# CAPÍTULO III

# MARCO TEÓRICO: Cultura organizacional

---

El siguiente capítulo presenta la investigación a detalle de los términos de comunicación que respalda la realización del producto final que son los manuales. Se definirá los términos de comunicación, comunicación organizacional, cultura organizacional, En este capítulo se tocarán los términos que servirán para la realización de los manuales, entraremos en detalle y se dará una explicación teórica de todo lo que encierran los conceptos de comunicación.

## *3. Comunicación*

En este capítulo se tocarán los términos que servirán para la realización de los manuales, entraremos en detalle y se dará una explicación teórica de todo lo que encierran los conceptos de comunicación.

Cuando se habla sobre los conceptos de imagen e identidad corporativa, se tocan términos recientes, pero que están muy relacionados, cada una cumple con funciones diferentes, pero los dos están ligados a la comunicación, se empezará por definir y explicar cada término.

### *3.1 Definición*

Lo que se conoce sobre comunicación básicamente es: un proceso donde hay alguien quien inicia el proceso, conocido como emisor e interviene un receptor, quien responde, es decir hay una retroalimentación, dan a conocer lo que quieren decir mediante un mensaje.

Néstor Sexe toma el modelo lineal de la escuela funcionalista para poder explicar el proceso de comunicación: ...”la intención del emisor de enviar un mensaje al receptor. El lenguaje es aquí un elemento instrumental que sirve para comunicar” (Sexe, 2001:76):

EMISOR ⟶ MENSAJE ⟶ RECEPTOR

Fig. 10
Modelo de Comunicación. Néstor Sexe

A partir de este modelo Néstor Sexe da una definición de comunicación "La comunicación es un proceso complejo de interacción entre emisores y receptores que no sólo la mayor parte de las veces, casi nunca tratan de transportar mensajes entre polos fijos". (Sexe, 2001:77)

"No se puede no comunicar", menciona Gregory Bateson, ensayista comunicacional de la escuela de Palo Alto, afirma diciendo esto ya que la "...comunicación es una característica esencialmente humana. Cuando se encuentran dos o más personas, están en comunicación".

Joan Costa la define como "un proceso por el cual una fuente emisora influye sobre un sistema receptor a través de la manipulación de signos configurando mensajes y circulando éstos a través de determinados canales físicos" (Costa, 2001:115)

Muchos autores, a través de los años van modificando el concepto de comunicación, aumentando y explicando extensamente la palabra comunicación.

Hoy en día los medios masivos de comunicación han servido para que se cumpla la función de comunicar, Marshall McLuhan afirma, "el medio es el mensaje", es decir que vemos a los medios como los causantes de que haya comunicación, ya que es una facultad humana.

Néstor Sexe menciona que la "comunicación es todo aquello que:
- Comporta el uso de canales naturales en las fases extremas de envío-recepción;
- Implica un proceso de elaboración y comprensión mental del mensaje;

- Produce efectos de convivencia;
- Determina una acción recíproca auténtica." (Sexe, 2001:59)

Definición del diccionario de la lengua española del grupo editorial océano, mencionado por Néstor Sexe en su libro diseño.com:
"COMUNICACIÓN: acción y efecto de comunicar o comunicarse. Trato, correspondencia entre dos o más personas. Unión que se establece entre ciertas cosas. Oficio, escrito en que se comunica algo. Cualquier medio de enlace entre caminos, canales, vías, etc".

"COMUNICAR: hacer a otro partícipe de lo que uno tiene. Descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa. Conversar, tratar con alguno de palabra o por escrito. Tener correspondencia las personas o las cosas entre sí. Extenderse, propagarse."

*3.2 Comunicación organizacional*

*3.2.1 Definición*

La investigación se basa en parte al análisis de la cultura organizacional en la empresa Transportes Saldaña Granda S. A. de C. V, pero para ellos es necesario explicar los principios de la comunicación organizacional del cual se deriva la cultura organizacional.

"Ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente e influye en él. Implica mensajes, flujos, dirección y medios empleados… se involucran actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales" (Goldhaber, 1984: 16)

A su vez Martínez de Velasco y Nosnik, afirman que "la comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización ponen en contacto con un individuo o subparte… esto clarifica el hecho de que la comunicación es una herramienta de trabajo importante con la cual los individuos pueden entender su papel y se pueden desempeñar de acuerdo con él" (1999: 22)

La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno. Estos mensajes circulan en varios niveles y de diversas maneras. La comunicación se puede dividir en interna y externa, comenta Fernández Colado en "La comunicación en las organizaciones" (2002).

*3.3 Comunicación Interna*

Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Fernández, C. 2002: 12)

*3.4 Comunicación Externa*

Conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. (Idem, 2003:12)

La comunicación organizacional dentro de las empresas, esta presente en diferentes medios, como lo son memorandums, mail, etc, o la comunicación existente entre directivos y empleados. Martines de Velasco y Nosnik especifican los medios por lo que existe la comunicación en las empresas.

La comunicación organizacional puede beneficiar o perjudicar a la empresa:

La comunicación informal de forma positiva, ayuda a la cohesión del grupo y a dar un cambio de información sobre diferentes aspectos de trabajo realizados.

La comunicación informal de forma negativa, el rumor o chisme, distorsiona la productividad sin ayudar. No sólo demora y perjudica a las personas, si no también a la organización.

*3.5 Comunicación Formal*

La establece la empresa, la cuales se encuentran estructuradas en función del tipo de organización y las metas, esta controlada y sujeta a reglas.

La información que se envía en los canales formales lleva intención, contenido que se requiere dar a conocer y es ordenado por la organización. Es decir, la información que se divulga por los canales formales viene de una fuente confiable.

Entre los medios de comunicación mas conocidos a nivel de las empresas están. El memorándum entre departamentos o empleados, las reuniones con agenda escrita y entrega previamente, el correo electrónico, entre otros.

*3.5.1 Comunicación Descendente*

(de la dirección o gerencia hacia el personal)

La comunicación descendente es de suma importancia dentro de la organización, ya que por medio de la actitud de los gerentes los subordinados van a formarse una conducta. Los gerentes deben dar órdenes e instrucciones de cómo se van a realizar las actividades, para que se realicen satisfactoriamente. (Arthur Sherman 1977: 35)

*3.5.2 Comunicación Ascendente*

(del personal hacia la dirección, gerencia, presidencia de la empresa)

“La comunicación ascendente asume muchas formas. Sin embargo, se puede reducir a lo que la persona dice; acerca de sí misma, su desempeño y sus problemas; acerca de otras personas y sus problemas; acerca de loas prácticas y políticas organizacionales; y acerca de lo que se necesita hacer y como llevarlo a cabo” (Katz y Kahn, 1978: 446)

*3.5.3 Comunicación Horizontal*

(Entre el personal de igual jerarquía)

"La comunicación horizontal es lo que de desarrolla entre personas de un mismo nivel jerárquico en donde los individuos tiene la posibilidad de comunicarse directamente entre sí. Está relacionada con la formación de grupos dentro de una organización" (Martínez de Velazco y Nosnik, 1999:56)

*3.5.4 Comunicación Diagonal*

(Entre miembros de departamentos diferentes que se cruzan)

Sin la comunicación diagonal, dificultaría la integración de los departamentos de la empresa, ya que es requerido que todos tengan un mismo concepto y por lo tanto una misma imagen de la empresa. La rivalidad entre departamentos o la falta de comunicación entre ellos causaría una mala imagen hacia la empresa.

*3.6 Comunicación Informal*

Esta basada en la espontaneidad, no en la jerarquía, surge de la interacción social entre los miembros y del desarrollo del afecto o amistad entre el personal.

"La comunicación informal es el intercambio que se establece entre las personas en una organización, independientemente de los puestos que ocupan en ella. Sin seguir canales establecidos formalmente y cuando se tocan elementos de trabajo sin tener la legitimidad de las autoridades correspondientes en esa área." (Martínez de Velasco y Nosnik, 1999.58)

*3.7 Definición de Cultura organizacional*

Tristá cita a Edgar Schien (1988), definiendo Cultura organizacional como: " un patrón de concepciones que un grupo determinado, descubierto o desarrollado en el aprendizaje de enfrentamiento a sus problemas de adaptación externa e integración interna que ha

trabajado lo suficientemente bien para ser considerado válido y por lo tanto, enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas”

Todo empleado que labora en una empresa u organización, pertenece a una cultura o subcultura, el conocimiento de ésta sería favorable tanto para los empleados como para los directivos. Para Arias (1996) es claro que el conocimiento de la cultura organizacional facilita la comprensión del funcionamiento de las organizaciones; asimismo ayuda tanto a los empleados como a los directivos a predecir conducta(s), los que les permite saber como comportarse en cada situación, facilita los cambios y evita conflictos favoreciendo así la integración.

Davis y Newstrom (1991) señalan que el comportamiento organizacional se da en un complejo sistema social y el comportamiento del empleado depende de la interacción entre las características personales y el ambiente donde se desarrollan una serie de suposiciones, creencias, valores y normas, que sería lo que conforma la cultura organizacional y lo que proporciona al empleado pistas acerca de cómo en determinado ambiente, lo que da primacía a la influencia de los directivos sobre los empleados. Asimismo, consideran que una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división filial, planta o departamento y señalan que la cultura de una organización llega a ser conocida por los empleados y por el público, de manera que esto favorece su perpetuación, ya que ésta tiende a atraer y a conservas a individuos que parecen aceptar sus valores y creencias.

Por su parte Robbins (1996) define el concepto de cultura organizacional como la percepción común que comparten los miembros de la organización como un sistema de significado compartido. Robbins, de acuerdo con Davis y Newstrom (1991). Piensa que los individuos con diferentes antecedentes o en distintos niveles en la organización tienden a describir la cultura de la organización en término similares, y considera que la cultura sirve como mecanismo de control que guía y modela las actitudes y los comportamientos de los empleados pero no niega la existencia de las subculturas dentro

de una misma organización. Él señala que las organizaciones poseen una cultura dominante que expresa los valores centrales que comparten la mayoría de sus miembros y numerosos conjuntos de subculturas, las cuales tienden a formarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que enfrentan sus miembros.

Robbins (1996) hace un análisis de las funciones que la cultura desempeña dentro de una organización y presenta una serie de ventajas e inconvenientes, él considera que la cultura tiene un papel limitante y que conlleva a un sentido de identidad para los miembros, facilita la generación del compromiso con algo más que el interés personal del individuo, mejora la estabilidad del sistema social y ayuda a mantener unida a la organización.

Las organizaciones son, por sí mismas, productos de cultura. Aunque las organizaciones están comprendidas dentro de un contexto cultural más amplio el énfasis se pone en las cualidades socioculturales que se desarrollan dentro de la organización.

La cultura corporativa se define usualmente como el "pegamento" social o normativo que mantiene unida a la organización. Expresa los valores e ideas sociales y las creencias se manifiestan por instrumentos simbólicos, tales como mitos, rituales, historias, leyendas y lenguaje especializado. Este enfoque pone en énfasis la influencia de la cultura sobre la efectividad organizacional. Sus primeras referencias se encuentran en los trabajos de desarrollo organizacional, orientados a la transformación de la cultura. Las investigaciones más recientes se dirigen al uso de artefactos culturales para construir el compromiso organizacional, transmitir una filosofía, racionalizar y legitimar actividad, motivar al personal y facilitar la socialización. (Robbins, 1996).

### *3.7.1 La cultura organizacional, parte esencial de una empresa*

La existencia de comportamientos no explicados ha sido un factor de desarrollo constante de nuevos enfoques y teorías de distinta trascendencia, entre los cuáles ha logrado un notable impacto en los últimos tiempos, el análisis de la cultura organizacional.

En un principio la cultura dentro de las organizaciones se había enfocado directamente con los sistemas socio técnicos. Pero ha principios de los ochenta, investigaciones occidentales analizaron el comportamiento organizacional japonés e inevitablemente conjugaron términos culturales a la investigación.

La globalización es un factor que hace que los investigadores adentren el término cultura en sus proyectos, ya que es inevitable detener los avances tanto tecnológicos como económicos. Así, algunas empresas comenzaron a utilizar estudios de antropología social para identificar las respuestas organizacionales más adecuadas al contexto cultural específico.

Se tomó el término cultura en base a la antropología, para llegar a una definición conveniente, se hace referencia al antropólogo B. Malonowski (1948), y menciona que la cultura es:

> "Un todo integral constituido por instrumentos y bienes de consumo, de cartas constitucionales… de ideas humanas y objetos, creencias y costumbres… un vasto aparato, parcialmente material, parcialmente humano y parcialmente espiritual mediante el cual el hombre es capaz de enfrentarse con los problemas concretos, específicos, que se le presentan". (Tristá. B. 1997:7)

La cultura y la civilización esta íntimamente ligada hacia la mejora y perfección del hombre. Para clarificar el concepto cultura se observan diversas situaciones según Aguirre (1982) que son las siguientes:

1. Definición descriptiva que conciben a la cultura como una totalidad comprensiva, formada por conocimiento, creencias, arte, ley, moral, costumbres y cualquier otra capacidad o hábitos adquiridos por el hombre.
2. Definiciones históricas que enfatizan un componente de cultura; la herencia social o la tradición social y la contraponen con otro tipo de herencia; la biológica, dando como resultado la acentuación excesiva de la estabilidad en la transmisión

cultural. Esta incluiría: artefactos, bienes, procesos técnicos, ideas, hábitos y valores heredados.

3. Definiciones normativas donde se enfatizan el matiz de regla o pauta de conducta y matiz ideal o valor orientador de la conducta o del comportamiento.
4. Definiciones psicológicas que consideran a la cultura como ajuste social, como aprendizaje o como hábitos adquirido. La cultura como ajuste social se refiere a hábitos individuales y costumbres de la sociedad derivas del esfuerzo por satisfacer necesidades; como aprendizaje, se incluyen todas las actividades adquiridas por medio del aprendizaje: ideas, hábitos, actitudes y valores transmitidos a los niños por sus mayores o por otros grupos mientras crecen; como hábito adquirido, la cultura se centra en el individuo y no en el grupo, se presenta como pautas de acción que constituyen los hábitos mediante los que el individuo encara cualquier situación actual.
5. definición puramente psicológica: cultura es todo cuanto en la sociedad inhibe los impulsos o permite la satisfacción distorsionada.
6. definiciones genéticas que nos hablan de cultura como producto o artefactos; se destaca lo tecnológico por lo cual el hombre ha transformado su entorno natural, sin perder de vista la organización de fenómenos: objetos materiales, actos corporales, ideas y sentimientos.

### *3.7.2 La comunicación dentro de la cultura organizacional*

Después de haber definido los términos correspondientes a cultura organizacional. Se determinan estudios sobre el tema, centrados en las interacciones en el ámbito de comunicación interpersonal, formal e informal.

Según mencionan Barnett (1988) y Pacanowsky, Michael E y O´Donell-Trujillo (1982), los intercambios comunicativos ocurren entre los miembros de la organización, especialmente entre los que llevan ya varios años trabajando en la empresa y los recién ingresados, son los que mantiene una comunicación frecuente y existe una transmisión cultural con respecto a las conductas, lenguaje simbólico y otros elementos de la cultura

organizacional de la empresa, que son comunicados a los nuevos miembros de la organización. A este proceso según autores se le denomina socialización o enculturación (Pacanowsky, Michael E. y O´Donell-Trujillo, 1982:115-130)

Otro trabajo similar lo aporta Gundry y Rousseau (1994), los cuáles analizaron las experiencias de los recién llegados; comentándoles a los nuevos trabajadores con respecto a la cultura organizacional de la empresa, acerca de las normas y conductas de la misma.

Mientras tanto Brown y Starkey (1994) estudiaron la importancia de la transmisión cultural cara a cara y los resultados obtenidos son los siguientes: la comunicación oral de los líderes, es influyente en el soporte de la cultura y facilita las relaciones interpersonales.

"Las historias son fáciles de recordar, resultan entretenidas, son recreables y por lo tanto socialmente construidas al pasar de una persona a otra" afirma Feldman (1990) en las investigaciones realizadas en la comunicación oral como vehículo de transmisión cultural. Menciona que las historias son una herramienta poderosa para la comunicación y una vía favorable para la transmisión de la cultura organizacional.

La empresa Transportes Saldaña Granda S.A. de C.V, no cuenta con una estructura organizacional basada en documentos que afirmen la cultura interna de la empresa, demostrando a los nuevos integrantes las normas a seguir dentro de la empresa, así como los fundamentos con los que se rige la empresa (visión, misión valor). El manual que se piensa estructurar contendrá la información necesaria para que los nuevos integrantes estén al alcance de la cultura interna.

Como se mencionó existen estudios que afirman que la comunicación personal entre empleados antiguos y nuevos es favorable para la empresa, ya que los miembros que llevan un tiempo transcurrido dentro de la empresa son el medio de información para los nuevos empleados, facilitando así la asimilación de la cultura interna. Pero la

problemática de la enculturación es que si una información es transmitida como un rumor o en su caso puede ser errónea. Implica que los nuevos miembros actúen conforme a la información equivocada, los manuales tratarán de impedir que esto ocurra.

A fines de este trabajo, se consideró a la cultura como aquellos significados y valores compartidos, comunes a los miembros de cualquiera grupo, basados en la búsqueda de lo deseable. Los significados son los que guían a la gente en su forma de actuar. La cultura organizacional conlleva a una serie de acciones generadas por los mismos empleados y que forma parte de la herencia entre ellos miemos. La cultura organizacional de una empresa, expresa “Lo bueno”, “lo malo”, y las “obligaciones” del comportamiento humano y por lo cual es aplicable a la manera en que actúan los empleados en una empresa u organización. Parte de esta situación es generada por lo valores institucionales, ya que estos demandan ciertos comportamientos necesarios dentro de la empresa y que son indispensables llevarlos a cabo. Los manuales corporativos a fines, pretenden dar a conocer parte de esta cultura interna, que pueda estar al alcance de cualquier persona interesada.

Como conclusión para este capítulo, en un principio han sido desarrollados parte de nuestros términos que respaldan esta investigación. Se tiene una idea más clara y detallada acerca de la comunicación, comunicación organizacional y cultura organizacional.