



**Universidad Nacional  
Federico Villarreal**

Vicerrectorado de  
**INVESTIGACIÓN**

**ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**

**“LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTO  
ESTRATÉGICO PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL  
BANCO DE LA NACIÓN”.**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE:  
MAESTRO EN GESTIÓN DE ALTA DIRECCIÓN**

**AUTOR:**

**PINEDA MORY EDWIND OMAR**

**ASESOR:**

**DR. ROBERTO CUMPEN VIDAURRE**

**JURADO:**

**DR. FELIX HUMBERTO VALVERDE ORCHEZ**

**DR. DAVID ABEL NIETO MODESTO**

**MG. JESUS ROBERTO ZARATE HERMOZA**

**LIMA – PERU**

**2020**

## **DEDICATORIA**

La presente Tesis está dedicada a todas aquellas personas que, de alguna forma, son parte de su culminación.

.

.

## **AGRADECIMIENTO**

    Mi sincero agradecimiento a todas las personas que forman parte de mi vida y que me dieron el apoyo y fuerza para seguir mis sueños.

## INDICE

DEDICATORIA .....	II
AGRADECIMIENTO .....	III
RESUMEN .....	VI
ABSTRACT.....	VIII
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
1.1. Planteamiento del problema.....	12
1.2. Descripción del problema .....	13
1.3. Formulación de problema .....	20
- Problema General .....	20
- Problemas Especificos .....	20
1.4 Antecedentes .....	20
1.5. Justificación de la Investigación .....	33
1.6. Limitaciones de la Investigación .....	34
1.7. Objetivos.....	34
-Objetivo General.....	34
- Objetivos Específicos .....	35
1.8. Hipótesis .....	35
1.8.1. Hipótesis General.....	35
1.8.2. Hipótesis Específicas .....	35
<b>II.MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>37</b>
2.1. Marco conceptual.....	37
2.2. Bases teóricas.....	39
<b>III.METODO .....</b>	<b>53</b>

3.1. Tipo de investigación .....	53
3.2. Población y Muestra .....	54
3.2.1. Población.....	54
3.2.2. Muestra .....	54
3.3. Operacionalización de las variables.....	55
3.4. Instrumentos.....	55
3.5. Procedimientos.....	56
3.6. Análisis de datos .....	56
IV. RESULTADOS .....	57
4.1. Contrastación de Hipótesis .....	57
4.2. Análisis e Interpretación de Resultados.....	63
4.3. Análisis e Interpretación de Resultados de las Encuestas Aplicadas a Profesionales... 72	
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	90
VI. CONCLUSIONES .....	91
VII. RECOMENDACIONES .....	93
VIII. REFERENCIAS.....	94
IX. ANEXOS .....	99
Anexo1. Matriz de consistencia.....	99

## RESUMEN

La comunicación organizacional se aplica en los grupos de individuos que integran las organizaciones. Esta forma de comunicación es transmitida naturalmente en las organizaciones de cualquier tipo, tamaño o sector y por lo tanto es vital para el desarrollo de toda organización la comunicación, por ello es importante este instrumento de gestión para una efectiva dirección y monitoreo. Se puede entender como actividades y técnicas que permiten lograr que el contenido de mensajes tenga fluidez entre los integrantes de la organización y su entorno; o bien, a influir en las decisiones que son expresadas previamente en las opiniones y percibidas en conductas y actitudes de los grupos humanos de la organización, de esta manera lograr que la comunicación cumpla su objetivo.

La importancia que radica en la comunicación organizacional que existe en toda clase de actividad empresarial y de ser un proceso que interviene permanentemente en todos los miembros de la organización. para los miembros de la alta dirección es fundamental para mantener una comunicación eficaz sobre el alineamiento de las actividades que están establecidos en los planes estratégicos y armonizar las funciones del proceso administrativo mediante la comunicación organizacional.

En tanto que la gestión administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar un negocio debido a que del ella dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa. Es importante que se tenga en cuenta que con el pasar de los años es mucha la competencia que se nos presenta por lo que siempre debemos estar informados de cómo realizarla de manera correcta. La gestión administrativa contable es un proceso que consiste básicamente en organizar, coordinar y controlar además de que es considerada un arte en el mundo de las finanzas. De todas formas, desde finales del siglo XIX

se ha tomado la costumbre de definir a la gestión administrativa en términos de cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una empresa: el planeamiento, la organización, la dirección y el control.

Palabras claves: Comunicación, gestión administrativa, instrumento estratégico

## ABSTRACT

Organizational communication is applied in the groups of individuals that make up the organizations. This form of communication is naturally transmitted in organizations of any type, size or sector and therefore communication is vital for the development of any organization, which is why this management tool is important for effective management and monitoring. It can be understood as activities and techniques that allow the content of messages to be fluid among the members of the organization and their environment; or, to influence the decisions that are expressed previously in the opinions and perceived in behaviors and attitudes of the human groups of the organization, in this way to achieve that the communication fulfills its objective. "

The importance that lies in the organizational communication that exists in all kinds of business activity and to be a process that intervenes permanently in all the members of the organization. For members of senior management, it is essential to maintain an effective communication about the alignment of the activities that are established in the strategic plans and to harmonize the functions of the administrative process through organizational communication.

While administrative management in a company is one of the most important factors when it comes to setting up a business because it depends on the success of that business or company. It is important to bear in mind that over the years, there is a lot of competition that is presented to us, so we should always be informed how to do it correctly. Accounting management is a process that basically consists of organizing, coordinating and controlling in addition to being considered an art in the world of finance. In any case, since the end of the

nineteenth century, it has become the custom to define administrative management in terms of four functions that the respective managers of a company must carry out: planning, organization, management and control.

**Keywords:** Communication, administrative management, strategic instrument

## I. INTRODUCCIÓN

La comunicación Organizacional desempeña un papel de primordial importancia en la creación, mantenimiento y cambio en la cultura e identidad corporativa de las organizaciones líderes en sus respectivos ramos.

La función de comunicación o se desarrolla a la medida de cada organización o acaba siendo un elemento cosmético sin mayor utilidad real.

Resulta evidente que la comunicación es un elemento esencial para la vida de las organizaciones. Como dice Andrade (1991:30) "...si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también será consustancial a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación". Los procesos organizativos requieren, siempre, de procesos comunicativos paralelos.

Por eso puede afirmarse que todos los miembros de una organización tienen responsabilidades de comunicación en tanto que, para el desempeño de cualquier función, es necesario algún tipo de procedimiento para recopilar, procesar y emitir mensajes, así como para almacenar información.

La comunicación penetra a todas las actividades de una organización, representa una importante herramienta de trabajo, con la cual los individuos entienden su papel en la organización, e integra las subunidades organizacionales. La comunicación proporciona un medio para tomar y ejecutar decisiones, para obtener retroacción y para corregir los objetivos organizacionales y los procedimientos según la situación lo demande.

En situaciones complejas, donde se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

Este hecho acontece en la administración pública ya que dado su importante papel en el desarrollo económico y social de un país y cada vez más acentuada de actividades que anteriormente estaban relegadas al sector privado, las maquinarias administrativas públicas se han constituido en la empresa más importante de un país.

En la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines.

En tal sentido el trabajo de investigación realizado se ha dividido en cinco etapas:

**En el primer capítulo,** se señala el planteamiento del problema, sus antecedentes, los alcances y las limitaciones.

**En el segundo capítulo,** se hace mención del marco teórico, relacionados a las bases teóricas, el marco conceptual y las hipótesis de estudio.

**En el tercer capítulo,** se menciona el método del estudio, el tipo. Diseño, se indican las variables, la población y las técnicas de investigación.

**En el cuarto capítulo,** se presentan los resultados del estudio para luego ser verificados mediante su calidez.

**En el quinto capítulo,** se presenta los resultados finales de la investigación. Luego se anexan los datos que justifican los datos sustentatorios.

## 1.1. Planteamiento del problema

El estudio de la investigación, es la base científica y temática y nos permitió identificar los elementos para plantear el problema y su relación entre mediante las preguntas de la investigación, que hace referencia en demostrar: ¿De qué manera la comunicación organizacional como instrumento estratégico, permite optimizar la gestión administrativa en el Banco de la Nación? El objetivo general que se ha planteado es la de explicar en qué medida la comunicación organizacional como instrumento estratégico, permite optimizar la gestión administrativa en el Banco de la Nación y la justificación del estudio que nos permite centrar en un análisis reflexivo y crítico. La comunicación organizacional como instrumento de gestión administrativa en el Banco de la Nación, considerar ciertos elementos en el ámbito de la empresa.

Mediante el planteamiento del problema de la investigación, nos permite establecer además la delimitación clara y precisa del objeto de la investigación que se realiza por medio de preguntas, lecturas, encuestas pilotos, entrevistas, etc.

La función del planteamiento del problema consiste en revelar en la investigación la viabilidad del proyecto de investigación, según el cronograma establecido y el uso de los recursos disponibles. Su delimitación fue delimitada de la siguiente manera:

### Delimitación Espacial

Ámbito de acción del Banco de la Nación en la Ciudad de Lima.

### Delimitación Temporal

Considera el periodo de estudio de la investigación.

## Delimitación Social

Considera las acciones relacionadas a los lineamientos de política, planes y programas, normas, procedimientos y directivas vigentes.

### **1.2. Descripción del problema**

El Sistema de Comunicación Interna de una empresa viene a ser algo semejante a lo que es el sistema nervioso en los organismos vivos: recibe, analiza y envía órdenes, actos o reflejos a las partes del cuerpo. Si falla, el organismo se descontrola pudiendo llegar a paralizarse y a convertirse en algo inerte.

En los últimos años y desde diferentes ámbitos académicos y empresariales, se está dedicando mucho esfuerzo al análisis del impacto de las nuevas herramientas de comunicación, derivadas de la incorporación de nuevas tecnologías y relativamente poco a pensar qué es lo que está sucediendo en las organizaciones para que, a pesar de los avances acaecidos, se siga produciendo ese divorcio comunicativo entre la empresa y sus trabajadores.

Se incide en las ventajas que nos ofrece la red para el diálogo bidireccional, en las posibilidades de obtener información sobre las opiniones de la plantilla en tiempo real y sin intermediarios o en las bondades de la intranet corporativas, los blogs corporativos o los portales del empleado.

Sin embargo, estamos postergando algo que es, verdaderamente, la esencia del problema, que es el análisis de la Cultura Corporativa y, como consecuencia, a la adopción de estrategias comunicativas acordes con la misma.

Estudiando la actual problemática de la comunicación interna en el ámbito de los países con cultura latina, es decir los de Latinoamérica y España principalmente, aunque pudiera extenderse a Francia y sobre todo a Italia, nos encontramos con cinco ámbitos generadores de

impedimentos a la misma.

Estos, en mi opinión, son la propia Estructura Organizativa, la filosofía empresarial que rige, la práctica comunicativa que mantiene la Dirección, la suspicacia de los trabajadores y la propia esencia de la comunicación.

Hagamos algunas discusiones sobre los mismos:

- **Estructuras Organizativas:** Las estructuras organizativas de muchas empresas son muy alargadas, con demasiados niveles, lo que origina organizaciones muy jerarquizadas y excesivamente burocráticas. Este tipo de estructura tiene tendencia a filtrar la información según va descendiendo, o ascendiendo, a lo largo de la pirámide y por lógica a retrasarla.

Para fomentar una buena Comunicación es necesario aplanar las estructuras y reducir, al mínimo posible, el número de niveles jerárquicos, con lo que se disminuye la posibilidad de “absorción” de la información y la transmisión resulta más eficaz.

No conviene caer en la tentación de establecer canales paralelos a la estructura formal, ya que las consecuencias son muy negativas para la propia gestión y se producirá, sin duda, un deterioro del principio de autoridad.

- **Filosofía Empresarial:** Es bastante habitual, en el ámbito laboral, la existencia de un estado permanente de suspicacia hacia la empresa por parte de la plantilla. Esta carencia de credibilidad se deriva, en parte, de la posible incongruencia que se produce entre el mensaje que se emite desde arriba y los propios

comportamientos empresariales que, en algunos casos, están bastante alejados de la ética que debe regir los negocios.

A esto hay que añadir la reserva de cierta información que es considerada apta únicamente para los altos niveles ejecutivos, o el hecho de que, en muchas ocasiones, los trabajadores se enteren de noticias relacionadas con la empresa a través de los medios de comunicación externos.

• **Dirección:** Se dice que la información es poder y algún directivo se lo aplica al pie de la letra convirtiéndose en un auténtico filtro absorbente. Normalmente, este tipo de ejecutivos piensa, con mentalidad paternalista y desfasada, que cuanto menos sepa el trabajador de los asuntos de la empresa mejor es para la compañía, ya que así se puede concentrar mejor en su actividad sin dispersarse en otros temas.

Este planteamiento origina una desmotivación y una reserva en el empleado que impide una auténtica Comunicación Interna, principalmente, en sentido ascendente. Desconocen al trabajador y ese desconocimiento les impedirá una adecuada conexión emocional que es la base del proceso comunicativo.

-**Trabajador:** La desconfianza a la que hemos hecho referencia con anterioridad es mutua. El empleado piensa que la empresa, sistemáticamente, le oculta información de interés porque es negativa y esto fomenta la existencia de rumores, lo que constituye el primer síntoma de una deficiente Comunicación Interna.

Por otro lado, es frecuente encontrarse entidades que siguen considerando que el trabajador está sólo para realizar lo que su Manual de Funciones, si es que existe, le indique, despreciando su opinión, desconociendo sus deseos y sus problemas y subestimándoles de tal manera que creen que les pueden contar lo que quiera la empresa, aunque no sea totalmente cierto.

• **La Práctica de la Comunicación Empresarial:** En muchas organizaciones se confunde informar con comunicar y se considera que, por el hecho de disponer de numerosos canales de información, la Comunicación Interna está lograda.

En otras, nunca se la ha considerado como un potente elemento de gestión de Recursos Humanos que consigue integrar y motivar al personal, creando valor al tiempo, sino más bien como otro instrumento de manipulación al servicio de los intereses de la Alta Dirección.

Muchas se conforman con diseñar e implantar novedosas herramientas alojadas en las

intranets corporativas sin llegar a evaluar su aceptación y eficacia y, sobre todo, sin analizar si están en línea con la Cultura Corporativa existente.

Entonces la problemática actual indica, que un buen funcionamiento de la comunicación interna está necesariamente, condicionada por una serie de factores de los que algunos son de carácter estructural como la misión, los valores o las normas que rigen la vida de la corporación, otros son coyunturales como los originados por los crecimientos o depresiones del mercado y otros son mixtos como los cambios organizativos o estratégicos debidos a la incorporación de una nueva tecnología o a un nuevo proceso de gestión administrativa organizacional.

Pero que, por encima de estos factores, y siendo conscientes de su importancia, está el elemento cultural ya que el trabajador, como persona, no puede vivir aislado del mundo que le rodea.

Sobre esta cultura, es decir sobre este marco de comportamiento corporativo, es sobre el que es necesario construir el mensaje a transmitir y, posteriormente, determinar aquellas herramientas que sean las más adecuadas para su canalización.

Los desafíos y dificultades que se enfrenta al gestionar la comunicación interna en entorno turbulento y de un mundo globalizado, se refiere a que:

- Las empresas no logran conectarse emocionalmente con el personal.
- Los mensajes internos dentro de la empresa no pueden competir con los mensajes externos que llegan como un bombardeo.
- Tener la cultura de aprender a ser más “publicistas” revirtiendo el “efecto paisaje” que es provocada en las comunicaciones internas.
- Las herramientas tienden a dejar de ser atractivas, sin captar la atención.
- La planificación debe ser realineada y no quedarse en el tiempo con el uso de las herramientas de comunicación.

- Se pierde lo excitante de la comunicación interna y externa.
- No rompemos paradigmas utilizando las nuevas tecnologías de comunicación, por ejemplo, el uso de las aplicaciones móviles dentro de actividades específicas para lograr los objetivos como soporte a la comunicación interna, etc.

Existe identificados principales **problemas** de comunicación que en gran parte de las empresas existe de manera general.

Universidad Técnica Particular de Loja/ Tesis Revision.doc  
(2014) arsuing@utpl.edu.ec.

### **Por falta de credibilidad**

- Se llega a creer que la empresa y los jefes no son confiables.
- Cuando el personal no cree en lo que transmite la empresa y no existe identidad.
- Al existir duda sobre la ética, la honestidad y la forma de realizar negocios de la empresa.
- No existe investigación y no se cumple lo prometido.

Según la Universidad Técnica Particular de Loja/ Tesis Revision.doc (2014)  
arsuing@utpl.edu.ec.

### **Por falta de coherencia**

- Las jefaturas no expresan lo que piensan y no realizan lo que expresan.
- El doble discurso es abundante e incluso es utilizado como “arma”.
- Existen distintas versiones de los hechos y nadie aclara nada.
- Las declamaciones son “cáscaras vacías”. No se predica con el ejemplo.
- Cuando no existe liderazgo y la comunicación de la empresa no es coherente de lo que dice puertas adentro y puertas afuera.

Para la Universidad Técnica Particular de Loja/ Tesis Revision.doc (2014)  
arsuing@utpl.edu.ec., indica que:

### **Por una cultura basada en el secretismo y la desconfianza**

- Los Directivos de una empresa guardan información, no comunican todo lo que debiera.
- El personal percibe que los directivos de la empresa le esconden información y que no confían en ellos.
- Los directivos creen que empleado mientras menos sepa el trabajador sobre la marcha de los negocios de la empresa, será mejor (salvo cuando la empresa atraviesa malos momentos se comunica y piden que se ajuste el cinturón”).
- La información no llega en forma y tiempo.

### **Por un liderazgo negativo**

- La empresa mediante sus líderes informa, no comunican.
- El líder cree que solo el hecho de hablar es comunicarse.
- Existe la creencia que comunicarse con el equipo es obligación y no la responsabilidad de su tarea de manera inherente.
- El líder no conoce a los receptores, ni le interesa hacer el intento de conocerlo.
- Se llega a creer que lo importante es lo que el emisor dice y no lo que el receptor llega a entender.
- No existe ni tiene voluntad” de dialogo.

Según la Universidad Técnica Particular de Loja/ Tesis Revision.doc (2014)  
arsuing@utpl.edu.ec.

### **Por falta de confianza en la comunicación**

- La empresa no está convencida ni cree que la comunicación dentro de la empresa es considerada una herramienta de gestión estratégica y la ve más como acciones de marketing dirigida al cliente interno como un símbolo de modernidad

- La comunicación dentro de la empresa es un costo, no crea valor.
- El área de Comunicación Interna está en una zona periférica de la empresa, sin recursos y sin peso político.

Los líderes ven a la comunicación en hacer la revista interna como un fin en sí mismo y no como un medio para motivar al personal.

- Es confundida la comunicación con las herramientas de comunicación.
- Se cree que la comunicación interna es “responsabilidad y propiedad del departamento de Comunicación interna y no de la empresa.

### **Por una mala estructura organizacional**

- La estructura es autoritaria y vertical.
- Continúa con la escuela burocrática: impide la comunicación rápida y eficaz cuando la organización empieza a crecer.
- La estructura deforma a la comunicación cada vez que es relevada.
- Impide también que los vínculos sean fluidos.
- No va por el camino permeable de la información.

### **Por subestimar al personal**

- La empresa mediante los directivos considera que el trabajador tiene que hacer lo que le pide y nada más.
- Cree que la opinión del trabajador no es valiosa y que debe ocuparse de lo suyo.

En consecuencia, no se escucha al personal, identifican sus problemas, ideas y dudas

- La empresa mediante sus directivos no incentiva la participación, integración o Motivación.

“Diseño para una estructura de la gestión empresarial basada en el análisis de planificación estratégica, y comunicación organizacional aplicada para el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi.” (María Norma Pomaquiza Lema.2013).

### 1.3. Formulación de problema

#### - Problema General

¿De qué manera la comunicación organizacional como instrumento estratégico, permite optimizar la gestión administrativa en el Banco de la Nación?

#### - Problemas Secundarios

¿En qué medida la comunicación como transmisor de tecnología en la información, contribuye a una mejora de la calidad en la gestión administrativa del Banco de la Nación?

¿De qué manera la comunicación como medio de cultura organizacional, incide en un mejor desarrollo en la gestión administrativa del Banco de la Nación?

¿En qué medida la comunicación expresada como identidad, permite obtener un mayor nivel de competitividad en la gestión administrativa del Banco de la Nación?

### 1.4 Antecedentes

Luego de realizar las investigaciones de autores relacionado a la comunicación en el entorno de las empresas, como: Martínez de Velasco Alberto, Bartolí Annie, Nosnik Abraham, Muriel María Luisa, Teresa del Pilar Niño y Collado Carlos Fernández.

En la mayoría del tiempo que dispone el ser humano lo realiza en organizaciones de carácter educativo, recreativo, cultural, religioso, públicas y privadas. En las cuales interactúa y relaciona con otros individuos y organizaciones con la finalidad de intercambiar conocimiento para beneficios mutuos.

"La organización se concibe como una unidad funcional y estructural que existe en el nivel micro social, la cual enfatiza una acción deliberada y racional de los individuos como todos los sistemas sociales; las organizaciones se originan a partir de condiciones que crean demandas o necesidades a nivel individual, grupal o institucional". **Bartoli, Annie** (1996).

La dependencia a la organización, como sucede en grupos humanos resulta de manera voluntaria o viceversa. Definimos la organización sobre la existencia de relaciones particulares entre las personas, establecida por normas que comparten y roles definidos que permiten controlar y realizar las distintas actividades.

Las organizaciones están clasificadas por tamaño (grande, mediano, pequeña), sector.(industrial, comercio, turismo) o función (educativa, pedagógica, gubernamental, publicitaria, administrativa, salud y cultural. En estas donde las personas habitan e interactúan con otras de acuerdo con los lugares asignados y reglas de la entidad. En las organizaciones es importante instalar controles mediante indicadores para corregir desvíos de las actividades de las personas si se desea lograr el o los objetivos.

Luego de consultar autores sobre el contenido de comunicación organizacional, se decidió trabajar con lo definido en la presente tesis, porque como líderes de alta dirección se debe considerar que la comunicación no está definida por un único horizonte, debido a que la comunicación es una acción natural del hombre. En ese sentido concuerdo con la definición que es una actividad inherente a la naturaleza humana que genera interacción y mensajes con significado, que por medio de canales de comunicación influyen en el comportamiento de las demás personas, en la propia organización desarrollando sistemas sociales. La comunicación es considerada como un proceso humano de abundante interacción de diversos lenguajes que va más allá del trasfondo de la información. Es considerado más social y cultural que un proceso netamente mecánico"

La comunicación viene a ser un factor fundamental en el desarrollo y despliegue de proyectos en las organizaciones sociales, como herramienta es considerado un elemento clave que tiene un rol primordial para sostener en el tiempo los productos o servicios de las empresas.

La comunicación organizacional desarrolla un papel importante dentro de la institución con una serie de funciones como: realizar una adecuada gestión, realizar diagnóstico de la situación actual, identificar y mejorar la información de procesos internos, conocer alternativas para toma de decisiones, dar funciones de mando para ejecutar la solución de problemas.

Según **Abraham Nosnik**, (1996), para que las funciones de comunicación sean efectivas en el interior y exterior de la organización debe considerar lo siguiente:

- **FLEXIBLE**: Tiene que permitir que la comunicación sea oportuna entre lo formal e informal.
- **ABIERTA**: Su objetivo es la comunicación con el exterior y hace referencia a los medios que más usa la organización enviando mensajes al público del interior y del exterior.
- **MULTIDIRECCIONAL**: La comunicación fluye en varios sentidos, transversal, de arriba hacia abajo y viceversa, así como interna y externa entre otras.
- **EVOLUTIVA**: Hace entender y se enfatiza a la comunicación que llega en forma imprevista y está a la vez enriquece el conocimiento dentro de una organización.
- **INSTRUMENTADA**: Debe tener herramientas, elementos de soporte, utilizar dispositivos de tecnología y comunicaciones de alerta ; se observa que en la mayoría de organizaciones existe falta de integración de la información dentro de las diversas áreas de las instituciones o empresas, generando que la información que se distribuye o recibe no llegue en el momento preciso ni utilizan las estructuras adecuadas para una comunicación eficaz.

La comunicación organizacional viene a ser un conjunto de mensajes, que intercambian los integrantes de una organización entre ellos, entre ésta y su medio. Es decir, tales mensajes son intercambiados entre los integrantes de la organización y su medio; los mensajes son transmitidos en diferentes niveles y de diversas formas, por ejemplo:

**COMUNICACIÓN ESCRITA:** Uno de los medios que perduran en el tiempo, contiene claridad, es precisa, correcta y completa, es definida como información escrita de primera mano y deja constancia del mensaje. Mediante esta forma las personas pueden obtener trazabilidad de hechos realizados en mensajes expresados en documentos anteriores, lo que permite comprender la información. Esta se da a través de:

- **El periódico:** Se desenvuelve en el campo de conocimiento especializado, en mayor de los casos se utiliza para ganar tiempo en el alcance de la información.
- **El memorando:** El medio de más uso, lleva como objetivo transmitir mensajes recordatorios o información con asunto y referencia a instrucciones internas que los ejecutivos del mismo nivel o empleados realizan dentro de la organización.
- **La carta:** Otro medio de más uso formal dentro de la organización para las personas ausentes, mediante el cual comunica temas de interés personal o grupal.
- **Las carteleras:** Como un factor importante en la organización es calificado, por el manejo de información mediante otros medios en actividades que motivan o mensajes de interés general para el público en general , empleados y ejecutivos, muy importante es la ubicación para que funcionen; es decir que la organización debe establecer ubicación en lugares estratégicos donde exista flujo de personas en la mayoría de casos de alto tránsito.
- **El Boletín:** Medio de comunicación corto y resumido donde se transmite información especializada para públicos internos y externos de la organización y normalmente a grupos focalizados.
- **La Revista:** Forma de comunicación que ejerce una tradición más común y con mayor aceptación en la organización, en la cual se da a conocer propiciando la participación de forma activa las actividades, contribuyendo a fomentar la cultura de la investigación y dar a conocer acontecimientos afines a la comunicación; en las revistas se trata de consignar los hechos reales de la organización.

**COMUNICACIÓN MASIVA:** Es la comunicación que genera una intensa forma de generar mensajes y noticias específicas, coherentes, sinceras y directas, para los individuos del interior y exterior de la organización. Esto es expresado por medio de:

- **Televisión y Radio con circuito cerrado.:** canal de comunicación que tiene por finalidad lograr una influencia buena y ofrecer abundante referencias de retroalimentación; allí los directores ejecutivos, personal administrativo y empleados que se encuentran en el front office pueden tener una visión más exacta en relación a los sentimientos y actitudes generados en la interactividad y percibir con más facilidad el comportamiento del otro individuo ; esta información tiende a desarrollarse como comunicación no verbal.

- **Reuniones:** Es definida mayormente como una comunicación directa, en el que intervienen dos o más personas; estas reuniones son convocadas y dirigidas por un líder integrante de la organización, que se obtiene retroalimentación, se transfiere la información general de interés y se considera más importante la toma de decisiones para lograr un acuerdo común que beneficie a la organización.

- **Entrevista:** Es el canal de comunicación más utilizado que se realiza dentro de una organización normalmente para seleccionar personal; considerando en otro caso la entrevista se emplea como instrumento previo para estructurar la expresión comunicativa interna; en ese momento es donde se aplica una conversación netamente específica con el fin de determinar qué elementos intervienen en las dificultades que prevalecen a la organización en ese campo de acción.

La comunicación organizacional se puede definir como: "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos". **Fernández**

**Collado, Carlos.** (1997),

Desde el enfoque anterior la comunicación organizacional es observada en cinco perspectivas:

**1. COMUNICACIÓN INTERNA:** Es considerada a la comunicación realizada dentro de una organización para mantener buenas relaciones entre los integrantes de la empresa mediante la circulación de mensajes originados a través de diversos canales o medios de comunicación utilizadas por ella, con el fin de proveer comunicación, mantener vigente la estrategia y motivar al personal con el objetivo de lograr alcanzar las metas establecidas en sus planes estratégicos de la organización.

**2 COMUNICACIÓN EXTERNA:** Aquellas comunicaciones dirigidas al público externo, con la finalidad de transmitir los beneficios de productos o servicios vigentes y complementarios utilizando técnicas para mantener o perfeccionar las relaciones públicas y proyectar su imagen corporativa y marca de la organización.

**3 RELACIONES PÚBLICAS:** Son actividades diversas y programas de comunicación de manera sostenible estableciendo buenas relaciones con grupos de interés público que está relacionado a la organización.

**4 PUBLICIDAD:** Son diversos mensajes enviados a través de los distintos canales de comunicación con el objetivo de impulsar el incremento de las ventas de los nuevos productos y servicios de la organización.

**5 PUBLICIDAD INSTITUCIONAL:** Es considerada como herramienta de relaciones públicas; ya que transmite al público una imagen favorable de la organización. Las organizaciones exitosas son aquellas que toman con verdadera importancia a la información y comunicaciones, ya que han comprendido que contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente del clima laboral y comunicativo de manera individual y colectiva en procurar que se integren esfuerzos y fortalecer la institución. **León, María Isabel** (1998);

Por esta razón los miembros dan por garantizado su conocimiento e identificación con la organización, debido a que sienten tomados en cuenta para el desarrollo de metas de la organización.

Mediante la información las organizaciones vienen cumpliendo una serie de metas tales como: Planear, estructurar y distinguir patrones de comportamientos para el público interno y externo; es en ese momento la información se convierte en un instrumento de retroalimentación para el control y evolución de la organización.” **León, María Isabel** (1998);

Según Warren Weaver (1966), indica también que es posible demostrar que la abundante información del mensaje no está necesariamente relacionada con lo que trata de decir más bien con lo que podría decir, esta se relaciona según la comprensión obtenida del contenido del mensaje de información, porque a momento y medida que se toma conocimiento de la información va perdiendo su contenido informativo.

En ese sentido, lo indicado nos lleva a determinar que la comunicación así como los datos se convierten en información permitiendo disminuir la inseguridad relacionada al futuro de la organización y mantiene vigente el conocimiento de las estrategias para mejorar el comportamiento social del individuo dentro y fuera de la organización.

En el campo de las comunicaciones existen modelos de gestión comunicativa en la organización como elementos de soporte propuesto por Abraham Nosnik, con el propósito de ayudar a diversos tipos de organizaciones en las que se puedan desarrollar ambientes favorables en información. En base a lo anterior se puede determinar de que una organización que se encuentra bien informada se caracteriza porque:

- Han estudiado las necesidades de públicos objetivos respecto a la información que se refiere.
- Han planeado estrategias (producción de medios, apertura y mantenimiento de canales de

información) para direccionar información al público eficazmente (informar lo que debe informarse) y eficiente (con menos recursos en tiempo, costo y personas sin perder la calidad).

- Han planeado activamente la búsqueda de retroalimentación del público.
- Están convencidas que pueden realizar la generación de mejor comunicación trabajando conjuntamente con sus respectivos públicos". **Nosnik, Abraham** (1996).

Es cuando se necesita establecer una diferencia radical entre la comunicación y la información al interno y externo de las organizaciones.

Según **Dimitri Weiss** (1971), "La información consiste con el simple hecho que un emisor transmite conocimientos de manera estructurada a un receptor". La dirección de datos para el caso de la información, se produce en un solo sentido. En ese sentido el receptor es considerado siempre como un sujeto pasivo en relación a la información.

La comunicación viene a ser un intercambio de información que tiene por objetivo el cambio de comportamiento en las organizaciones. La comunicación es producida en múltiples sentidos debido a que cada receptor del mensaje transforma a su vez en productos de variados y nuevos mensajes.

La comunicación dentro de la organización recolecta un conjunto de acciones que generan y ejecutan al interior de la organización, para crear y mantener optimas relaciones interpersonales entre sus propios miembros; en ese sentido se emplea diversos medios de comunicación que les informe, motive e integre en el trabajo, sobre un clima laboral armónico que contribuya al logro de las metas y objetivos propuestas por la empresa".

El sistema interno de comunicaciones las separamos en dos tipos formal e informal. Las formales se canalizan con un conjunto de vías por donde se transmite el flujo de información, en forma relativa al trabajo entre las diversas áreas de la organización, el objetivo es lograr una eficiente coordinación distribuida en la mayoría de la estructura de la organización y a la

vez se regula mediante cartas o memorando referenciados por alguna normativa.

En la comunicación informal la información se transmite en relación con las actividades de la organización o a la vez puede que no relacionada. La información fluye por los diversos canales abiertos; en compartir información con los miembros de la organización tiene por finalidad que encuentren informados de lo que deben realizar, como realizar y desean realizar, de tal manera que fomenta la participación, la identidad de grupo y sentido de pertenencia; asimismo el ambiente en que laboran de vuelve más favorable en bienestar como individuos y parte de la organización.

Se puede decir que la comunicación formal e informal se complementan entre si y están relacionadas la una y la otra para la mejora continua de la organización en el campo de las comunicaciones; de tal forma que al interior de ella no existe frontera. En tal sentido, se puede decir que comunicación de manera formal e informal, tiene como finalidad enviar una diversa cantidad de mensajes que asegure una difusión adecuada en base a los procedimientos establecidos en la organización, estos mensajes pueden llevar implícitas las normas, políticas, objetivos y estrategias que se conducen dentro de la organización.

Al comentar sobre la comunicación multidireccional formal e informal esta se transmite en forma descendente, ascendente, horizontal, transversal, interna y externa.

- **La comunicación descendente:** Esta comunicación se caracteriza por ser utilizada para transmitir mensajes desde la alta dirección hacia el área operativa donde se encuentran los empleados en varios niveles, su objetivo es instruir en forma clara y general el trabajo que se debe realizar; esta forma de comunicación se va diluyendo el valor comunicativo que lleva el mensaje.
- **La comunicación ascendente:** Cuando los trabajadores comunican a los directores o superiores de una organización en relación al panorama general que ocurre dentro de la organización, poniendo énfasis en los acontecimientos diarios en los puestos de trabajo de

manera específica y detallada.

- **La comunicación horizontal:** Es considerado entre personas de la misma línea jerárquica. En la mayoría de mensajes tienen el objetivo de integrar y coordinar con el personal del mismo nivel. En tal sentido, cuando la comunicación no sigue los caminos que se establece en la estructura dentro de la organización, podemos decir que es comunicación informal y abarca toda la información que no es oficial y fluye entre los miembros que conforman la organización incluyendo el rumor. **Martínez de Velazco, Alberto** (1995).

En todas las organizaciones se propiciar la elaboración de programas de inducción que intervengan dentro de cultura de la organización, con la finalidad de propiciar que los integrantes opten actitudes colectivas para que comprendan de manera madura la postura y comportamiento que generan dentro de las organizaciones. Es decir, que se debe construir canales flexibles, sostenibles y confiables de comunicación entre los miembros en su totalidad ; no está referido solo a realizar hacer reuniones de forma frecuente o actividades deportivas, es decir lograr que se desarrolle una visión compartida que involucra los objetivos de la organización, buscar medios para la la ejecución de un plan de trabajo y lo importante en mantener ser constantes en construir una coherente y consiente actitud de trabajo en equipo, con un espíritu competitivo y ser mejores cada vez. Para lograr llevar a cabo este tipo de propuestas es importante la crear estrategias de comunicación que permitan al equipo humano actuar de manera productiva dentro de la organización y fuera hacia el público.

En tal sentido, que colaboren a lograr los objetivos orientando los flujos de comunicación de la institución, así como para el público interno y que afectan las opiniones y actitudes de este publico interno en la búsqueda de reforzar las que puedan favorecer al logro de los objetivos y modificando los que la obstaculizan.

**Muriel, Maria Luisa** (1986).

La organización que orienta y planea la comunicación con el público interno y externo está ausente entender que cuando se comparte información oportuna y de calidad al público en general es un requisito para tener un buen clima laboral básico de sobrevivencia; es por tal motivo que las organizaciones dependen necesariamente de la comunicación para las coordinaciones de las actividades entre sus miembros.

Cuando se escuchan comentarios acerca de problemas de comunicación dentro de las organizaciones son pruebas de la preponderancia en el día a día de la vida laboral de la institución, es común observar al recorrer los pasillos dentro de la institución y escuchar diversos idiomas de manera caracterizada, mediante gestos en lo no verbal, miradas, forma de vestir y hasta manifestación de emociones diferentes a la que normalmente expresan, en esa realidad que tiene importante impacto cultural suele ser catalogado como problema de comunicación, se puede afirmar que es tratada superficialmente, no dedicando tiempo para el análisis de la existencia de barreras culturales que al no ser gerenciadas de manera estratégica se puede convertir en amenazas para la organización.

La comunicación cumple un papel importante en las relaciones interpersonales dentro de la organización, en la medida que los trabajadores van conociendo su empresa y toman consciencia de sus capacidades, intercambian conocimientos y experiencias que contribuyen al logro de objetivos individuales y los objetivos organizacionales trazados. En la gran mayoría de empresas se presentan dificultades y situaciones de conflictos, debido a la deficiente comunicación entre sus integrantes y la interferencia de actitudes y aptitudes personales dentro de la relación laboral.

“Si se concibe el papel de la comunicación dentro de la empresa como un factor determinante en mantener buenas relaciones interpersonales, se debe asumir una posición en contra de la existencia de una única forma de comunicación en las prácticas administrativas

que son fomentadas. Asimismo, el valor e importancia de la buena comunicación en el interior de la organización se aprecia resolver situaciones críticas o de conflictos". **Niño, Teresa del Pilar** (1993).

Las principales características que identificamos en la comunicación interpersonal dentro del mundo de la organización según **Salvador R. Sánchez Gutiérrez**, (2005) es la siguiente:

- Como primera condición inicial requiere el contacto previo de dos o más integrantes físicamente cercanas y próximas. El resultado de tal contacto es la entrada de los involucrados en el marco conceptual de los otros integrantes.

- No existe número preestablecido de integrantes o participantes, más allá que la interacción se aleje de ser interpersonal, pero requiere de dos personas por lo menos.

- El contacto previo es vital para permitir la entrada en sintonía, es decir que se inicia el intercambio de los mensajes alrededor de un punto focal de atención de forma compartida. Un tema en común.

- La interacción es llevada a cabo mediante el intercambio de mensajes, el cual los participantes ofrecen a los demás integrantes un conjunto de mensajes y señales para ser interpretadas.

- La interacción con los participantes es tratada cara a cara y pueden recurrir a todos sus sentidos, por lo que es necesario que se encuentren suficientemente cerca para dialogar; el estilo, la modalidad y los matices personales de cada uno podrá ser percibido por los demás.

“La comunicación directa entre las jefaturas y colaboradores de forma verbal, será un encuentro personal que generará una interrelación, algunas veces sobre una tarea en particular, otras veces solicitando ayuda con distintos grados de intimidad o información y existirá una compenetración de acuerdo a las circunstancias del momento, en algún caso según la cultura o la formación, según su temperamento, sus intenciones y sus propias expectativas. Para lograr una buena comunicación interpersonal se deberá propiciar entre los

colaboradores una tendencia a asociarse que consiste en comprenderse mutuamente y generar una conducta de forma integradora en dar satisfacción a la necesidad de conservación y estima del individuo en la sociedad que pertenece. La comunicación directa incluye la escrita y la palabra hablada, que utiliza una serie de códigos paralingüísticos que puede referirse a gestos, ademanes, movimientos, posiciones del cuerpo, posturas, tono, lugares y ambientes”. Leonardo Sayago.

“Para que un grupo logre optimizar su efectividad es necesario que todos sus integrantes se ayuden entre sí con una dirección de efectividad y compañerismo, puesto que la cabeza visible no puede cumplir con todas las funciones a cabalidad”. **Ricoma, Cuca** (2000).

“La importancia que tiene la comunicación organizacional en el desarrollo de las organizaciones, constituye una estrategia comunicativa en el sentido de que la tendencia en estos últimos años está confirmando la importancia que se preveía que iba a tener la gestión de los intangibles en lo que denominamos sostenibilidad de las empresas”. **Andreu Pinillos, Alberto** (1998).

Y por esa misma razón, va a requerirse un estilo comunicativo diferente, que confluye con el nuevo papel reservado en los directores de comunicación, con lo confirmado por los estudios sobre un cierto retroceso en la eficacia publicitaria y una crisis en el negocio de los medios de comunicación social provocada por la implantación de nuevas tendencias y con un fuerte desarrollo de la comunicación interna.

Esto está implicando serias modificaciones tanto en las estructuras organizativas como son, por ejemplo, las nuevas funciones a desarrollar por las Unidades de Comunicación, como la implantación de diferentes formas de Comunicación Empresarial relacionadas con lo que denominamos Marketing Social Corporativo o Responsabilidad Social Corporativa.

### **1.5. Justificación de la Investigación**

El presente proyecto de investigación se justifica porque se centra en un análisis reflexivo y crítico. La comunicación organizacional como instrumento de gestión administrativa en el Banco de la Nación, considerar ciertos elementos en el ámbito de la empresa. Los miembros de la empresa deben tener en claro sus funciones y actividades, para garantizar un esquema de trabajo, que permita un grado de fluidez de comunicación para transmitir planes y programas que involucren a los integrantes de la empresa. Es preciso tomar en cuenta que la organización como tal, tiene objetivos establecidos que esta en función a los planes y proyectos, que van a garantizar el cumplimiento de sus objetivos y metas.

Un ambiente adecuado de comunicación debe dinamizar las acciones de trabajo que unifique energías, comprometa a los integrantes de la organización y permita un adecuado clima organizacional entre todos sus miembros.

Esta investigación también se hace factible, por cuanto hoy en día las empresas financieras toman con mayor valor agregado las comunicaciones y la información como recurso para poder sobrevivir en un mundo cambiante y productivo, que garantice el desarrollo de las instituciones.

Los objetivos organizacionales están en función de gente preparada para asumir responsabilidades y para ello es necesario estar debidamente preparado para los retos exigentes en la actual sociedad moderna.

Su nivel de importancia del estudio radica en estar cada día más actualizado para hacerle frente al exigente mercado competitivo, además de infundir al personal del Banco de la Nación que la comunicación tiene que ser considerada como un eje motivador que permita facilitar la interacción y mejorar las condiciones de trabajo y conductas del equipo humano dentro de la organización,

Al existir un clima laboral donde el personal logra encuentros personales de manera

directa, con comunicación positiva, empatía, comprensión de debilidades y fortalezas, escucha de forma responsable, estas se respetan y asumen posiciones tolerantes en discusiones y confrontación constructivas, se establecen relaciones fuertes y estrechas que son revertidas en mejor calidad de las acciones productivas.

En este nuevo contexto, la comunicación organizacional como instrumento estratégico adquiere un rol fundamental para optimizar la gestión administrativa, señalando que la organización para su óptimo funcionamiento a nivel operativo subraya la importancia como constructor de identidad y cultura. Tiene su Identidad que viene a ser el activo máspreciado debido a que es el único elemento que permite determinar la diferencia de la competencia. Podemos decir lo que una empresa comunica viene a ser lo que la empresa es, las competencias la vuelven fuerte y el mérito de reconocimiento.

Finalmente, este estudio se considera relevante por ser un modelo para ser aplicado en otros estudios y como antecedentes a futuras investigaciones.

## **1.6. Limitaciones de la Investigación**

El presente trabajo de investigación tiene un alcance a nivel nacional, regional y local y se considera como base para futuras investigaciones de otros interesados en la temática Durante el desarrollo de su ejecución no se encontró mayor limitación en cuanto a la recopilación de información y personal involucrado.

## **1.7. Objetivos**

### **-Objetivo General**

Explicar en qué medida la comunicación organizacional como instrumento estratégico, permite optimizar la gestión administrativa en el Banco de la Nación.

### **- Objetivos Específicos**

- Establecer en qué medida la comunicación como transmisor de tecnología en la información, contribuye a una mejora de la calidad en la gestión administrativa del Banco de la Nación.
- Explicar de qué manera la comunicación como medio de cultura organizacional, incide en un mejor desarrollo en la gestión administrativa del Banco de la Nación.
- Evaluar en qué medida la comunicación expresada como identidad, permite obtener un mayor nivel de competitividad en la gestión administrativa del Banco de la Nación.

### **1.8. Hipótesis**

La estrategia de la prueba de hipótesis estuvo referida al manejo de la comunicación organizacional y la gestión administrativa con una muestra aleatoria de la población encuestada, esta se relaciona con las preguntas formuladas y guardan relación con los indicadores y variables consistente con las hipótesis planteadas, así mismo estas serán contrastadas con la información teórica las mismas que darán respuesta en forma afirmativa o falsa a lo formulado.

#### **1.8.1. Hipótesis General**

- La comunicación organizacional como instrumento estratégico, permitirá optimizar la gestión administrativa en el Banco de la Nación.

#### **1.8.2. Hipótesis Específicas**

- La comunicación como transmisor de tecnología en la información, contribuirá a una mejora de la calidad en la gestión administrativa del Banco de la Nación.
- La comunicación como medio de cultura organizacional, incidirá en un mejor

desarrollo en la gestión administrativa del Banco de la Nación.

- La comunicación expresada como identidad, permitirá obtener un mayor nivel de competitividad en la gestión administrativa del Banco de la Nación.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Marco conceptual

- **COMUNICACIÓN ASCENDENTE:** Cuando los trabajadores comunican a los directores o superiores de una organización en relación al panorama desde su perspectiva y funciones que ocurre dentro de la organización, poniendo énfasis en los acontecimientos diarios en los puestos de trabajo de manera específica y detallada.
- **COMUNICACIÓN DESCENDENTE:** Esta comunicación se caracteriza por ser utilizada para transmitir mensajes desde la alta dirección hacia las áreas debajo de su estructura orgánica ya sean de órganos de línea, apoyo, asesoría, consultoría y áreas operativa donde se encuentran los empleados en varios niveles, su objetivo es instruir en forma clara y general el trabajo que se debe realizar.
- **COMUNICACIÓN ESCRITA:** Uno de los medios que perduran en el tiempo, contiene claridad, es precisa, correcta y completa, es definida como información escrita de primera mano y deja constancia del mensaje. Mediante esta forma las personas pueden obtener trazabilidad de hechos realizados en mensajes expresados en documentos anteriores, lo que permite comprender la información.
- **COMUNICACIÓN HORIZONTAL:** Es considerado entre personas de la misma línea jerárquica. En la mayoría de mensajes tienen el objetivo de integrar y coordinar con el personal del mismo nivel.
- **COMUNICACIÓN INTERNA:** Es considerada a la comunicación realizada dentro de una organización para mantener buenas relaciones entre los integrantes de la empresa mediante la circulación de mensajes originados a través de diversos canales o medios de comunicación utilizadas por ella, con el fin de proveer comunicación, mantener vigente la estrategia y motivar al personal con el objetivo de lograr alcanzar las metas establecidas en

sus planes estratégicos de la organización.

- **COMUNICACIÓN EXTERNA:** Aquellas comunicaciones dirigidas al público externo, con la finalidad de transmitir los beneficios de productos o servicios vigentes y complementarios utilizando técnicas para mantener o perfeccionar las relaciones públicas y proyectar su imagen corporativa y marca de la organización.

- **COMUNICACIÓN MASIVA:** Es la comunicación que abarca un gran número de receptores de manera permanente que genera noticias y mensajes en forma específica, directa, coherente y sincera, para el públicos externos e internos de la organización. Se da por medio de:

- **CONOCIMIENTO:** Es producto exclusivamente del ser humano que viene del conjunto de información que se obtiene del ambiente interno y externo.

- **EDUCACIÓN:** El atributo que se manifiesta en legitimar toda actividad intelectual.

- **PUBLICIDAD:** Son mensajes diversos que se emiten a través de distintos medios de comunicación masiva y que tienen como objetivo dar a conocer los productos y servicios para incrementar las ventas en la organización.

- **PUBLICIDAD o IMAGEN INSTITUCIONAL:** Es una herramienta de las relaciones públicas que se evoca en el público para transmitir una imagen favorable de la organización.”

- **RELACIONES PÚBLICAS:** Son los diferentes programas y actividades de comunicación que se crean para sostener buenas relaciones con diversos públicos que forman parte de la organización.”

- **TECNOLOGÍA:** Es la presencia del ser y que hacer de la ciencia. Se define como el conjunto de conocimientos y técnicas aplicadas de forma lógica y ordenada mediante instrumentos automatizados que permiten al ser humano modificar su entorno material o virtual para satisfacer sus necesidades. esto es, un proceso combinado de pensamiento y

acción con la finalidad de crear soluciones útiles.

## **2.2. Bases teóricas**

### **La Comunicación como Instrumento de Gestión**

Ricoma, Cuca (2000) indica que, la comunicación de forma verbal también incluye la palabra escrita, la escrita; las cuales utilizan una serie de claves o códigos paralingüísticos que se refieren a ubicaciones, ambientes, ademanes gestos, movimientos, posiciones del cuerpo, tono y posturas.

Además, señala que, para que un conjunto de personas optimice la efectividad de algún objetivo es necesario que todos sus miembros se apoyen entre sí aplicando compañerismo y efectividad, considerando que la cabeza visible de la organización no puede cumplir de manera aislada con todas las funciones y actividades a cabalidad.

Existen siete contribuciones de comunicación en la gestión:

#### **1. La Comunicación brinda una representación de forma unitaria en la empresa.**

**Lucas Marin, Antonio, (2001)**

Actualmente la empresa se presenta como una sociedad humana cada vez más completa y llega a adoptar una semántica antropomórfica. La comparación antropomórfica tiene como mérito principal su poder pedagógico: es simple, impresionante, nítida y transmite con fuerza lo que podría ser difícil de explicar.

La empresa, adquiere un derecho a existir evidentemente como el hombre y viene a incitar a la empresa como indivisible y única. Pero la metáfora tiene sus límites: los términos “alma” y “identidad” evocan más lo inmutable. La comunicación no debe privilegiar lo “innato” ante lo adquirido”.

## **2. La comunicación se conecta con la plenitud individual en el desarrollo de la organización.**

Las técnicas de estímulo y motivación tienen al mismo objetivo: motivar, familiarizar con el riesgo, favorecer el espíritu de iniciativa para “soldar” “la plenitud del asalariado a la plenitud y desarrollo de la organización.

La comunicación viene a transformar a la organización en un terreno familiar, favoreciendo e implicando a la integración de todos sus miembros. Es el indicador de la nueva concepción de la organización que viene a decir: “Estamos todos metidos en el mismo barco”.

## **3. La comunicación llega a desarrollarse como un ente imaginario en la comunidad.**

La empresa va a buscar un desarrollo armonioso superando sus contradicciones y evacuando sus conflictos. En la comunicación se niega la idea que existe intereses opuestos debido a que transforma a los protagonistas de un intercambio de ideas como interlocutores en un debate.

Para que influya la comunicación, depende de tener la capacidad de hacer fluida información al identificar los conflictos. El objetivo interno de la comunicación es presentar la estrategia que ha sido elegida como única vía a seguir y hacer que renuncien a diversas hipótesis que pueden dispersar las esas fuerzas.”

La comunicación insiste en la puesta en común, en la reconciliación más que en la oposición. Es un instrumento de gestión: contribuye al consenso de los hombres y presenta el interés de la empresa susceptible de ser directamente superpuesto a los intereses de los asalariados. Con la comunicación se concentran energías y se contribuye a hacer de la empresa una entidad homogénea con objetivos comunes.

La comunicación se desarrolla en una concepción de empresa dual y conflictiva en la que los intereses de los asalariados no son compatibles con los de la dirección. Cuando el

sindicalismo no pasa del 20% la empresa es más unitaria y consensuada.

#### **4. La comunicación llega a crear un lenguaje en común.**

La comunicación llega a funcionar mediante el lenguaje.

Ejemplo de Lenguaje de gestión: “Modelnetics” de Claude Bébear. Identifica las situaciones a las que las empresas pueden enfrentarse y propone el comportamiento a seguir en cada caso. Gestionar no es solo tomar decisiones sino también vigilar que se realicen.

Cuando se adopta un lenguaje en común, esta implica que se adopta también sus normas, costumbres y su cultura de manera concreta a una identidad común en la organización. Lo esencial viene a ser el lema de la organización.

#### **5. La comunicación se canaliza con la diversificación alrededor del concepto federalista.**

La empresa adopta mediante consenso y discusión un concepto federalista (corporate theme) para dar unidad y carácter específico al grupo. Este concepto será movilizador de los trabajadores, atractivo al público y anticipativo.

#### **6. La comunicación hace que se vivifique y evolucione la cultura de la organización.”**

Cada organización tiene una cultura que la diferencia y moviliza. La cultura se crea, respeta, modifica y comparte mediante la comunicación. Las culturas menos homogéneas o poco apropiadas motivan la comunicación y considera lo siguiente:

##### **- La comunicación facilita la flexibilidad y rompe las inercias.**

Las empresas tienen que adaptarse a sus mercados, por eso se preocupa por acrecentar la flexibilidad de su cultura.

En la organización, la fidelidad al espíritu del creador no forma parte de la fidelidad de las soluciones que se adopten en otra época. La comunicación externa e interna puede ayudar a modificar la cultura de la organización, un arma competitiva.

##### **- La comunicación está presente en la preparación, difusión y creación de adhesiones**

### **hacia una decisión.**

La empresa no viene a ser un sistema democrático. Para favorecer la adhesión a la toma de decisiones y ejecutarlas, la comunicación apoya a explicar, sensibilizar y contribuir a una nueva apropiación. Las empresas que practican una gestión participativa recurren a la comunicación: en las consultas cada uno entiende el proyecto a su manera y se corre el riesgo de crear decepciones en el momento de la decisión final. Por eso la comunicación juega el papel de instrumento de gestión con el que justificar la decisión.

### **- La comunicación viene a combatir los efectos del crecimiento externo que puede diluir la cultura de la organización.**

Las organizaciones que aumentan por crecimiento externo reúnen entidades que no comparten las mismas formas de funcionamiento. La organización debe velar por acciones conjuntas de una comunidad y con referencias en común”. Las reglas internas juegan un papel pedagógico, pues permiten que los nuevos colaboradores se adapten y familiaricen con la comunidad. La comunicación es formación.

### **- La comunicación compensa los déficits de cultura.**

La comunicación es necesaria cuando la cultura de empresa es débil. Las OPA se oponen a la cultura de empresa. Este déficit de cultura o este choque de culturas justifican la comunicación para animar las fuerzas de la empresa o aunar entidades dispares.

### **- La comunicación viene respondiendo ante el aumento de precarios empleos y juega un papel con el reconocimiento en mayor caso que con la pertenencia.**

Es acentuado el déficit de cultura con el aumento de precarios empleos. Esto exige gestionar la motivación, proveer una cultura en la organización mínima a los colaboradores. Con la comunicación se promueve el sentimiento de pertenencia al grupo y se valoran y reconocen competencias singulares. Así, la comunicación fundada en el reconocimiento

individual incluye tanto a colaboradores momentáneos como regulares, que se preocupan por el reconocimiento de sus méritos individuales.

### **7. La comunicación viene a ser como una palanca de cambios.**

El futuro es turbulento y amenazador si existe un nivel de incertidumbre. Para minimizar estos temores, se debe trazar el esquema del futuro de la organización mediante comunicación. La comunicación viene a ser como una palanca de cambios debido a que expresa la identidad de la organización, su identidad es proyectada, e llega a introducir una dosis de alteridad para expandir esta imagen y realizar la preparación de terreno a retos nuevos.

Las empresas en reconversión son un caso exacerbado del equilibrio identidad- alteridad. Su objetivo es cambiar el objeto de focalización para hacer surgir una identidad libre de la actividad tradicional, que no muera con el abandono progresivo de esta actividad. Para acompañar este desplazamiento de la identificación, la empresa comunicación transmite la cultura del oficio, el estado de ánimo, el servicio o relación entre empresa y nuevos destinatarios, entre la actividad de base y los nuevos oficios. La comunicación ha hecho de palanca y ha modificado los procesos de identificación de los asalariados, pero debe dosificar este efecto y vigilar el desnivel entre la realidad de la empresa y su proyecto. La estrategia de inventar una marca para modificar la empresa recuerda que lo imaginario es una palanca de transformación.

### **La Comunicación como Fenómeno de Carácter Social y la Optimización de las Empresas del Siglo XXI**

Hoy en día la comunicación forma parte esencial de la actividad de las empresas. Lo quieran o no, lo planifiquen o no, las empresas comunican siempre y pocas de sus actividades pueden considerarse ajenas a la comunicación. A pesar de ello, se sigue pensando con frecuencia que la comunicación es un proceso sencillo y natural y, en consecuencia, se tiende

a no abordarla con una visión global de empresa. Por tanto, la gestión permanente de la comunicación entendida como un elemento de su estrategia global, se impone hoy como crucial para la consecución de los objetivos y retos que persigue la empresa. **Somoza, Fernando** (2002).

En términos de gestión, la Comunicación Interna es una respuesta a la creciente complejidad de la empresa actual, más necesitada de organización y coordinación por estar inmersa en una dinámica de cambios continuados y rápidos. Por ello, hay que contemplarla como un elemento que forma parte del sistema de empresa en constante interacción con los restantes elementos, que facilita la integración de los colaboradores en el proyecto empresarial, que posibilita la adecuación de la empresa a las rápidas y cambiantes exigencias del entorno y como un elemento que cohesiona y dirige todas sus acciones a la consecución de los objetivos corporativos, destacando su función estelar en el despliegue de la estrategia general de la empresa.

Aceptando la idea, por supuesto nada nueva, de que la comunicación Interna es mucho más que la suma de mensajes y herramientas, y que se concreta en una actitud y en un estilo de gestión, actualmente gran parte del interés por desarrollar una estrategia de comunicación sigue estando centrada en los medios. De repetidas observaciones, se desprende que las organizaciones tienden a concentrar sus esfuerzos en transmitir información entrando, a veces, en una dinámica de sobredosis de información descendente que no sólo no favorece la retroalimentación, sino que además descuida la información ascendente: una empresa que habla mucho no escucha.

La convicción del enfoque de negocio es inherente a una buena gestión de la Comunicación Interna, por tanto, aprender a definir la estrategia de comunicación, desarrollar el conocimiento de los roles y responsabilidades que la Comunicación Interna debe de tener en la organización, analizar las prácticas actuales de comunicación comparándolas con un

modelo “ideal”, e identificar áreas específicas de desarrollo, no puede más que reportar beneficios a la organización.

El diseño que se propone como base de trabajo incorpora todos los ingredientes necesarios para abordar la comunicación organizacional desde una perspectiva global, se concreta en lo que he denominado “práctica óptima” y contempla los siguientes elementos:

### Gráfica N<sup>o</sup> 1 PRÁCTICA ÓPTIMA



Fuente: Elaboración propia

1. **El contexto estratégico**, engloba tanto los valores corporativos que constituyen un marco constante de referencia de actuación, como la estrategia empresarial propiamente dicha. Todo ello constituye el punto de partida que ha de permitir alinear la Comunicación Interna con el plan anual de negocio, por lo que no solamente hay que definir los objetivos empresariales que deberá apoyar la Comunicación Interna, sino también los objetivos concretos que ésta deberá cubrir. De ahí la necesidad de planificar conjuntamente las estrategias de negocio y de comunicación para estar en condiciones reales de crear un plan de comunicación interna coherente y acorde con las necesidades de la organización. Otro aspecto importante a tener en cuenta, y más si hablamos de práctica óptima, es identificar y articular unos estándares o principios propios, específicos para cada organización, a partir de los cuales las acciones de comunicación podrán ser desarrolladas, medidas y evaluadas.

Por último, como cualquier otro proceso a desarrollar, la asignación de recursos es

imprescindible para su implementación, por lo que hay que pensar en la dotación de los recursos necesarios disponibles para que se puedan cumplir los objetivos de Comunicación Interna.

**2. La comunicación del mensaje** constituye el siguiente módulo de reflexión en el desarrollo de esta práctica óptima. Se trata de un vehículo operativo con un fuerte peso específico en ese proceso de comunicación bidireccional dirigido al público interno, a esos líderes de opinión llamados empleados.

No solamente hay que comunicar, sino que hay que comunicar a tiempo y esto significa estar cerca de los distintos clientes internos. La entrega al público objetivo implica en primer lugar identificar de forma clara los diferentes colectivos de la organización, así como sus necesidades específicas de información. Identificados los colectivos, hay que establecer un sistema que permita comunicar con los empleados de manera regular y continua y no como una medida de emergencia, tratando con agilidad las noticias urgentes, que no negativas, dándole la forma adecuada a cada colectivo de la organización.

De hecho, comprobamos frecuentemente que los planes de comunicación más eficaces combinan el empleo de la tecnología con una estrategia de comunicación cara a cara.

Ahora bien, hay que asegurarse de que se emplea el canal adecuado para cada colectivo y, en la medida de lo posible, establecer procesos para confirmar la recepción de la información.

Otro elemento que necesariamente debe formar parte de las denominadas buenas prácticas de Comunicación Interna es la implementación de sistemas regulares que proporcionen feedback bidireccional, mecanismos vinculados a objetivos de negocio y a valores, siempre entendidos y compartidos tanto por la dirección como por el resto de los colaboradores.

**3La comunicación y línea de mando**, tiene un protagonismo absoluto en la denominada práctica óptima. El papel del director y/o mando intermedio es crucial y su estilo de comunicación, que no habilidad, será en gran medida responsable e influirá de forma

significativa en el éxito del proceso. El liderazgo y compromiso del director general con la Comunicación Interna es uno de los factores necesarios para que ésta pueda alcanzar un grado de eficacia en la organización, además de propiciar el ambiente adecuado para que todo directivo desempeñe el papel de comunicador que le corresponde. De ahí la necesidad de definir y difundir con claridad los roles y responsabilidades de comunicación de los colectivos de la organización. El motivo para desarrollar en la empresa el valor o competencia clave de la comunicación en los directores y en todo aquél que dirige personas debería ser más que obvio. Además, las nuevas formas de organización del trabajo orientadas a la polivalencia y responsabilización incitan forzosamente al desarrollo de una Comunicación Interna formal e informal en el seno de las empresas.

Por otro lado, el departamento de Recursos Humanos tiene que responsabilizarse del diseño de programas de formación a medida para mejorar las habilidades comunicativas de determinados colectivos y definir sistemas que permitan la valoración de las habilidades comunicativas individuales.

**3. La medición de la efectividad y el diseño de procesos,** que midan con carácter regular la efectividad de las acciones de Comunicación Interna en la organización son imprescindibles para hacer los ajustes necesarios y conseguir así una mejora continuada de los procesos. El empleo de diagnósticos que permitan a la organización y a sus directores analizar sus estilos de comunicación, calidad y cantidad de la misma permite identificar las ventajas que conviene reforzar y los puntos débiles a transformar y, en consecuencia, determinar las acciones de comunicación que pueden llevarse a cabo correctamente.

La comunicación organizacional ha seguido una evolución contigua a la evolución social: un cambio en la “cultura del mercado” conduce a la empresa a la necesidad de comunicarse globalmente, presionada, en el exterior, por nuevas demandas y, en el interior, por la necesidad de implicar más a los empleados en sus objetivos. La empresa del siglo XXI no

sólo debe saber vender productos o servicios, sino que también debe saber venderse a sus públicos más diversos, colectivos que, a su vez, presentan perfiles, actitudes y necesidades de más en más diversas. Para ello, la comunicación debe dejar de ser un centro de costos y servicios, para actuar como un centro de resultados que contribuya a maximizar beneficios.

En definitiva, para proyectar una buena imagen corporativa, para hacer más competitiva la Compañía y proporcionar una imagen coherente a todos sus públicos, la empresa debe necesariamente incorporar todos los agentes del entorno en una política de inclusión de la diversidad que contemple tanto a sus clientes, proveedores, comunidad, entidades, instituciones y sociedad en general, como a sus públicos internos, esas personas que colaboran en y para la organización y que, precisamente por ser diversas constituyen su capital diferencial, ya que todo lo demás se puede comprar o copiar.

### **“La Comunicación Organizacional en la “Empresa como Función Estratégica**

Según **Ramos Corrales, Elías (2002), indica que:**

En el contexto que las empresas se desenvuelven ha cambiado sin duda. La globalización plantea distintos escenarios de modelos de negocios acostumbrados, entornos turbulentos y poco estables en los que la empresa tiene que enfrentar, más que antes, afectada por los sucesos que suceden en lugares alejados del planeta.

Manifiesta que, en este nuevo contexto, la comunicación viene a adquirir un rol de manera fundamental como una correa de transmisión dentro de la organización para mantener el funcionamiento operativo, subrayando la importancia como un elemento que construye identidad y cultura. La identidad de la organización, su personalidad, es el activo que considera máspreciado, por razón que es el único elemento que permite establecer la diferencia con la competencia. Lo que la organización comunica viene a ser nada más ni menos que lo que la organización es, son las competencias que la fortalecen y se dignan de ser reconocidas.

La comunicación se considera como una función estratégica y se apoya en su estructura como un proyecto empresarial, por lo que se convierte en instrumento de calidad.

Si los mensajes fluyen de forma adecuada se logrará y si la arquitectura de la organización está acondicionada para que logre una comunicación integrada con los objetivos.

Desarrollar los canales de una fluida y buena comunicación, repercutirá y expandirá en la percepción que se tiene de la organización en su entorno.

Las organizaciones que priorizan a la comunicación una importancia estratégica son las que tienen mejores estándares en el servicio. Se comunican dentro de la organización para motivar a los empleados y mantenerlos informados de los éxitos y fracasos que existe en la organización, con el objetivo de realinear las actividades y asegurar estén bien comprendidos por todos las metas y objetivos. Al existir comunicaciones internas colaborativas, estas crean compromisos por parte de sus miembros y cohesionan los valores para formar parte de la cultura.

Señala que, las comunicaciones hacia el exterior tienen como objetivo que el entorno y los clientes lleguen a comprender lo que la organización ofrece, transmitir credibilidad, estar delante de las expectativas y necesidades de los clientes y escuchar e integrar las sugerencias de los clientes al momento de ofertar el servicio de su organización.

La comunicación en la organización debe ser abierta para que este organizada y debe mantener la comunicación con el exterior:

Debe tener una finalidad de estar vinculada a los objetivos y al plan en conjunto. Debe ser multidireccional: transversal, de abajo hacia arriba, de arriba hacia abajo, interna-externa, etc.

Debe estar instrumentada y valerse de dispositivos, herramientas, soportes e indicadores de forma seleccionada en función de sus objetivos.

Debe estar adaptada con una integración de los sistemas de información, adaptados y administrables a los requerimientos específicos de cada sector.

Un plan de comunicación bueno debe plantearse al inicio con los siguientes objetivos:

- Optimización de los propios recursos de comunicación.
- Determinación de la mejor estrategia de comunicación.
- Establecimiento de comunicación mediante redes internas.
- Definición del adecuado estilo de comunicación.

Una vez diseñado el plan, esto involucra utilizar distintas herramientas para la puesta en marcha de este, que serán priorizados y alineados de acuerdo a los objetivos planteados.

La comunicación en la organización debe ocupar un rol importante y destacado en el desarrollo, debe ser una herramienta a través del cual expresa su personalidad, sus fortalezas identificadas, aquello que se hace irrepetible y única.

El desafío de las organizaciones actuales y modernas es llegar a comprender que la inversión en un “intangible” que podemos llamar a las comunicaciones va a devolver beneficios que no pueden medirse en parámetros “contables”, estas comunicaciones ayudan a construir la percepción de diversos públicos (tanto externos como internos) tienen acciones y transmite valores que constituyen su propia médula espinal.

La Gestión Administrativa en las Organizaciones Modernas, Terry y Franklin (1998), nos indica que “el concepto de gestión posee preliminares básicos correspondientes a la organización, lo que implica que éste aplicado en una empresa o en un negocio examina algunos de los objetivos principales correspondientes a la misma. “

Es importante considerar en este concepto que las organizaciones no pueden subsistir si no posee algún beneficio en particular, por lo que se debe siempre mantener una diferencia y nivel de competencia con las diversas organizaciones que se dedican a ofrecer servicios y dar buena atención. El concepto de gestión gira en un ambiente por el cual, existen servicios disponibles y los productos escasean, y en esta situación, el personal encargado de la gestión debe buscar y aplicar diversas fórmulas para que logren motivar y persuadir constantemente a

todas sus fuentes de capital empresarial, con la finalidad de lograr que las mismas apoyen a los objetivos de los proyectos que la organización planea emprender.

Si tomamos en enfoque de la aplicación del “concepto de gestión administrativa” para realizar las actividades de una organización, es importante señalar que se destaca por lo general en la aplicación de las empresas que son conocidas como el sector privado empresarial. De todas formas, debemos manifestar que las empresas que son propiedad del estado aquellas del sector público, también tienen modelos de gestión buenos, pero los mismos tienden a independizarse bastante del concepto de gestión más técnico.

Es aquí donde la diferencia más grande radica en el sector privado, al aplicar el concepto de gestión de desarrollo de las actividades estas organizaciones obtienen muchas más ganancias que una empresa del sector público, por ello la importancia de considerar la tecnicidad del concepto de gestión que es parte de la gestión empresarial.

Adicionalmente, las empresas privadas cuentan con más recursos que aquellas del sector público, siendo uno de estos recursos el de la tecnología, esta herramienta ha ayudado a ampliar el concepto de la gestión en todos los ámbitos correspondientes.

### **Funciones principales:**

El concepto de gestión que se aplica en el campo de la administración de empresas obliga a que cumpla mínimamente con cuatro funciones que son fundamentales para el desempeño de la organización

La **planificación**, como la visualización global de la organización y su entorno correspondiente, dentro del cual se realiza la toma de decisiones concretas que determinan el camino directo hacia los objetivos planificados, asimismo se utiliza estrategias combinando recursos con la finalidad de planear nuevos proyectos y programas que puedan resultar redituables para la organización.

La **organización**, en donde se acondicionarán las estructuras que agruparán los recursos con los que la organización cuenta, haciendo que trabajen de manera horizontal o vertical en conjunto, para obtener mayor provecho de los mismos y más posibilidades de lograr los objetivos obteniendo resultados.

La **dirección**, de la organización en relación al concepto de gestión, implica un elevado nivel de comunicación, trabajo en equipo y motivación por parte de los administradores para con sus colaboradores y nace a partir del objetivo de crear un ambiente adecuado de laborar y así aumentar la eficiencia del trabajo en los recursos humanos y materiales aumentando la rentabilidad de la organización.

El **control**, es la función final que cumple el concepto de gestión en la aplicación de la administración y de este modo se podrá medir y cuantificar el progreso de lo planificado que han demostrado los equipos de trabajo que pertenecen a las diversas estructuras de la organización en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio.

Teniendo estas funciones que se interrelacionan entre sí, podemos notar la eficiencia de llevar a cabo la administración de empresas en base a este concepto de gestión. El mismo aporta niveles más altos de organización que permite así que las organizaciones puedan desempeñar mejor las acciones en sus áreas de trabajo. En el caso de que emprenda una nueva empresa o un nuevo negocio, con el objetivo que llegue y pueda soportar el crecimiento con grandes estatutos empresariales,” se recomienda que la gestión administrativa se encuentre debidamente encaminada, y así es posible que se incrementen los rendimientos favorables para las organizaciones. **Stoner, James A. F. (2001).**

### III. METODO

#### 3.1. Tipo de investigación

Por su finalidad en relación a los problemas planteados en la presente investigación, en tanto aborda los conocimientos de la comunicación, como instrumento de gestión administrativa en el Banco de la Nación que aún no alcanza la consolidación de su desarrollo de manera efectiva y en armonía con las exigencias de la comunidad, por la cual se trata de una INVESTIGACIÓN APLICADA, porque tiene el propósito de poder llegar a su control, reforma y transformación.

Esta investigación por su nivel de estudio se ha considerado como:

- **Explorativa – Descriptiva – Explicativa**

Porque el tema no ha sido estudiado, ni abordado antes, asimismo describimos la problemática institucional, enfocamos la participación de los estamentos administrativos y luego explicaremos las características de su desarrollo y las posibilidades de su transformación de acuerdo al nuevo milenio.

#### **Diseño**

La investigación por la naturaleza de las variables es complementaria con el diseño de una investigación por objetivos conforme al siguiente esquema:

$$\begin{array}{l}
 \text{CP1} \\
 \text{CP2}
 \end{array}
 \left\{
 \begin{array}{l}
 \text{OE1} \\
 \text{OE2} \\
 \text{OE3}
 \end{array}
 \right.
 \left.
 \right\}
 = \text{HG CP3}$$

Dónde:

OG = Objetivo General

OE = Objetivos Específicos CP = Conclusión Parcial CF =  
Conclusión Final

HG = Hipótesis General

Los métodos que se utilizarán serán los siguientes:

En la Investigación se empleará la metodología basada en los procedimientos **Deductivo – Análisis** en el nivel **Descriptivo – Explicativo** para armonizar el manejo de la información de las etapas de desarrollo de la investigación con relación a las variables de estudio.

## 3.2. Población y Muestra

### 3.2.1. Población

La población estará representada por el personal profesional y administrativo que labora en la sede central del Banco de la Nación, ascendiendo a un total de 120 trabajadores.

### 3.2.2. Muestra

El muestreo será al azar simple, con la finalidad de obtener muestra representativa, mediante el cual cada uno de los miembros del universo poblacional está en la posibilidad de ser elegido, estando en tabla del número al azar, efectuando el sorteo o procedimientos afines para obtención de las unidades a la muestra, es decir la muestra está representada por el 20% de los profesionales, haciendo un total de 35 personas, en tanto que a nivel del personal administrativo el 80% del total de la población, haciendo un total de 120 personas, considerando margen de error del 5% del total de la muestra.

### 3.3. Operacionalización de las variables

**Variable Independiente: (VI) Comunicación Organizacional** **Variable Dependiente: (VD) Gestión**

Administrativa **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
<b>(V.I.) Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnología de Información</li> <li>- Cultura</li> <li>- Identidad</li> </ul>
<b>(V.D.) Gestión Administrativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad</li> <li>- Desarrollo</li> <li>- Competitividad</li> </ul>

### 3.4. Instrumentos

**La Entrevista.** - Esta técnica se aplicará a Los profesionales y expertos con un interrogatorio cuyas preguntas se realizan sobre la base de un formulario previamente preparado.

**La Observación Directa.** - Esta técnica nos permitirá observar la ejecución e implementación de los sistemas de comunicación como instrumento de gestión administrativa en el BN.

**La Investigación Documental.** - Se refiere principalmente al conocimiento, que se obtendrá de los archivos con la intención de constatar la veracidad de datos obtenidos por otras fuentes respecto a acciones ejecutadas en el pasado.

### **3.5. Procedimientos**

Recopilación de la información existente en fuentes bibliográficas (para analizar temas generales sobre la investigación a realizar), hemerográficas y estadísticas; recurriendo a las fuentes originales en lo posible: éstas serán libros, revistas especializadas, periódicos escritos por autores expertos y páginas web de Internet.

Este tipo de información se obtendrá mediante la aplicación de encuestas en muestras representativas de las poblaciones citadas, cuyas muestras serán obtenidas aleatoriamente; al mismo tiempo, se aplicarán técnicas de entrevistas y de observación directa con la ayuda de una guía debidamente diseñada.

### **3.6. Análisis de datos**

Para el procesamiento de los datos de campo, en el Programa estadístico SPSS, con la finalidad de sistematizar estadísticamente los resultados en tablas y gráficos.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Contrastación de Hipótesis

#### 4.1.1. Contrastación de Hipótesis General

**H<sub>0</sub>** : La comunicación organizacional como instrumento estratégico, no permitirá optimizar la gestión administrativa en el Banco de la Nación.

**H<sub>1</sub>** :La comunicación organizacional como instrumento estratégico, si permitirá optimizar la gestión administrativa en el Banco de la Nación.

Para probar la hipótesis planteada, seguiremos el procedimiento siguiente:

#### 1. Suposiciones:

La muestra es una muestra aleatoria simple.

#### 2. Estadística de prueba:

La estadística de prueba es:

$$n \left( \frac{AD - BC}{n} \right)^2$$

$$X^2 = \frac{(AD - BC)^2}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)}$$

#### 3. Distribución de la estadística de prueba:

Cuando H<sub>0</sub> es verdadera, X<sup>2</sup> sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad.

#### 4. Regla de decisión:

Rechazar hipótesis nula (H<sub>0</sub>), si el valor calculado de X<sup>2</sup> es mayor o igual a “3.8416”.

#### 5. Cálculo de la estadística de prueba:

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$n \left( \frac{AD - BC}{n} \right)^2$$

$$X^2 = 5.088 \frac{(AD - BC)^2}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)}$$

#### Decisión estadística:

Dado que  $5.088 > 3.8416$ , se rechaza H<sub>0</sub>.

**Conclusión:**

La comunicación organizacional como instrumento estratégico, si permitirá optimizar la gestión administrativa en el Banco de la Nación.

<b>Comunicación Organizacional</b>	<b>Comunicación organizacional y gestión administrativa</b>			<b>Total</b>
	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Desconoce</b>	
Si	6	4	0	10
No	0	0	0	0
Desconoce	4	1	0	5
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>10</b>

Así mismo, el proceso de contratación y verificación de la hipótesis de trabajo se llevó a cabo en función de los problemas y objetivos planteados, de acuerdo con el esquema de diseño del trabajo de investigación.

El proceso de contrastación ha consistido en partir del problema principal de la investigación, el cual se descompone en tres problemas específicos.

En base a los problemas planteados se propone el objetivo general de la investigación, el mismo que ha sido contrastado con los objetivos específicos hasta determinar las conclusiones parciales del trabajo de investigación, para luego derivar en la conclusión final, la misma que se sustenta en el trabajo de campo aplicado y en el desarrollo del marco teórico hasta concordar en un 90% con la hipótesis planteada por el investigador.

Del resultado de la Investigación, en el momento de examinar si la comunicación organizacional como instrumento estratégico, permitirá optimizar la gestión administrativa en el Banco de la Nación, se ha establecido que la comunicación organizacional propone trabajar sobre algunos objetivos básicos, a saber: modificar el comportamiento de los receptores, consolidar ese comportamiento, provocar una reacción positiva y trabajar con coordinación y

coherencia, tanto en comunicación interna como externa. Una buena política de comunicación es una herramienta de productividad a la que ninguna compañía debe renunciar.

El simple hecho de elevar el nivel de comunicación externa e interna incide, por un lado, sobre los mensajes que se emiten a los distintos públicos y, por otro lado, influye en las opiniones, actitudes y conductas del empleado, sobre los resultados de los proyectos que se desarrollen y sobre la gestión administrativa en forma general de la empresa. Desde esta perspectiva se rescata la función mediadora de la comunicación entre el entorno y los actores, reconociendo que su valor no reside en ser un canal de transmisión de información, sino que es un proceso de producción de significados sociales.

Pensar en la comunicación como una herramienta de gestión implica identificar su potencial para construir relaciones entre la organización y los públicos meta, estableciendo interacciones e intercambios recíprocos, para conformar procesos participativos que promuevan un modelo de comunicación transversal y dinámica.

Así mismo, esta verificación se efectúa de acuerdo a las encuestas realizadas al segmento de la institución en el cual, manifiestan la relación existente entre las variables de estudio.

Adicionalmente, la fundamentación teórica y la respuesta a los problemas planteados en el punto II resalta la importancia del tema de estudio con lo cual, la hipótesis general queda demostrada.

#### **4.1.2. Contrastación de Hipótesis Específicas**

En cumplimiento de los objetivos (especificados, nos ha permitido comprobar que las hipótesis planteadas son evidentes).

- Del resultado de la investigación se ha establecido que la comunicación como transmisor de tecnología en la información, contribuirá a una mejora de la calidad en la gestión administrativa del Banco de la Nación, ya que la comunicación como transmisor interno de

tecnología juega un papel preponderante en la organización para facilitar y fortalecer el involucramiento, el sentido de pertenencia, la identificación con la empresa, la motivación y el comportamiento de los empleados.

De esta forma, contribuye a que todos los miembros entiendan cómo pueden ser parte del logro de los objetivos de la calidad de la empresa. Es decir que la comunicación sirve como un proceso constante de integración.

La comunicación tecnológica está constituida por todas las acciones de comunicación y abarca los distintos programas de comunicación y difusión de la información interna. La principal función de la comunicación es apoyar estructuralmente el proyecto empresarial, cualquiera sea la orientación de la organización.

Los programas y actividades de comunicación que se realizan en la organización independientemente del público al que se dirijan, de los objetivos específicos por cumplir o de los canales utilizados deben responder a una estrategia común cuya finalidad será ayudar a la empresa a lograr sus metas. Por lo tanto, será necesario definir la estrategia referida, a partir de la imagen que la organización desea evocar hacia adentro y hacia fuera, de acuerdo a su propia cultura.

- Del resultado de la investigación se ha establecido que la comunicación como medio de cultura organizacional, incidirá en un mejor desarrollo en la gestión administrativa del Banco de la Nación, por cuanto para impulsar cualquier cultura organizacional de comunicación es necesario conocer la cultura de la organización, en otras palabras, indagar sobre los valores, los hábitos y los rasgos compartidos por cada grupo humano, y por ende el desarrollo de la gestión administrativa. Desde este enfoque, la cultura es el sistema de significados aceptados pública y colectivamente, compartidos por un grupo dado en un tiempo determinado. De allí que exista una relación esencial entre la cultura y la manera de comunicarse y que aquella sea esencial para determinar una estrategia de comunicación interna. Según Annie Bartolie, la

cultura de la empresa se corresponde con estos valores fundamentales que están relacionados con su historia, sus juegos de poder, las personalidades destacadas que pasaron por ella y sus profesiones. Otra postura interesante es el abordaje de Edgar Schein, quien prefiere reservar el término cultura para el nivel más profundo de las presunciones básicas y las creencias que comparten los miembros de una empresa, es decir, son todas aquellas respuestas que han logrado aprender el grupo ante los problemas de subsistencia en el medio externo, Así como los problemas de integración en el interior de la organización que han influenciado como para ser consideradas válidas y modos correctos de pensar, sentir y percibir esos problemas.

Por ende, la cultura organizacional, tiene una función adaptativa, ya que favorece el consenso respecto de la misión de la empresa.

- Del resultado de la investigación se ha establecido, que la comunicación expresada como identidad, permitirá obtener un mayor nivel de competitividad en la gestión administrativa del Banco de la Nación, ya que cada vez más, la tarea de los comunicadores se orienta a su identidad y apoyar procesos de cambio en la organización. Así es como se desarrollan estrategias, planes y políticas de comunicación en función a los resultados del diagnóstico y a las necesidades de cada empresa o institución, con el propósito de ser más competitivo.

Se trata además de programas dirigidos a mejorar la calidad o el servicio, de reingeniería, de redimensionamiento, cambio cultural, fortalecimiento de la imagen, manejo de crisis, y otros esfuerzos de transformación que requieren la participación de profesionales especializados en el campo de la comunicación.

En general, este tipo de acciones queda fuera del alcance de los responsables de esos procesos, quienes no cuentan con la experiencia ni los conocimientos específicos en la materia. La principal finalidad de la planificación es la de producir un cambio en las relaciones comunicacionales que presenta una empresa, institución u organización, proponiendo políticas de acción dirigidas a las áreas más problemáticas diagnosticadas.

Entonces, parte de la identidad es una forma de intervención social, que significa distinguir y conocer para transformar.

En otras palabras, planificar es introducir organización y racionalidad en la acción. Para alcanzar las metas propuestas, se fija un itinerario, con los caminos a seguir, así como también las etapas a recorrer, asumiendo que la propia marcha conlleva procesos de transformación. Si, tal como postula Joan Costa: “Hemos pasado de la empresa de producción en un entorno previsible donde todo era relativamente inteligible, a la empresa de competición en un entorno cambiante donde todo es incierto y complejo” la planificación de la comunicación posibilitará mejorar las condiciones actuales y adoptar opciones libres y conscientes frente al devenir de los acontecimientos.

- Asimismo, los cuadros y gráficas representativas de las preguntas realizadas a los encuestados ratifican la relación de estas dos variables en cuanto a que la comunicación adquiere un creciente protagonismo en el medio ambiente de la gestión en las organizaciones. En dos aspectos se considera la dimensión y la trascendencia, dada que la profundidad de las transformaciones conlleva en el ejercicio de las mejores prácticas empresarias, así también como de las concepciones y teorías que los sustentan.

El primer aspecto se vincula en el ámbito de la Imagen, la Identidad, la Comunicación Corporativa y la incidencia de todos estos elementos en la gestión estratégica de las organizaciones.

La Imagen de las organizaciones se han convertido en un imprescindible y poderoso capital inmaterial, que agrega valor a los servicios y productos. En analogía es como un gran paraguas que confiere el sentido simbólico de un conjunto de actividades empresariales y viene a constituir un importante vector de competitividad y diferenciación.

Esto implica que la comunicación ha experimentado un cambio de status: de ser un medio de instrumento táctico ha adquirido una nueva dimensión estratégica, considerando volver a

jerarquizar en el ámbito organizacional para gestionar las comunicaciones de manera integrada.

## **4.2. Análisis e Interpretación de Resultados**

### **4.2.1. La Gestión Tecnológica y Comunicacional**

Gaynor (1999) plantea una serie de habilidades consideradas esenciales y requeridas para desempeñar las labores del gerente intermedio, puesto que las mismas han servido en principio para entrenarlos en el sitio de trabajo con rígidos conductos regulares en relaciones de comunicación y toma de decisiones centralizadas, y en un entorno de negocios razonablemente predecibles.

Sin embargo, a medida que las organizaciones cambian hacia estructuras más horizontales y más flexibles, y con mayores grados de participación en el poder con toma de decisiones distribuidas, y con una fuerza laboral más independiente y orientada hacia los equipos, los métodos tradicionales de entrenamiento ya no producen las habilidades administrativas necesarias para funcionar efectivamente en el dinámico entorno de los negocios actual. (Restrepo, 2002; Buckley, 2000; Floyd et al (1997).

Por ende, los gerentes de organizaciones basadas en tecnología de hoy deben ser diestros en un amplio rango de disciplinas, para enfrentar sus complejos desafíos, deben comprender:(Buckley, 2000; Restrepo, 2002, Zorrilla, 2002) los siguientes aspectos:

- Integrar la tecnología en los objetivos estratégicos generales de la empresa.
- Entrar y salir de las tecnologías más rápidas y eficientemente.
- Valorar y evaluar las tecnologías más efectivamente.
- Realizar mejor la transferencia de tecnología.
- Reducir el tiempo de desarrollo de un nuevo producto.
- Administrar proyectos y sistemas grandes, complejos e interdisciplinarios o Inter

organizacionales.

- Administrar el uso interno de la tecnología de la organización.
- Apalancar la efectividad de los profesionales técnicos.

Entonces, sólo la investigación muestra consistentemente que los gerentes intermedios (Floyd, et al, 1997), deben tener habilidades específicas en tres categorías: habilidades de liderazgo e interpersonales, habilidades técnicas y habilidades administrativas.

Las compañías deben buscar la manera de llegar a tener convenios de cooperación y acuerdos de licenciamiento para proporcionar el acceso a nuevas tecnologías, garantizando nuevas corrientes de ingresos o acelerando el proceso de desarrollo.

### **Innovar o Perecer.**

En la mayoría de las organizaciones de investigación y desarrollo existe una vasta creatividad no aprovechada. Los científicos y tecnólogos tienen dificultades para articular esa creatividad con el resto de los negocios, de manera que ellos la puedan entender, interpretar y explotar. (Gibson et al, 1987; Buckley,2000)

Sin embargo, el problema con las diferencias culturales en una organización es que conducen a diversas actitudes, agendas, percepciones e influencias. Estas, a su vez, imponen diferencias hacia la autoridad, la burocracia, la creatividad, el control de responsabilidades, las interrelaciones y las prioridades. (Gibson et al, 1987; David, 1994; Beckley, 2000)

Cuando se avanza en pos del crecimiento, la organización debe aprender a aprovechar la creatividad de este único recurso mediante la búsqueda de vías para atravesar la división cultural.

Cualquiera que sea su preferencia, algunos aspectos de la división cultural pueden romperse efectivamente mediante programas de cambio centrados en la parte técnica/cultural, la rotación de cargos, el trabajo en equipos multidisciplinarios encargados de los proyectos y los esfuerzos consistentes en las comunicaciones mejoradas. (Buckley, 2000; Floyd et al,

1997; Harrington, 1997; Imai, 1999)

En este sentido, la innovación puede darse en los productos y procesos. Se habla de innovación menor cuando hay mejoras o incrementos reducidos.

Es mayor o radical cuando hay cambios o saltos cualitativos que ameritan el planteamiento. Para ello se desarrolla un ciclo donde convergen varios factores entre ellos se cuentan: detección de la necesidad u oportunidad, generación de la idea, evaluación y aprobación del proyecto, escalamiento y desarrollo comercial y uso, difusión y/o comercialización de la tecnología. (Restrepo, 2002)

### **Desear la Cima Tecnológica.**

El liderazgo viene de la cima. El conocimiento de este funcionario acerca de los asuntos del negocio debe, por lo menos, corresponder a su capacidad tecnológica. Una organización flexible y en proceso de aprendizaje es aquella que reconoce las fortalezas de su personal y las explota en forma apropiada para beneficio tanto de la empresa como de los individuos. (Buckley, 2000; Harrington, 1997; Garfiel, 1992)

Así mismo, el manejo de la innovación es el proceso a través del cual se reconoce el valor de todas las ideas creativas, ideas ajustadas a las necesidades del mercado; además, se proporcionan los fondos, la cultura y el ambiente laboral de tal modo que las nuevas ideas sean llevadas al mercado en la forma más rápida y efectiva posible. (Zorrilla, 2002; Gaynor, 1999)

El crecimiento de los negocios a través de la introducción de nuevos productos y servicios es tan apremiante y resulta difícil comprender por qué tan pocas firmas lo incorporan como parte integral de su estrategia. (David, 1994; Buckley, 2000).

En efecto, la innovación se aplica tanto a los productos como a los procesos, y muchas formas de innovación son muy comunes.

La innovación no se asocia a un significativo avance tecnológico. Muchas ideas

innovadoras son incrementales y se basan en la aplicación del conocimiento existente a las aplicaciones del mercado.

Se deduce que la innovación no es del dominio exclusivo de científicos o tecnólogos inteligentes, se trata de un proceso donde cualquiera puede tomar parte. (Buckley, 2000; Restrepo, 2002; Mc. Farlan et al, 1996).

Es necesario, por ello, construir una estructura para el desarrollo de ideas innovadoras, en la que se puedan capturar y evaluar todas las ideas buenas, tanto aquéllas incrementales como las devastadoras.

Deben igualmente, definirse las fronteras del mercado y de los negocios y también debe proporcionarse un contexto, o un enfoque, para la innovación.

De allí, las firmas con espíritu empresarial e innovadoras se apoyan en los recursos de toda la compañía para optimizar las nuevas oportunidades de productos.

Cada proyecto debe tener un gerente de proyectos designado o un líder capaz de seleccionar y dar instrucciones a un equipo de trabajo, y se ponga de acuerdo con los miembros en cuanto a las grandes metas y al proceso de revisión que se pretenda seguir a través del proyecto. (Harrington, 1997; Imai, 1997)

En consecuencia, la disponibilidad de los miembros del equipo, en consecuencia, tendrá que ser negociada con sus gerentes de línea, igual sucede con la responsabilidad de mantener el presupuesto del proyecto.

Un gerente de innovación eficiente promueve el pensamiento lateral dentro del equipo de proyectos para la búsqueda de nuevos enfoques hacia los productos y la comercialización.

El equipo de innovación de productos debe caracterizar áreas de oportunidades en términos de dimensiones de tendencias, productos, mercados o tecnologías. (Castells, 1998, Gaynor, 1999; Buckley, 2000)

Igualmente, a medida que proliferan las tecnologías, los productos se basan cada vez más

en múltiples tecnologías, los clientes se hacen más exigentes y aumenta la presión sobre las organizaciones para mostrar un retorno más rápido y positivo sobre la inversión en esta área; es improbable para cualquier firma, independientemente de su tamaño, pueda sobrevivir con base en sus propios recursos de investigación y desarrollo. (Gaynor, 1999; Buckley, 2000)

#### **4.2.2. La Gestión Institucional y la Calidad**

Gestionar la calidad en una empresa implica realizar todas las tareas inherentes a la consolidación de una organización que se prepara para garantizar calidad en sus productos.

Esa calidad en función de un compromiso, de una especificación de producto o servicio, del tiempo de entrega, de un ambiente organizacional predispuesto a la mejora continua, de un conjunto de procedimientos hechos para identificar por dónde las cosas se están haciendo bien en función de un parámetro externo o norma adoptados voluntariamente.

De ello se deriva que la calidad no es el resultado de la casualidad sino, de una programación y voluntad de mejora puesta en marcha en aspectos tales como: **Malvicino, Guillermo A** (2001)

- La definición de una política explícita para la calidad
- El reconocimiento del cliente como el factor clave que define los lineamientos de la calidad
- El reconocimiento del factor humano como el eje del cambio y de la generación de valor
- La innovación tecnológica como el sendero de expansión necesario
- La cultura de la incorporación permanente de desafíos sustentada en la participación y en un ambiente laboral sano que promueva la creatividad. Por lo tanto, gestionar la calidad de una organización implica:
- Identificar los productos que deben ser reformulados o reposicionados en función de una demanda fluctuante.

- Determinar las causas y efectos de los requerimientos volátiles de los nuevos nichos de mercado
- Identificar vetas de diferenciación de productos
- Organizar el sistema de aseguramiento de la calidad que básicamente implica disponer de:
  - Un manual de la calidad • Un manual de procesos
  - Un manual de instrucciones
  - Registros y estadísticas
  - Auditorías Internas
  - Promoción interna y capacitación de equipos de trabajo
  - Definir procesos tecnológicos que impliquen precisar métodos de diferenciación.

La gestión de la calidad es entendida a partir de tres enfoques perfectamente diferenciables: el enfoque tradicional, el enfoque normativo y el enfoque de la calidad total.

. El enfoque tradicional responde al siguiente razonamiento: “Si hasta ahora me ha ido bien, para qué voy a cambiar”

. El enfoque normativo reconoce que es conveniente adoptar normas voluntarias para mejorar la performance organizacional y así asegurarse que los clientes serán satisfechos en sus expectativas

• El enfoque de la calidad total cree que es imprescindible imponer una nueva cultura en la organización para que todos sus integrantes e incluso los proveedores se involucren en la mejora continua de prácticas y procedimientos para así poder dar satisfacción a los clientes.

#### **4.2.3. La Competitividad en el sistema Financiero**

**La competitividad es un concepto diferente.** Está asociado al éxito al competir, a la excelencia de un país o de un tejido productivo concreto.

En principio hay dos grandes aproximaciones, o visiones, y cada una de ellas son fruto de

diversas teorías explicativas más precisas. Una de estas visiones tiene un carácter amplio y general de lo que es un país competitivo. Desde esta primera óptica, un país competitivo es un país excelente, con una tasa de crecimiento elevada, donde es fácil hacer negocios; un país que atrae la inversión internacional, con una elevada Renta por habitante; en suma, un país atractivo para vivir y trabajar. Esta visión se desarrolla en algunos rankings de competitividad a partir de unos índices cualitativos de las características descritas.

La segunda aproximación enfoca más el tejido productivo de un país y cómo compite con éxito en su área comercial. Se trata pues de apreciar la cualidad de un país, que produce bienes y servicios que los agentes económicos nacionales y extranjeros prefieren, frente a los fabricados en otros países. Las teorías de por qué un país alcanza esta cualidad son diversas y apuntan a la inversión en I+D, diferenciación de productos, calidad de la producción, gestión del conocimiento, uso de la tecnología, etc. Un buen indicador de esta aproximación es el saldo en la Balanza Comercial y en la Cuenta Corriente. Como es sabido, un déficit exterior requiere de financiación internacional para saldarlo.

Ambas aproximaciones son interesantes y nos permiten sintetizar los factores de los que depende la competitividad.

### **¿De qué depende la competitividad?**

En primer lugar, debemos señalar que la competitividad es un concepto relativo. Se trata de ser más competitivo que alguien y éste alguien es el área comercial de cada país. Indudablemente se puede cambiar el área comercial ampliando mercados y es posible que se incorporen al área comercial de un país, nuevos competidores que mermen su posición.

**O'Kean Alonso, José María (2013)**

Dicho esto, podemos precisar que la competitividad depende de cuatro factores: la productividad, los costes de producción, los precios de los bienes y los tipos de cambio.

- La **productividad**, es el Valor creado por unidad de factor. Este Valor añadido debe ser

apreciado por los consumidores que adquieren dicho bien por su calidad, la adecuación a sus preferencias, su diferenciación de los otros bienes, los servicios añadidos, etc. La productividad es una ratio. En el numerador está el Valor Añadido creado y en el denominador las unidades de factor necesarias para generar este valor (normalmente se utilizan las horas de trabajo). La mejora de la productividad conlleva crear más valor y también hacerlo con menos factores, siendo por tanto más eficiente. Imaginación y talento de un lado y una mejor organización productiva, tecnología y capital humano del otro.

Como veremos, la productividad de la economía ha crecido muy poco en estos años. No porque el tejido productivo no haya creado Valor, sino porque lo ha hecho derrochando horas de trabajo, debido a la tecnología de bajo nivel, utilizada por nuestro tejido productivo y en general deficiente cualificación de sus trabajadores.

Desde esta primera variable, ser más competitivo que los países con los que se compete consisten en que la productividad crezca más que la de estos países de su área comercial.

▪ **Los costes de producción** son el segundo factor de competitividad. Se gana competitividad si estos costes suben menos que los de los países competidores. Y, llegados aquí, debemos tener una visión amplia de la naturaleza de los costes de producción. Indudablemente hay que considerar los costes salariales y las cargas sociales, pero también los costes financieros, los costes energéticos, las materias primas, los impuestos a la producción y unos costes difíciles de precisar, pero muy relevantes en el análisis de la competitividad: los costes de transacción.

Estos son costes originados por las instituciones y por las formas y costumbres de proceder, por la mala organización administrativa, por los horarios de trabajo inadecuados o las costumbres de vida, por el tiempo perdido en un trámite administrativo o en crear una empresa, por ese conjunto de molestias que rodea a la actividad productiva, pero que hace que en un país se requiera menos tiempo y esfuerzo que en otro para desarrollar la misma

tarea, para producir el mismo bien o dar el mismo servicio. Reducir los costes de transacción requiere una actuación precisa, compleja y constante, dada la inercia del marco institucional y, con frecuencia, superar rencillas políticas y administrativas sobre competencias y la naturaleza de la función pública.

- **Los precios de los bienes** constituyen el tercer factor de competitividad. Hay países más inflacionistas que otros. Ante una presión de la demanda, hay países que incrementan la producción y otros que suben los precios.

La disponibilidad de capacidad productiva y laboral cualificada, un mercado laboral flexible para contratar y despedir sin costes elevados y el alto grado de competencia entre las empresas, dan lugar a países con menos inflación. Al igual que los costes, subidas de precios por encima de los precios de los países competidores restan competitividad.

- Finalmente, un cuarto posible factor de competitividad es la devaluación o depreciación de la moneda nacional. Un aumento del **tipo de cambio**, pagar más moneda nacional por la divisa extranjera del país con el que se compite, abarata los productos nacionales, encarece los extranjeros y mejora la competitividad de un país.

En ocasiones los países fuerzan a mantener sus monedas depreciadas para mejorar su competitividad, pero, por lo general, son los mercados financieros internacionales los que fuerzan estas depreciaciones, en la medida que un país importador necesita divisas para pagar dichas importaciones a cambio de la moneda nacional, que tiende a depreciarse.

Estos cuatro factores de competitividad y la relatividad del concepto limitado al área comercial son los puntos claves para comprender la situación de cada economía y analizar su competitividad.

### **4.3. Análisis e Interpretación de Resultados de las Encuestas Aplicadas a Profesionales.**

En la presente Investigación se aplicó las encuestas respectivas, haciendo uso de la muestra establecida y para lo cual los elementos más representativos e involucrados dieron su opinión en cuanto al manejo de la Comunicación Organizacional y su impacto en la Gestión Administrativa, habiéndose aplicado métodos adecuados que le dan consistencia a la información obtenida y de cuyos resultados nos ocuparemos inmediatamente.

#### **4.3.1. Análisis e Interpretación de los Resultados de las Encuestas.**

Las Encuestas de opinión se realizaron a los trabajadores que laboran en el Banco de la Nación, tal como se expone en el Capítulo III, y cuyos resultados se indican a continuación, siguiendo el orden de las preguntas que incluye así mismo las variables de la investigación

#### **PREGUNTA N° 1:**

##### **¿Qué labor desempeña en el Banco de la Nación?**

De acuerdo a las coordinaciones efectuadas, se optó por encuestar a un total de **35** personas involucradas en el ámbito de la presente investigación; de los cuales **11** de ellos fueron funcionarios a cargo de un área específica y **24** funcionarios, sin cargo tal como se muestra el **Cuadro N° 01**.

La presente muestra representativa estuvo conformada porcentualmente de la siguiente manera: **31%** funcionarios con cargo y el **69%** sin cargo, tal como podemos visualizar en el **Gráfico N° 01**.

La muestra representativa de la población fue determinada, y con el propósito de confiar sus resultados, se realizó la encuesta destacando la pregunta relacionado a la labor o función que desempeña, de esta manera conocer su punto de vista teniendo en cuenta la actividad que tiene en la misma.

**CUADRO N° 01****LABOR QUE DESEMPEÑA EN LA EMPRESA**

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Funcionarios con cargo	11	31%
Funcionarios sin cargo	24	69%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Gerencia de Recursos Humanos 2017

**GRÁFICO N° 01**

**Fuente:** Elaboración propia

**PREGUNTA N° 2:**

**¿Cuánto tiempo de labores tiene Ud. en la actividad?**

Encontramos, entre lo más resaltante, que, de un total de **35** encuestados, **10** de ellas llevaban entre 0 a 2 años vinculados en este campo; **5** se relacionaban entre 2 a 4 años; **16** encuestados lo hacían desde 4 a 6 años; **2** con una antigüedad de 6 a 8 años y **2** entre 8 a 10 años; tal como se muestra en el **Cuadro N° 02**.

Porcentualmente observamos que el **29%** tiene un tiempo de 0 a 2 años en la entidad, **14%** de 2 a 4 años, **46%** de 4 a 6 años, **6%** de 6 a 8 años y el **6%** también los que estuvieron entre 8 a 10 años; de acuerdo al **Gráfico N° 02**.

De lo anteriormente señalado, podemos apreciar que el grupo mayoritario tiene una permanencia de 4 a 6 años, conformada en su mayoría por funcionarios quienes se encuentran identificados con esta actividad y lo que acontece en ella; otro grupo importante son quienes tienen una permanencia de 6 a 8 años y de 8 a 10 años, respectivamente.

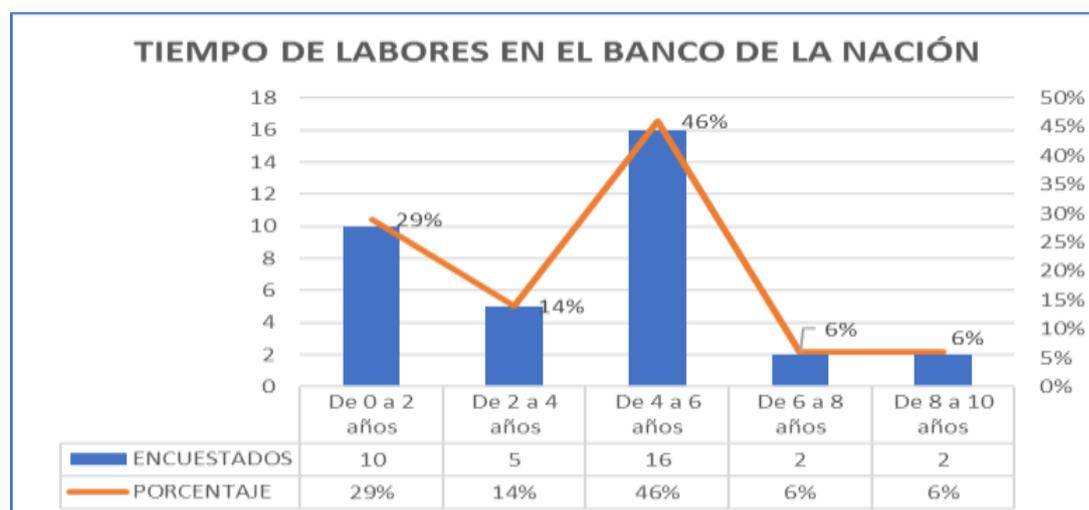
## CUADRO N° 02

### TIEMPO DE LABORES EN EL BANCO DE LA NACIÓN

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
De 0 a 2 años	10	29%
De 2 a 4 años	5	14%
De 4 a 6 años	16	46%
De 6 a 8 años	2	6%
De 8 a 10 años	2	6%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Gerencia de Recursos Humanos 2017

## GRÁFICO N° 02



**Fuente:** Elaboración propia

### **PREGUNTA N° 3**

**¿Considera Ud. importante la tecnología de información en la comunicación organizacional?**

Obteniéndose sobre el particular que, de **35** personas encuestados, **33** respondieron que sí y **2** por la alternativa no, tal como podemos apreciar en el **Cuadro N° 03**.

Desde el punto de vista porcentual analizamos que la mayoría considera importante ya que las TIC de una organización es un trabajo difícil y complejo que requiere una base muy sólida de la aplicación de los conceptos fundamentales de áreas como las ciencias de la computación y los sistemas de información, así como de gestión y habilidades del personal representando un **94%** del total; sin embargo hubo quienes no lo consideraron importantes para considerar esta actividad como prioritaria por las empresas de servicios, por cuanto existen otras actividades por implementar, siendo estos del **6%** del total; tal como se observa en el **Gráfico N° 03**.

Las personas que respondieron afirmativamente fundamentaron su respuesta en que las TI combinan correctamente los conocimientos, prácticas y experiencias para atender tanto la infraestructura de tecnología de información de una organización y las personas que lo utilizan.

Asumen la responsabilidad de la selección de productos de hardware y software adecuados para una organización. Se integran los productos con las necesidades y la infraestructura organizativa, la instalación, la adaptación y el mantenimiento de los sistemas de información, proporcionando así un entorno seguro y eficaz que apoya las actividades de los usuarios del sistema de una organización.

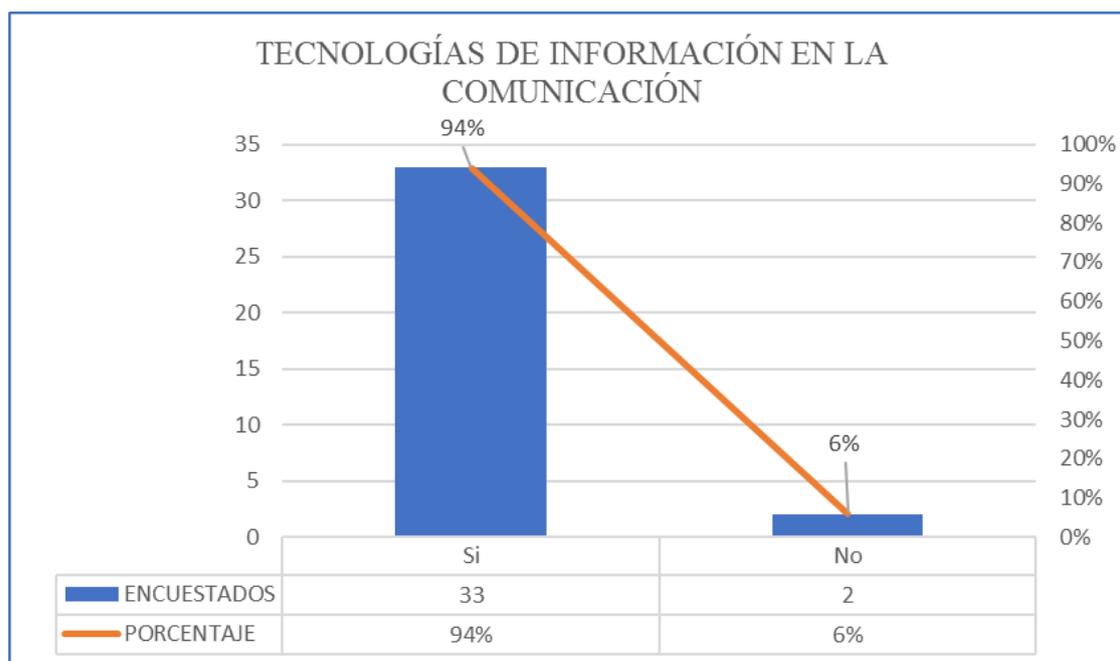
## CUADRO N° 3

## TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN EN LA COMUNICACIÓN

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	33	94%
No	2	6%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos 2017

## GRÁFICO N° 03



Fuente: Elaboración propia

**PREGUNTA N° 4**

**¿Considera Ud. que la cultura es un factor muy importante en la comunicación organizacional?**

Con respecto a la siguiente pregunta se obtuvo como resultado los siguientes: los que estuvieron totalmente de acuerdo con lo planteado fueron **18** participantes; los que estuvieron también de acuerdo fueron **11** personas encuestadas; los que prefirieron no opinar al respecto fueron **4** personas; y los que se mostraron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo resultaron **1** en ambos casos; dando un total de **35** personas conformantes de nuestra muestra representativa. (Ver cuadro 04)

En cifras porcentuales tenemos: **51.43%** del total se inclinaron por su total acuerdo; **31.43%** también estuvieron de acuerdo; el **11.42%** desconocieron su respuesta; luego tenemos el **2.86%** en ambos casos, para los que estuvieron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo; dando una suma total del **100%** de personas encuestadas; tal como se puede observar en el **Gráfico N° 04**.

Los encuestados que se mostraron de acuerdo en esta actividad sostienen que la cultura es fundamental como marco de referencia para interpretar la realidad. No obstante, existen algunas organizaciones que no conocen y no tienen una cultura formalizada. Exactamente durante el proceso de crear una cultura consciente y operativa en su plenitud es donde la comunicación interna aporta su contribución de modo fundamental transmitiendo prácticas arraigadas a la organización, valores, principios y objetivos, en ese sentido la comunicación sirve como vehículo de la cultura hacia todos las áreas de la organización, incentivando de esta forma la comprensión, el conocimiento y consenso con los objetivos organizacionales.”

Asimismo, es una herramienta requerida para lograr que los trabajadores lleguen a alinearse a esa cultura y fomentar la participación en el día a día de sus actividades, generando una cultura de confianza y abierta.

#### CUADRO N° 04

#### CULTURA EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	18	51.43%
De acuerdo	11	31.42%
No sabe / No opina	4	11.43%
En desacuerdo	1	2.86%
Totalmente en desacuerdo	1	2.86%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Gerencia de Recursos Humanos 2017

#### GRÁFICO N° 04



**Fuente:** Elaboración propia

**PREGUNTA N° 5**

**¿Considera Ud. que el nivel de identidad es un elemento importante en la comunicación organizacional?**

Al respecto sobre el particular se obtuvo que, de **35** personas encuestadas, **28** respondieron que sí y **7** por la alternativa no, tal como podemos apreciar en el **Cuadro N° 05**.

Desde el punto de vista porcentual analizamos que la mayoría es decir **80%** considera viable esta interrogante teniendo en cuenta que existirán mayores posibilidades de empleo; sin embargo, hubo quienes optaron por la alternativa no que sumaron un porcentaje igual al **20%** del total; tal como se observa en el **Gráfico N° 05**.

Las personas que respondieron afirmativamente fundamentaron, su opinión por cuanto, la identidad corporativa viene a ser la personalidad de la organización, que simboliza y tiene que estar impresa en todos los aspectos que involucran a la organización para difundir su imagen de manera repetida y posicionarse en el mercado.

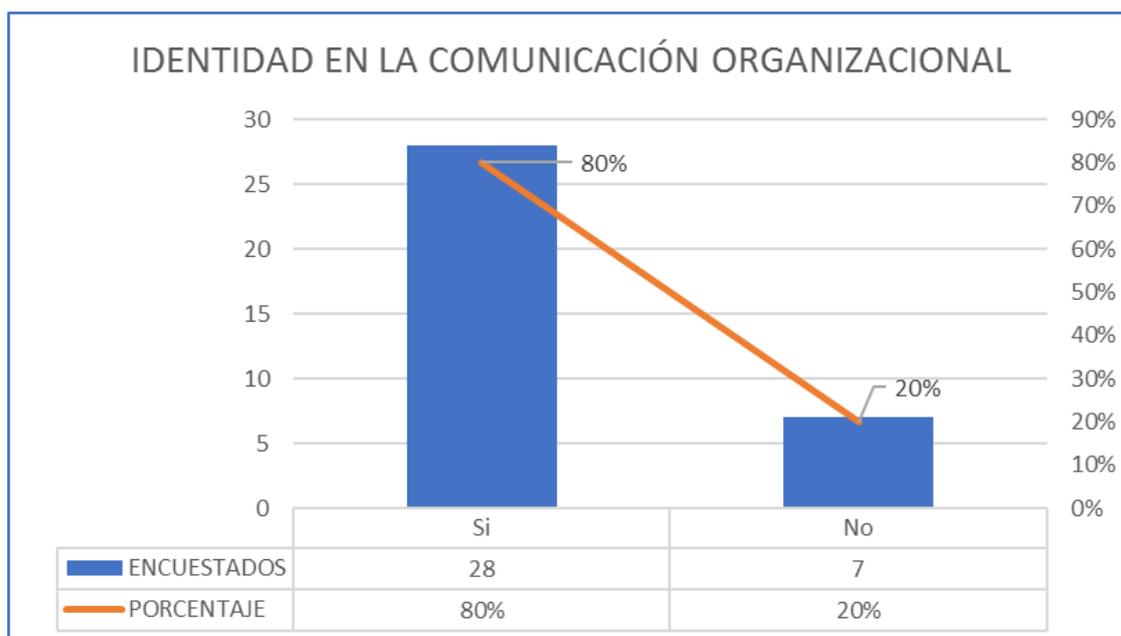
Desde el punto de vista profesional, la imagen corporativa conlleva diversos elementos que aportan significado a la empresa u organización y estimulan la percepción que de la misma tenga cada individuo.

La imagen de la empresa es su identidad y todos los elementos que la integran configuran su esencia y su razón de ser. Su misión, filosofía, valores, objetivos, estrategia, procesos y estructura organizacional son esos elementos que conforman contenido, sustancia y fondo de la empresa y que deben estar simbolizados en la forma, con los elementos materiales que estimulen su percepción para lograr una imagen determinada.

**CUADRO N° 05****IDENTIDAD EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	28	80%
No	7	20%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Gerencia de Recursos Humanos 2017

**GRÁFICO N° 05**

**Fuente:** Elaboración propia

## PREGUNTA N° 6

### ¿Está Ud. de acuerdo en que existe relación entre Comunicación Organizacional y Gestión Administrativa?

De acuerdo al grado de respuestas se obtuvo los siguientes resultados: de un total de **35** personas participantes de la respectiva encuesta, **18** estuvieron totalmente de acuerdo con la respectiva interrogante, **11** también mostraron su acuerdo con lo propuesto, **4** mantuvieron su neutralidad a la hora de responder, y **1** optaron por las alternativas en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en cada una de ellas, como podemos detallar en **Cuadro N° 06**.

Porcentualmente observamos que la gran mayoría se muestra en total acuerdo y de acuerdo con **51.43%** y **31.42%**, respectivamente; **11.43%** fueron los que no se inclinaron por ninguna de las alternativas propuestas; y finalmente los que rechazaron la pregunta enunciada con su negativa sumando un total de **2.86%** entre los que estuvieron de acuerdo y totalmente en desacuerdo; tal como se puede visualizar en el **Gráfico N° 06**. Los que señalaron su conformidad con respecto a la relación existente entre estas dos variables, señalaron que según la página web <https://sites.google.com/site/comunicacionorganizacional2013/-que-es-la-comunicacion-organizacional>) “la comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y el buen rendimiento de una empresa dependen plenamente de una buena comunicación organizacional.

La comunicación organizacional se centra en el estudio de las formas más eficientes en el interior de la organización para el logro de los objetivos esperados e impulsar la proyección de una buena imagen corporativa al público externo.

Debemos considerar que hay diversos tipos de comunicación y que es una actividad propia

de todas las organizaciones que forma parte de gestión para el conocimiento

La Universidad Técnica Particular de Loja-Tesis Revisión. Doc.(2014), señala que la “corrección de acciones mediante la comunicación que podrían transgredir los sistemas productivos, interviniendo directamente en la interacción de la estructura organizacional en la gestión administrativa.”

## CUADRO N° 06

### RELACIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN Y GESTIÓN

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
<b>Totalmente de acuerdo</b>	18	51.43%
<b>De acuerdo</b>	11	31.42%
<b>No sabe / no opina</b>	4	11.43%
<b>En desacuerdo</b>	1	2.86%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	1	2.86%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Gerencia de Recursos Humanos 2017

## GRÁFICO N° 06



**Fuente:** Elaboración propia

## **PREGUNTA N° 7**

### **¿Cree Ud. que debe existir calidad en la gestión administrativa?**

De la respectiva interrogante se obtuvieron los siguientes resultados: **27** personas encuestadas respondieron que si; y el resto, **8** personas respondieron que no; en total suman **35** participantes de esta técnica aplicada a la muestra representativa de la población; tal como se puede observar en el **Cuadro N° 07**.

En el plano porcentual apreciamos la diferencia existente entre la elección de ambas alternativas, entre si y no, teniendo el **77%** y el **23%**, respectivamente. Ver **Gráfico N° 07**.

Podemos manifestar que el concepto de calidad está ligado en sus orígenes al control del producto tangible de los procesos industriales. Al final de ese proceso se encontraba una unidad de control de calidad que verificaba los posibles defectos existentes en el producto. Aunque este procedimiento permanece, más recientemente se ha producido una importante transformación de la idea de calidad, sustituyendo la noción de control por la de gestión, más específicamente, la Gestión de la Calidad Total. Esta nueva concepción ha permitido incorporar o extender estos planteamientos al sector servicios, de una importancia estratégica clave en la economía de todos los países.

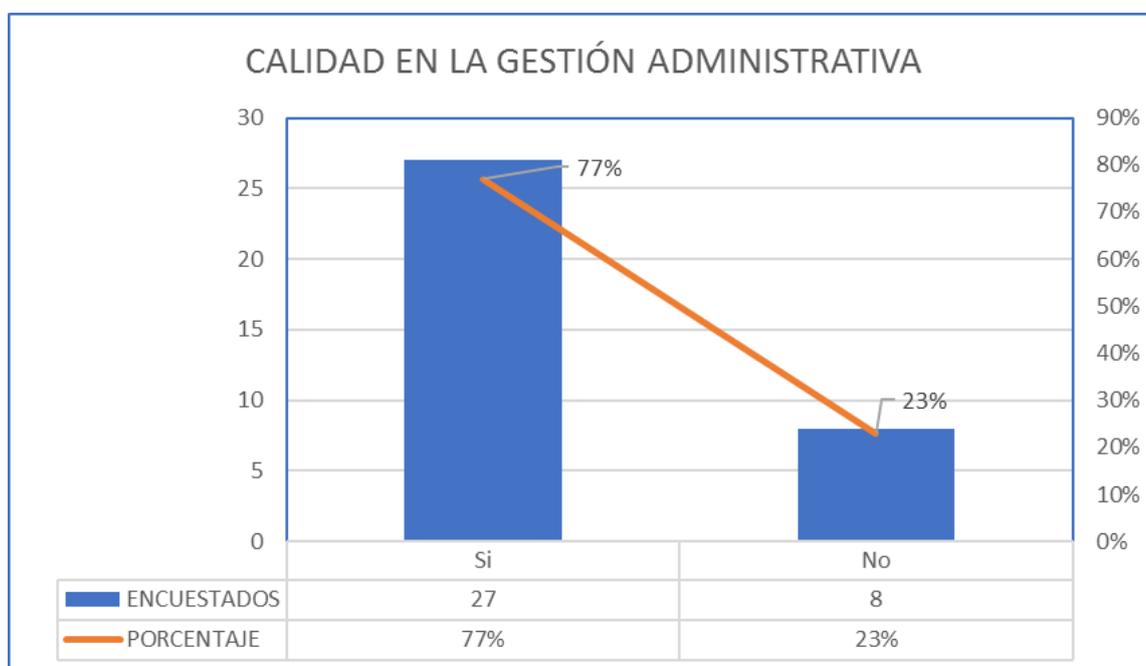
El protagonismo adquirido por el cliente posibilita la plena incorporación de todo el amplio sector servicios al nuevo paradigma, así como la incorporación de toda la empresa en la búsqueda permanente de la calidad.

En cambio, el 23% considera que no existe relación entre estas dos variables ya que esta actividad se relaciona mayormente con la gestión en el mundo contemporáneo.

**CUADRO N° 07****CALIDAD EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	27	77%
No	8	23%
TOTAL	35	100%

**Fuente:** Gerencia de Recursos Humanos 2017

**GRÁFICO N° 07**

**Fuente:** Elaboración propia

## **PREGUNTA N° 8**

### **¿Importancia del factor desarrollo en la Gestión Administrativa?**

Sobre el particular se determinó que, de **35** personas encuestados, **33** respondieron que sí y **2** por respondieron por la alternativa no, tal como se puede apreciar en el **Cuadro N° 08**.

Desde el punto de vista porcentual analizamos que la mayoría considera que es muy importante elevar el nivel de productividad y competitividad de los productos financieros por la cual lo consideran en un porcentaje mayor de un **94%** del total; sin embargo, hubo quienes no lo consideran importante por cuanto estiman que existen otros factores para obtener un mayor desarrollo en las regiones siendo esta del **6%** del total; tal como se observa en el **Gráfico N° 08**.

Las personas que respondieron afirmativamente fundamentaron su respuesta indicando que es importante que se tenga en cuenta que con el pasar de los años es mucha la competencia que se nos presenta por lo que siempre debemos estar informados de cómo realizarla de manera correcta.

La gestión administrativa contable es un proceso que consiste básicamente en organizar, coordinar y controlar además de que es considerada un arte en el mundo de las finanzas.

De todas formas, desde finales del siglo XIX se ha tomado la costumbre de definir a la gestión administrativa en términos de cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una empresa: el planeamiento, la organización, la dirección y el control.

Por lo tanto, diremos que la gestión administrativa en una empresa se encarga de realizar estos procesos recién mencionados utilizando todos los recursos que se presenten en una empresa con el fin de alcanzar aquellas metas que fueron planteadas al comienzo de la misma.

Un proceso como la gestión administrativa es mucho más fácil de comprender

descomponiéndolo en partes, identificando aquellas relaciones básicas; este tipo de modalidad de descripción se denomina modelo y se utiliza para representar aquellas relaciones complejas. Solamente un 6% de la muestra representativa, manifestaron que las empresas utilizan poco este instrumento de gestión.

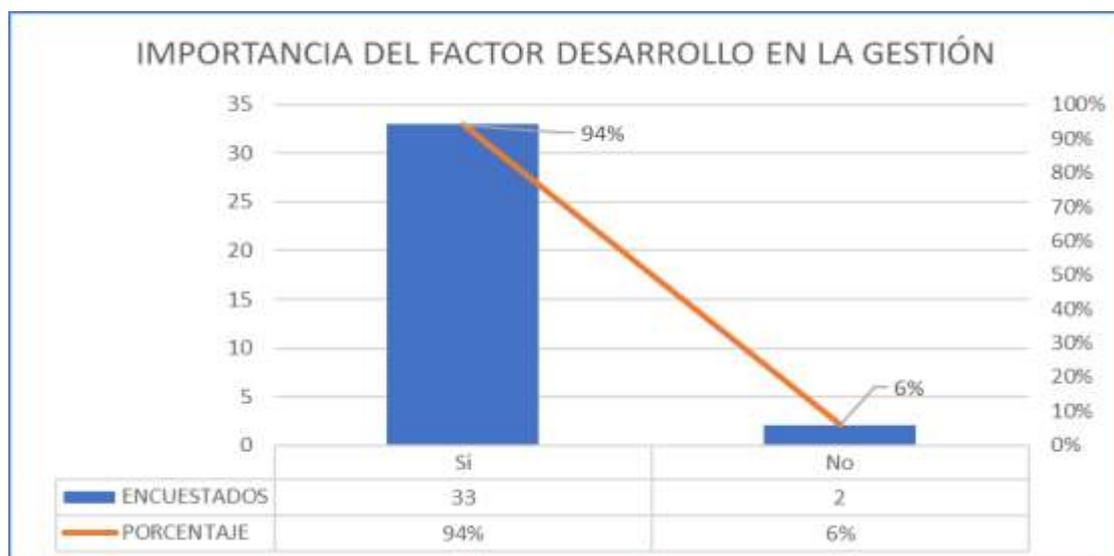
#### CUADRO N° 08

#### IMPORTANCIA DEL FACTOR DESARROLLO EN LA GESTIÓN

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	33	94%
No	2	6%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Gerencia de Recursos Humanos 2017.

#### GRÁFICO N° 08



**Fuente:** Elaboración propia

## **PREGUNTA No 9**

### **¿Actualmente existe nivel de competitividad en la gestión administrativa del BN?**

Con respecto a la siguiente pregunta se obtuvo como resultado los siguientes: los que estuvieron totalmente de acuerdo con lo planteado fueron **18** participantes; los que estuvieron también de acuerdo fueron **11** personas encuestadas; los que prefirieron no opinar al respecto fueron **4** personas; y los que se mostraron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo resultaron **1** en ambos casos; dando un total de **35** personas conformantes de nuestra representativa. (Según cuadro 09)

En cifras porcentuales tenemos: **51.43%** del total se inclinaron por su total acuerdo; **31.43%** también estuvieron de acuerdo; el **11.42%** desconocieron su respuesta; luego tenemos el **2.86%** en ambos casos, para los que estuvieron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo; dando una suma total del **100%** de personas encuestadas; tal como se puede observar en el **Gráfico N° 09**.

Los encuestados que se mostraron en acuerdo, manifestaron que la competitividad incide en la manera de plantear y desarrollar iniciativas de negocios, lo que provoca una evolución en la gestión administrativa de las organizaciones.

La ventaja competitiva y comparativa de una organización estaría en sus conocimientos, habilidad, uso de recursos y atributos, etc., de los que cuenta dicha organización, los mismos que carecen los competidores o que en menor medida hace posible la obtención de rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos nos muestra una continua orientación hacia el entorno interno y externo con una actitud estratégica por parte de las organizaciones pequeñas y grandes, en las nuevas o en las maduras en general en todo tipo de organización. En ese contexto, el concepto de competitividad nos hace pensar en modelos de excelencia, es decir, con características de eficacia y eficiencia en la organización.

Cualquiera que sea la actividad que realiza una organización, para mantener el nivel ideal de competitividad a largo plazo, debe utilizar procedimientos de análisis y decisiones formales, en el marco de lo que se denomina la planificación estratégica.

La función de dicho proceso es coordinar y sistematizar todas las actividades con el esfuerzo de las unidades operativas que integran la organización encaminados a maximizar beneficios de manera eficiente.

## CUADRO N° 09

### COMPETITIVIDAD EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
<b>Totalmente de acuerdo</b>	18	51.43%
<b>De acuerdo</b>	11	31.42%
<b>No sabe / No opina</b>	4	11.43%
<b>En desacuerdo</b>	1	2.86%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	1	2.86%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente: Gerencia de Recursos Humanos 2017*

## GRÁFICO N° 09



**Fuente:** Elaboración propia

**PREGUNTA N° 10**

**¿Algún comentario adicional, que Ud. podría mencionar a fin de optimizar las comunicaciones en la administración del BN?**

Existen varios factores acentúan la necesidad de una nueva tecnología en el ramo de las comunicaciones, entre las cuáles tenemos:

- El aumento incontenible de la población hace de los métodos antiguos de comunicación, instrumentos obsoletos y deficientes. En la actualidad la humanidad es numerosa y esta diseminada que se hace necesario de nuevos instrumentos y tecnología para una comunicación efectiva.
- La complejidad de la vida moderna, esto hace más complicado el proceso comunicativo. Esto demanda de sistemas más precisos y prácticos en la comunicación de las cosas más trascendentales de la vida.
- Las desconcertantes fuentes de información que atestan a la humanidad deben ser superadas por un tipo de información estratégica si se quiere influir en la sociedad, la iglesia y aun en el hogar.

Una orden mal dada es una tarea mal realizada. El que no sabe mandar no sabe hacer, porque es incapaz de explicar y razonar lo que hace.

La mayoría de los fracasos ocurridos en la fábrica, la escuela, la iglesia o la familia obedecen a defectos en los canales comunicativos, ya sea de tipo técnico, mal lenguaje, mala escritura, mal entrenamiento o de carácter personal, como prejuicios de raza, religión o intereses privados.

Un buen administrador hará bien en revisar sus sistemas y métodos comunicativos y mejorarlos a través de un estudio de la materia.

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La comunicación ha constituido y es elemento básico generador de la sociabilidad. Es a través de ella que el hombre se nutre y preserva su carácter como un ser eminentemente social.

El hombre tiene la característica de ser heredero histórico, se hace y principia a partir de lo hecho por otros.

No se basa solamente en experiencias propias, sino que también toma experiencias ajenas tanto pasadas como presentes.

Como uno de miles de ejemplos que podríamos citar, está el de los inventos y descubrimientos, ya que estos dependen de manera innegable de la acumulación de información y de la transmisión de conceptos en forma gradual. Por mucho que la experiencia directa nos brinde lo necesario, también nos debe hacer comprender los alcances tan limitados de nuestras propias capacidades.

La habilidad del hombre para comunicarse condiciona también la solidaridad social y el espíritu cooperativo entre los grupos.

La base de todo es la comunicación, ya que es la herramienta mediante la cual se pueden representar, transmitir y utilizar todas las experiencias y conocimientos a los que se hacía referencias líneas arriba.

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si no es así entonces no habrá una adecuada comunicación y no existirán los canales adecuados para contar con las herramientas para la toma de decisiones.

## VI. CONCLUSIONES

- Se ha determinado que la comunicación organizacional como instrumento estratégico, permitirá optimizar la gestión administrativa en el Banco de la Nación, por cuanto la gestión permite que la comunicación defina varias acciones y procedimientos que en conjunto despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones.

A través de la Gestión en la Comunicación Interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de Promover la comunicación entre los miembros.

- Se ha establecido que la comunicación como transmisor de tecnología en la información, contribuirá a una mejora de la calidad en la gestión administrativa del Banco de la Nación, por cuanto al utilizar eficientemente la tecnología de las comunicaciones se pueden obtener ventajas competitivas, pero es preciso encontrar procedimientos acertados para mantener tales ventajas como una constante, así como disponer de cursos y recursos alternativos de acción para adaptarlas a las necesidades del momento, pues las ventajas no siempre son permanentes.

El sistema de información tiene que modificarse y actualizarse con regularidad si se desea percibir ventajas competitivas continuas. El uso creativo de la tecnología de la información puede proporcionar a los administradores una nueva herramienta para diferenciar sus recursos humano, productos y/o servicios respecto de sus competidores.

- Se ha concluido que la adecuada comunicación como medio de cultura organizacional, incidirá en un mejor desarrollo en la gestión administrativa del Banco de la Nación, por cuanto esta actividad como idea y ejecución en las organizaciones y la gestión administrativa describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización. Se ha definido como la colección específica de las normas y

valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior.

- Se ha podido determinar que la comunicación expresada como identidad, permitirá obtener un mayor nivel de competitividad en la gestión administrativa del Banco de la Nación ya que la Identidad Corporativa es la generadora de la Imagen y permite una adecuada gestión administrativa de excelencia. Al igual que la personalidad de un individuo, no hay dos iguales. El secreto es construir una Identidad para cada empresa que se convierta en una Ventaja Competitiva. Para ello hay que trabajar con aspectos que van más allá de la comunicación, la publicidad o el logo de la compañía.

- La Comunicación Corporativa se compone de un sin número de elementos, tanto externos como internos y que desarrollándolos pueden constituir una plataforma que proyecte la imagen corporativa de manera eficiente.

En la comunicación corporativa, la percepción que tengan los públicos/target es uno de los aspectos más importantes, ya que de ello depende la comprensión y la actitud que tomarán, lo cual repercutirá en la respuesta al mensaje y la forma de retroalimentación que generará.

- Podemos decir que la gestión administrativa moderna es la acción de confeccionar una sociedad que sea económicamente estable cumpliendo con una mejora en cuanto a las normas sociales y con un gobierno que sea mucho más eficaz.

Pero si nos referimos a la gestión administrativa de una empresa entonces debemos tener en claro que la misma funciona en base a la determinación y la satisfacción de muchos de los objetivos en los aspectos políticos, sociales y económicos que reposan en la competencia que posea el administrador. En los casos donde se presentan situaciones algo más complejas para las que se necesitara la acumulación de los recursos materiales en una empresa, la gestión administrativa ocupa un lugar importantísimo para el cumplimiento de **los objetivos**.

## VII. RECOMENDACIONES

- La comunicación organizacional debe proporcionar notables beneficios, como es la de vencer la incertidumbre ante nuevos escenarios, evitar los rumores, gestionar las expectativas de las personas, generar motivación ante nuevas oportunidades y, por lo tanto, vivir en la realidad de la organización, de las personas y de su entorno.
- La comunicación se dibuja como un recurso vital para el funcionamiento de la organización cuyo éxito exige, como punto de partida, un cambio de valores y de cultura organizativa que haga de ella un verdadero elemento de competitividad externa.
- Debe de comunicarse de manera oportuna ya que debe de adelantarse a los acontecimientos y evite que se extiendan rumores que puedan enrarecer el clima laboral y provocar una pérdida de confianza en los canales comunicativos.
- Es importante que se incorpore a la parte directiva de la organización, desarrollando sus capacidades comunicativas y asignando responsabilidades y tareas de comunicación.

Debe haber un compromiso y una creencia de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización (la comunicación es considerada como una de las habilidades más importantes de los nuevos directivos).

- Se recomienda permanentemente controlar que el direccionamiento estratégico se esté cumpliendo de acuerdo a lo planificado.
- Realizar evaluaciones periódicas en la aplicación de los procesos e ir mejorándolos en caso de cambios y propuestas que logran optimizar la funcionalidad de la gestión administrativa.
- Es necesario mejorar los canales de comunicación tanto a nivel interno como externo para mejorar la imagen institucional, demostrando efectividad en las labores realizadas, gracias a la aplicación de procesos efectivos.

## VIII. REFERENCIAS

- Amaro Guzmán, Raymundo** (2002). "Administración de Empresas". I Editora Tiempo S. análisis de planificación estratégica, y comunicación organizacional aplicada para el
- Ander Egg, Ezequiel** (1995). "Técnicas de investigación social". Buenos Aires, LUMEN.
- Ander Egg, Ezequiel** (1998). "Cómo elaborar un proyecto". Buenos Aires, LUMEN/HVMANITAS.
- Andreu Pinillos, Alberto** (1996). "Comunicación interna, un paseo por el tiempo", en Harvard Deusto Business Review, número 70, enero-febrero, ed. Deusto, Bilbao.
- Andreu Pinillos, Alberto** (1998). "La batalla de la comunicación interna", en Harvard Deusto Business Review, número 82, enero-febrero, ed. Deusto, Bilbao.
- Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi."María Norma Pomaquiza Lema.2013).
- Barranco Francisco, Javier** (2000). "Planificación estratégica de Recursos Humanos. Del marketing interno a la planificación". Pirámide, Madrid.
- Bartoli, Annie**, (1992). "Comunicación y Organización, Barcelona, Ediciones Paidós".
- Bébear, Claude** (2002). "Montar un Negocio- Guía Práctica para Emprendedores". Francia.
- Buckley J.** (2000). "Como crecer con ventaja competitiva. El valor real de la tecnología". Mc Bosch Comunicación,
- Carazo, José Antonio** (1996). "Comunicación interna: tener o no tener, en Capital Humano".
- Castelli, Eugenio** (1999). "Manual de periodismo, Teoría y técnica de la información".
- Castells, M** (1999). "La Era de la Información". Editorial Siglo XXI. Editores, S.A. de C: V: México.
- Cornellá, Alfons** (1994). "Los recursos de información: ventaja competitiva de las empresas". edit. Mc Graw-Hill, Madrid.
- David, F.** (1994). "La gerencia estratégica". Serie Empresarial. Novena Reimpresión.
- [delia.penah@ug.edu.ec](mailto:delia.penah@ug.edu.ec)-Universidad de Guayaquil

- Delisi, Peter S; Danielson, Ronald L. y Posner, Barry Z.** (1999). “La función de la tecnología de la información desde el punto de vista del consejero delegado”, en Harvard Deusto Business Review, número 88. enero-febrero, ed. Deusto, Bilbao.
- Di Fonzo, María Alejandra** -La comunicación en la empresa como función estratégica.  
<http://www.areas.com/psicologia/cfestrategica.htm>
- Dieterich, Heinz,** (1999). "Nueva guía para la investigación científica". Buenos Aires, Editorial 21.
- Fernández Collado, Carlos,** (1997). “La comunicación en las organizaciones“. México, Editorial Trillas.
- Floyd, S y Wooldridge, B** (1997). “La Gerencia Intermedia”. Prentice- Hall. México
- García Canclini, Néstor,** (1995). "Culturas híbridas". Buenos Aires, Editorial Sudamericana.
- Garfiel, Ch,** (1992). “Los empleados son primero”. McGraw Hill. México.
- Garrigos, Juan Luis** (1996). “Cómo elaborar un plan de comunicación interna”, en Capital Humano, número 94, noviembre, Madrid.
- Gaynor, G.** (1999). “Manual de gestión en tecnología tomo I”. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Gibson J y otros,** (1987). “Organizaciones: Conducta, Estructura y procesos”. Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V. México.Graw Hill. Colombia.
- Harrington. J** (1997). “Administración total del mejoramiento continuo”. McGraw Hill.
- Imai, M.** (1998). “Como implementar el Kaizen en el sitio de trabajo”. McGraw Hill.
- Lebedinsky, Mauricio,** (2003). "Notas sobre la metodología del estudio y la investigación", México, Editorial Cartago México.
- León Carreño, María Isabel,** (1998). “Gestión Universitaria – sistema de información y comunicaciones Factores Endógenos y Exógenos”

- Lucas Marín, Antonio**, (2001). "La comunicación en la empresa y en las organizaciones".
- Malvicino, Guillermo A.**, (2001). "La Gestión de la Calidad en el Ámbito la Gestión de la Calidad en el Ámbito de la Administración Publica". Buenos Aires.
- Martínez de Velazco, Alberto.**, (1995). "Comunicación Organizacional Práctica". Edit.
- Mata, María Cristina**, (1997). "Públicos y consumos culturales en Córdoba". Córdoba, Centro de Estudios Avanzados, UNC.
- Mc Farland, S y otros** (2000). "Liderazgo del Siglo XXI". McGraw Hill. Colombia.
- Muriel, María Luisa, Rota Gilda**, (1983). "Comunicación Institucional, Enfoque Social de Relaciones Humanas". Editorial Andina, Quito.
- Niño, Teresa del Pilar** (1993). "Comunicación Institucional, Enfoque Social de Relaciones Humanas". Editorial Andina Quito.
- Nosnik Abraham.** (1996). "Comunicación y Gestión Organizacional". Universidad Autónoma de Bucaramanga. Facultad de Comunicación Social. Número 89, mayo, Madrid.
- O'Kean Alonso, José María** (2013). "European Management Forum, por el International Institute of Management Development". principalmente, el elaborado por el Word Economic Forum.
- Ramos Corrales, Elías** (2002). "La estrategia de la comunicación en la empresa". En Harvard Deusto Business Review, abril, ed. Deusto, Bilbao.
- Restrepo, G.** (2002). "El concepto y Alcance de la Gestión tecnológica". [http://www.ingenieria.udea.co/producciones/guillermo\\_r/concepto.html](http://www.ingenieria.udea.co/producciones/guillermo_r/concepto.html).
- Ricoma, Cuca** (2000). "Impacto de la tecnología de la información en la comunicación interna". en Capital Humano, número 90, junio, Madrid.
- Rojas Soriano, Raúl** (1995). "Métodos para la investigación social - Una proposición dialéctica", México, Plaza y Valdez.S. A. PC- México.

**Sanchez Gutierrez, Salvador,** (2005). “La comunicación Interpersonal en las Comunicaciones”, en: La comunicación en las Organizaciones (Compilación) Biblioteca Básica de Comunicación Organizacional. Artículo.

**SayagoLeonardo** (<http://www.monografias.com/trabajos3/investcomun/investcomun.shtml>)

**Somoza, Fernando** (2002). “La comunicación interna, instrumento de motivación de la empresa”, en Alta Dirección, número 179, enero-febrero, Barcelona.

**Stoner, James A. F.,** (2001). “Administración de Empresas” Editora Pretina – May Hispanoamericana S. A. 6ta. Edición EE.UU.

**Terry y Franklin** (1998). “Principios de Administración”. Compañía Editorial Continental Trillas México.

**Universidad de Guayaquil-Urkund krisbell Bajaña.pdf**

**Universidad Técnica Particular de Loja-Titulación de Magíster en Gestión Empresarial-**“Diseño para una estructura de la gestión empresarial basada en el

**Weaver, Warren** (1966). “La matemática de la comunicación”. en Smith, A. (comp.) Comunicación y cultura, Buenos Aires, Nueva Visión, 1984.

**Weil, Pascale,** (1992). "La comunicación global - Comunicación institucional y de gestión".

**Weiss, Dimitri.** (1971) “Communication et Presse d`entreprise” . Edit. Sirey. Paris

**Zorrilla,H.** (2002). La Gerencia del Conocimiento y la Gestión Tecnológica.

### **Enlaces electrónicos**

([https://www.researchgate.net/publication/27390293\\_La\\_comunicacion\\_interpersonal\\_en\\_las\\_organizaciones](https://www.researchgate.net/publication/27390293_La_comunicacion_interpersonal_en_las_organizaciones)).

<http://www.latindex.com/empleo/conocimiento.htm>

<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/concepto-de-gestion.html>

<https://sites.google.com/site/comunicacionorganizacional2013/-que-es-la-comunicacion-organizacional>

(<http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>)

(<http://www.areasrh.com/psicologia/cfestrategica.htm>)

<https://prezi.com/8i1bq5va-vu8/comunicacion-empresarial/>,

<http://biblioteca.iplacex.cl/MED/Negociaci%C3%B3n%20y%20resoluci%C3%B3n%20de%20conflictos.pdf>.

<http://www.monografias.com/trabajos3/investcomun/investcomun.shtml>

<https://es.slideshare.net/NancyPino/com-global-tarea-lectura-8>

## IX. ANEXOS

## Anexo 1. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES / INDICADORES	METODOLOGIA	TECNICA
<p><b>Problema Principal</b> ¿En que medida la comunicación organizacional como instrumento estratégico, permite optimizar la gestión administrativa del Banco de la Nación?</p> <p><b>Problemas Secundarios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida la comunicación como transmisor de tecnología en la información, contribuye a una mejora de la calidad en la gestión administrativa</li> </ul>	<p><b>Objetivo General</b> Explicar en que medida la comunicación organizacional como instrumento estratégico, permite optimizar la gestión administrativa del Banco de la Nación.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer en qué medida la comunicación como transmisor de tecnología en la información, contribuye a una mejora de la calidad en la gestión administrativa del Banco de la Nación.</li> <li>2. Explicar de qué</li> </ol>	<p><b>Hipótesis General</b> La comunicación organizacional como instrumento estratégico, permitirá optimizar la gestión administrativa del Banco de la Nación</p> <p><b>Hipótesis Secundarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación como transmisor de tecnología en la información, contribuirá a una mejora de la calidad en la gestión administrativa del Banco de la Nación</li> <li>• La comunicación como medio de cultura organizacional, incidirá en un mejor desarrollo en la gestión administrativa del Banco de la Nación.</li> <li>• La comunicación</li> </ul>	<p><b>V.I. = Comunicación O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología de Información</li> <li>• Cultura</li> <li>• Identidad</li> </ul> <p><b>V.D. = Gestión administrativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad</li> <li>• Desarrollo</li> <li>• Competitividad</li> </ul>	<p>En la Investigación se empleará la metodología basada en los procedimientos</p> <p><b>Deductivo – Análisis en el nivel Descriptivo – Explicativo</b> para armonizar el manejo de la información de las etapas de desarrollo de la investigación con relación a las variables de estudio</p>	<p><b>Información Indirecta.-</b> Recopilación de la información existente en fuentes bibliográficas (para analizar temas generales sobre la investigación a realizar), hemerográficas y estadísticas; recurriendo a las fuentes originales en lo posible: éstas serán libros, revistas especializadas, periódicos escritos por autores expertos y páginas web de Internet.</p> <p><b>Información Directa.-</b> Este tipo de información se obtendrá mediante la aplicación de encuestas en muestras representativas de las poblaciones citadas, cuyas muestras serán obtenidas aleatoriamente; al mismo tiempo, se</p>

<p>del Banco de la Nación?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De qué manera la comunicación como medio de cultura organizacional, incide en un mejor desarrollo en la gestión administrativa del Banco de la Nación?</li> <li>• ¿En qué medida la comunicación expresada como identidad, permite obtener un mayor nivel de competitividad en la gestión administrativa del Banco de la Nación?</li> </ul>	<p>manera la comunicación como medio de cultura organizacional, incide en un mejor desarrollo en la gestión administrativa del Banco de la Nación.</p> <p>3. Evaluar en qué medida la comunicación expresada como identidad, permite obtener un mayor nivel de competitividad en la gestión administrativa del Banco de la Nación</p>	<p>expresada como identidad, permitirá obtener un mayor nivel de competitividad en la gestión administrativa del Banco de la Nación</p>			<p>aplicarán técnicas de entrevistas y de observación directa con la ayuda de una guía debidamente diseñada</p>
--	---	---	--	--	---