

Universidad del Salvador

**Facultad de Ciencias de la Educación y de la
Comunicación Social**

Licenciatura en Periodismo

Trabajo Final de Licenciatura



“Comunicación Interna y Cultura Organizacional”

USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Alumno: Natalia Bouyssou

Asignatura: Seminario de Investigación Periodística

Año: 1999

Directora de Carrera: Erica Walter

INDICE

INDICE.....	2
CAPÍTULO 1: CULTURA ORGANIZACIONAL	6
1.1 EL CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIÓN	6
1.2 MANERAS EN QUE PODEMOS ANALIZAR LA CULTURA DE UNA EMPRESA:	7
1.3 CULTURAS FUERTES Y CULTURAS DÉBILES:	9
1.4 CULTURA Y VALORES ORGANIZACIONALES:.....	10
CAPÍTULO 2: COMUNICACIÓN.....	13
2.1 ¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN?.....	13
2.2 CONCEPTO DE COMUNICACIÓN	13
2.3 COMPONENTES BÁSICOS DE LA COMUNICACIÓN:	15
2.4 LA COMUNICACIÓN COMO PROCESO:.....	16
2.5 EL MODELO DE COMUNICACIÓN	20
CAPÍTULO 3: COMUNICACIÓN INTERNA.....	23
3.1 TIPOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:.....	25
3.2 COMUNICACIÓN INTERNA: FORMAL E INFORMAL	28
3.3 FEEDBACK.....	31
3.4 LOS LÍDERES DE LA ORGANIZACIÓN Y LA COMUNICACIÓN	33
3.5 COMUNICACIÓN Y CAMBIOS	34
3.6 DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	34
CAPÍTULO 4: LA EMPRESA TELEFÓNICA	38
4.1 TELEFÓNICA	38
4.2 EL GRUPO TELEFÓNICA EN ARGENTINA	39
4.3 EL CAMBIO CULTURAL EN TELEFÓNICA: UNA EMPRESA ORIENTADA AL CLIENTE	41
4.4 LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE:.....	46
4.5 LAS OCHO CLAVES DEL CAMBIO	49
4.6 LA COMUNICACIÓN INTERNA EN TELEFÓNICA Y EL CAMBIO CULTURAL	51
CAPÍTULO 5: PLAN COMUNICACIONAL	56
5.1 EL PLAN DE COMUNICACIÓN DEL PROGRAMA COMPROMISO CLIENTE:....	56
5.2 EL PÚBLICO:.....	57
5.3 LAS METAS/ OBJETIVOS:	57
5.4 MENSAJES A TRANSMITIR:.....	58
5.5 CANALES DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS:	58
5.6 IMPLEMENTACIÓN Y RETOS:.....	61
5.7 ACCIONES DE COMUNICACIÓN CON LA DIRECCIÓN:.....	64
5.8 EVALUACIÓN DE RESULTADOS:.....	64
CONCLUSIÓN:.....	66
BIBLIOGRAFÍA:.....	70

INTRODUCCIÓN

En el año 2004 Telefónica inicio un programa de Transformación Cultural. El objetivo del mismo es volcar toda la institución hacia el cliente: **“Transformar a Telefónica en una organización orientada hacia los clientes”**. Esta iniciativa surgió de los altos directivos de la empresa, que la consideraron uno de los desafíos más importantes para los siguientes años.

Compromiso Cliente es el nombre del Programa planteado para lograr el cambio cultural en Telefónica. Este Proyecto no solo involucra Argentina sino el resto de las operadoras de Latinoamérica (aunque en el presente trabajo solo nos focalizaremos en nuestro país). Su principal objetivo es lograr, en 1000 días, una transformación cultural en todos los niveles de la empresa.

Para esto, se puso en marcha un Plan de Comunicación interna que incluye: mailing, jornadas de información, reuniones de trabajo, afiches, carteleras, etc.

En este trabajo, intentamos poner en evidencia lo importante y necesaria que es la comunicación interna para poder encarar y lograr un cambio cultural en una empresa de las características de Telefónica. A su vez, también queremos mostrar cuales son los obstáculos, condiciones y herramientas necesarias para lograrlo, demostrando la importancia e impacto que tiene una buena planificación y puesta en marcha de un buen plan comunicacional.

En el primer capítulo, presentamos una breve descripción sobre el concepto de “cultura organizacional”, cuales son sus principales características y cual es su alcance dentro de una institución. También analizaremos a que nos referimos cuando hablamos de valores organizacionales, red cultural y la importancia que tiene la comunicación en la cultura organizacional de una empresa.

En el segundo capítulo, exponemos un panorama general sobre que es la comunicación como proceso, los modelos y cuales son sus principales elementos.

La finalidad del tercer capítulo de este trabajo, es introducirnos dentro del concepto de Comunicación interna, describiendo cuales son los objetivos, y para que sirve. Además, pretendemos mostrar como se relaciona la comunicación interna con la cultura organizacional, haciendo hincapié en como la cultura de la empresa modela, de algún modo, la forma de comunicar dentro de la misma y como, a su vez, la comunicación puede transformar o mantener la cultura organizacional de una institución. También describiremos de qué manera se plantea el desarrollo de las organizaciones en este ámbito y el impacto que la comunicación interna tiene sobre el buen desempeño de los empleados.

En el capítulo cuatro, presentamos una breve reseña de la empresa Telefónica de Argentina como organización y enunciamos los principales objetivos del cambio cultural que se está implementando dentro de esta organización.

El capítulo cinco, consiste de una descripción del Plan de Comunicación y cómo contribuye al proceso de transformación cultural en estos últimos dos años. Además, describimos los resultados obtenidos como consecuencia e impacto de las acciones desarrolladas en estos años.

Para terminar, en el último capítulo presentamos las conclusiones sobre la importancia que tiene la comunicación interna para realizar una transformación cultural en una empresa y las recomendaciones que debemos tener en cuenta a la hora de implementar este tipo de planes.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

CAPÍTULO 1: Cultura Organizacional

1.1 *El concepto de cultura organización*

Si buscamos en un diccionario el significado de cultura encontraremos que se lo define como *“conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.”*.¹

La cultura organizacional es *“el conjunto de filosofía, valores, creencias, ideologías, actitudes, motivaciones y deseos que tienen un significado común para los miembros de una organización y que la distingue de las otras”*.²

No debemos olvidar que las organizaciones se encuentran en un medio que las influye con valores comunes (aceptados en la sociedad), sin embargo, la cultura organizacional presenta otras características diferenciales y estas son:

- El grado de autonomía individual que las personas tienen en la organización para ejercer la iniciativa y la creatividad.

¹ <http://www.rae.es>

² J. J. Adler, *Organizaciones*, Buenos Aires, Ed. Paidós, 1991, p. 38

- El grado de normatividad de la estructura y el grado de supremacía de la supervisión directa respecto de este ajuste mutuo y de la estandarización como mecanismos de coordinación.
- El grado de apoyo que dan los gerentes a sus subordinados.
- El grado en que los individuos se “ponen la camiseta” de la organización (identificación con la empresa).
- Los premios y castigos de acuerdo con el desempeño.
- El grado de tolerancia al conflicto.
- El aliento al empleado para que sea innovador, agresivo o corra riesgos por su acción de “campeón”.

Si una organización es evaluada sobre las características recién enunciadas, permite apreciar un panorama muy concreto respecto de la cultura de la misma.

Podemos decir, entonces, que la cultura organizacional es la manera en que se hacen las cosas en una organización o institución.

1.2 Maneras en que podemos analizar la cultura de una empresa:

En su libro, *Cultura Corporativa*, Deal y Kennedy³ mencionan que los elementos más relevantes para analizar la cultura son:

³ Gabriela Hernández, “Los Nuevos Ejes de la Cultura Organizacional de las Empresas e Instituciones en el Siglo XXI”, *Razón y Palabra*, n°52, disponible en Internet en: <http://www.razonypalabra.org.mx>,. Consultado el 5 de Junio de 2006.

1. El medio ambiente del negocio en que opera una organización determinada. Este es el indicativo de lo que debe hacerse para alcanzar el éxito y, sin duda, ejerce una gran influencia en la formación de la cultura organizacional.
2. Los valores, que constituyen la guía fundamental para la formación de la cultura.
3. Los héroes, que personifican los valores propios de la cultura organizacional, proporcionando modelos tangibles de los roles que deben desempeñar los empleados.
4. Los ritos y rituales, que conforman rutinas programadas y sistemáticas de la vida diaria de las organizaciones. Algunos ejemplos de estas prácticas son: la forma de tratarse entre colaboradores o con los superiores, los reconocimientos, etc.

Asimismo, debemos tener en cuenta que la red cultural tiene sus personajes propios, que podemos clasificar en:

- Los narradores: Son aquellas personas que cuentan historias en la organización. Se transforman en influyentes por el conocimiento que demuestran de los hechos. Transmiten las leyendas, anécdotas y hechos históricos que forman parte de la cultura de la empresa.
- Los sacerdotes: Son los guardines de los valores de la cultura. Tienen muchos años de antigüedad en la organización y son consejeros naturales para el resto de los empleados