

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
LICENCIATURA EN RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIONES



**“Las Relaciones Públicas como Instrumento de Divulgación del
Desarrollo Organizacional en las Empresas Privadas
Caso Específico: Sector Financiero”**

Trabajo de Graduación presentado Por:
María Alicia Hernández Aguilar
Getulio Giovanni Navarrete Pineda
Roberto Miguel Portillo Pineda

Para Optar al Grado de:
Licenciado en Relaciones Públicas y Comunicaciones

MAYO, 2003

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.-

AUTORIDADES

LIC. JOSÉ MAURICIO LOUCEL
RECTOR

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ
VICERRECTOR ACADÉMICO

LIC. LUIS RICARDO NAVARRETE
DECANO

JURADO EXAMINADOR

LIC. ALIRIO GUERRA
PRESIDENTE

LIC. DOMINGO ALFARO
PRIMER VOCAL

LICDA. VILMA ELENA FLORES DE ÁVILA
SEGUNDO VOCAL

MAYO, 2003

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA

ACTA DE EXAMEN PROFESIONAL

HABIÉNDOSE REUNIDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR: LOS LICENCIADOS ALIRIO GUERRA, DOMINGO ALFARO Y VILMA ELENA FLORES DE AVILA.

A LAS DIESCISEIS HORAS DEL DIA CATORCE DE NOVIEMBRE DEL AÑO DOS MIL DOS.

Y LUEGO DE HABER DELIBERADO SOBRE EL EXAMEN PROFESIONAL DE LOS ALUMNOS:

MARIA ALICIA HERNANDEZ AGUILAR

GETULIO GIOVANNI NAVARRETE PINEDA

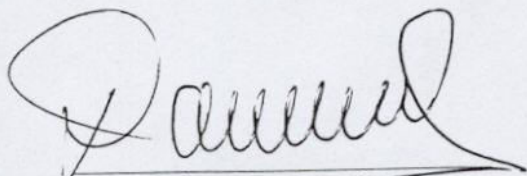
ROBERTO MIGUEL PORTILLO PINEDA

QUIENES PRESENTARON DEFENSA DE SU TRABAJO DE GRADUACION TITULADO:

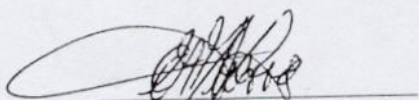
“ LA RELACCIONES PUBLICAS COMO INSTRUMENTO DE DIVULGACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS PRIVADAS CASO ESPECIFICO: SECTOR FINANCIERO”.

PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIATURA EN RELACIONES PUBLICAS Y COMUNICACIONES.
Y DEL CUAL TAMBIEN EVALUARON LOS CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON EL TEMA DEL MISMO. POR LO QUE ESTE JURADO RESUELVE DECLARAR EL EXAMEN COMO: APROBADO
YA QUE CUMPLE CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL REGLAMENTO DE GRADUACION DE LA UNIVERSIDAD.

SAN SALVADOR, CATORCE DE NOVIEMBRE DEL AÑO DOS MIL DOS


PRIMER VOCAL
LIC. DOMINGO ALFARO


SEGUNDO VOCAL
LICDA. VILMA ELENA FLORES.


PRESIDENTE DEL JURADO
LIC. EFRAIN ALIRIO GUERRA

AGRADECIMIENTO

A DIOS omnipotente, le dedico todos mis triunfos pasados y futuros, porque EL constituye la esencia de mi existir y de mi esfuerzo constante por ser cada día mejor. Gracias Padre porque sé que nunca me abandonas. Enséñame a quererte como mereces.

A mis padres con todo cariño, por ser los mejores ejemplos de lucha, perseverancia y bondad que yo he tenido. Gracias por apoyarme siempre.

A mi hermano Luis "F", por ser una fuente continua de inspiración para mi vida.

A Chichì del Rocío y a Chiquita Guadalupe "Jamaica", ustedes son bien importantes en mi vida. Las amo gordas!! Gracias por soportar mis ausencias.

A "Giovis" y "Miguelin" por aguantarme con estoicismo y demostrarme siempre su amistad. Gracias bichos!

A Roxana, Angelito, Michelle, Nubia, Eunice, William "Juitio", Roberto "Quegua", Iliana "Ilis", mis comadres Elida y Ana Ruth, Ana Gladis, Sonia (ya ves que nunca me olvido de ti), mis ancianitas Fita, María Elena, Ángela, Estelita, Elba, etc., por rezar siempre por mí, a Juancito enganchador (aunque lo niegue), a Paty, a Silvia, a Sergio y a todos aquellos que me endulzan la vida con su amistad. Gracias.

Este triunfo se lo dedico de todo corazón a todos los que he mencionado y también a aquellos que de una u otra manera me han enseñado a luchar por los ideales nobles de la vida ("Serviam!"). Gracias a todos ellos he aprendido a ver la diferencia entre lo que vale la pena y lo que no. (Opus Dei.)

GRACIAS.

María Alicia Hernández Aguilar.

DEDICATORIA

A DIOS TODOPODEROSO, por demostrarme su protección y amor en los momentos más difíciles en el transcurso de mi vida y mis estudios, lo cual me permite alcanzar la meta que hoy concluyo.

A MIS QUERIDOS PADRES, por su comprensión y ayuda incondicional, por todos los sacrificios realizados, mil gracias.

A MIS QUERIDOS HERMANOS, por siempre apoyarme y demostrarme confianza y cariño para seguir siempre adelante.

A TODOS MIS AMIGOS por su apoyo y darme consejos positivos y por estar conmigo en las buenas y en las malas.

A NUESTRA ASESORA, MAESTROS y todas aquellas personas que contribuyeron a que alcanzara este logro.

Getulio Giovanni Navarrete Pineda

DEDICATORIA

A DIOS PADRE TODOPODEROSO Y A LA VIRGEN SANTÍSIMA, porque nunca me abandona y siempre está conmigo en todo momento.

A MIS PADRES, especialmente a mi madrecita Flora Elsa que es la persona más importante de mi vida y siempre ha estado a mi lado, Gracias Mamá!

A MIS HERMANOS, por estar siempre dispuestos a ayudarme.

A TODOS MIS TÍOS Y PRIMOS, por su cariño, apoyo y palabras de aliento para seguir siempre adelante.

A MI NOVIA MARLENY por su comprensión, apoyo y paciencia, que en todo momento me ha demostrado; lo logramos mi amor!

A TODOS MIS AMIGOS que de una u otra forma me apoyaron en los momentos más difíciles.

A TODAS AQUELLAS PERSONAS que me brindaron su ayuda para poder lograr esta meta.

Roberto Miguel Portillo Pineda

ÍNDICE

Pag. No

Introducción	i – ii
--------------------	--------

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL SOBRE RELACIONES PUBLICAS, DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y ANTECEDENTES DEL SISTEMA FINANCIERO

A. Historia y Conceptualización de las relaciones publicas	1
1. Las Relaciones Publicas Modernas	5
2. Las Relaciones Publicas y la Comunicación Organizacional	12
a. Conceptualizacion de Comunicación Organizacional	12
b. Factores que Influyen en la Eficacia de la Comunicación	13
c. Tipos de Comunicación	15
d. Comunicación Interna Biuvivoca	31
B. Desarrollo Organización	32
1. Conceptualizacion	32
2. Objetivos del Desarrollo Organizacional	37
3. El Proceso de Cambios	38
C. Sistema Financiero de El Salvador	52
1. Conceptualizacion	52
2. Organismos Reguladores	52
3. Componentes del Sistema	53
a. Principales Funciones del Sistema Financiero	54
b. Principales Funciones de la Banca Comercial	55
c. Principales Problemas del Sistema Financiero	56

CAPITULO II: INVESTIGACIÓN DE CAMPO SOBRE RELACIONES PUBLICAS, DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y ANTECEDENTES DEL SISTEMA FINANCIERO

A. Objetivos	60
1. Objetivo General	60
2. Objetivos Específicos	60
B. Universo y Muestra	61
1. Universo	61
2. Muestra	61
3. Tipo de Investigación	62
4. Unidad de Análisis y Sujeto de Estudio	62
5. Fuentes de Información	62
6. Descripción del Universo	63
7. Procedimiento	63
C. Metodología de la Investigación	64
D. Descripción de Diagnostico	79
1. Comunicación Interna	79
2. Imagen Interna y Externa	79
E. Conclusiones	81
F. Recomendaciones	82

CAPITULO III: PROPUESTA DE DIVULGACIÓN DEL DESARROLLO PROFESIONAL

A. Generalidades	83
1. Objetivos	83
2. Implementación de Propuesta	84

B. Desarrollo del Proceso de Cambios	84
Etapa I – Cambio Planeado	85
Etapa II – Comunicación Interna y Externa	87
Etapa III – La Comunicación para Gestionar el Cambio	93
- Bibliografía	116
- Anexos	

INTRODUCCIÓN

Las Relaciones Públicas y el Desarrollo Organizacional constituyen un medio de gran importancia para el buen funcionamiento de las empresas. Es importante que estas empresas se manejen adecuadamente y que puedan ofrecer al público lo mejor de ellas.

La importancia de las Relaciones Públicas dentro de cada empresa es una realidad en la actualidad. Es natural que aquellas organizaciones que cuenten con un departamento de esta disciplina prosperen de mejor forma que aquellas que no lo tienen, así como también no debe ser extraño que crezcan y se desarrollen a través de los años, marcando una clara diferencia con aquellas empresas actualizadas.

Por su parte el Desarrollo Organizacional se sustenta en el compromiso de la dirección en una nueva cultura de cambio basada en una estrategia educativa que pretende cambiar valores, creencias, con el propósito de mejorar la eficacia, la efectividad y la salud de las organizaciones.

Al interpretar estas definiciones, resulta difícil visualizar algún tipo de relación entre ambas dependencias y se pensaría que no es posible aumentar la productividad de las empresas estableciendo un nexo entre ellas. Sin embargo una combinación de actividades de Relaciones Públicas y Desarrollo Organizacional puede resultar la obtención de excelentes resultados en cuanto a la buena organización de las empresas.

Tomando en cuenta lo anterior se facilita la divulgación de la información en el Sistema Financiero de El Salvador, que es el propósito fundamental de esta investigación.

Se ha considerado conveniente estructurar el documento en tres capítulos: El Capítulo I contiene el Marco Teórico Conceptual de Referencia, donde se presentan los temas importantes como definiciones de Relaciones Públicas, Desarrollo Organizacional y Sistema Financiero de El Salvador.

Capítulo II presenta los resultados de la investigación de campo desarrollada con el objetivo de conocer el funcionamiento organizativo de las instituciones bancarias, contiene objetivos de la investigación, determinación del universo y la muestra, la metodología seguida, el diagnóstico situacional, las conclusiones y recomendaciones.

El Capítulo III es la Propuesta de Divulgación del Desarrollo Organizacional implementada por el Departamento de Relaciones Públicas la que ayudará al logro de objetivos que es la divulgación del Desarrollo Organizacional para el sector financiero de El Salvador, este capítulo contiene todos los aspectos generales y específicos que permitirá la adecuada implementación de esta Propuesta en las Instituciones Bancarias.

Finalmente se presenta la bibliografía consultada y los anexos respectivos.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL SOBRE RELACIONES PÚBLICAS, DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y ANTECEDENTES DEL SISTEMA FINANCIERO

A. HISTORIA Y CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

Se considera a las Relaciones Públicas un arte que se remonta casi al momento en que la humanidad tuvo su origen. Según algunos autores que han tratado el tema, desde que el ser humano existe, ha tenido necesidad de hacerse notar a través de una gran diversidad de acciones, entre las que pueden contarse todos aquellos hechos políticos y guerreros, o cualquier otra causa por la que el ser humano haya tenido que darse a conocer (ideologías, pensamientos, religiones, etc.).

Es por esto, que las ceremonias, monumentos, oratoria o cualquier otro tipo de manifestación externa, son consideradas como medios y acciones de Relaciones Públicas, encaminadas a influir en un determinado número de personas. Los grandes emperadores de la antigüedad, entre los que destacan César Augusto y Alejandro Magno, utilizaron este tipo de comunicación para alcanzar sus propósitos de conquista. También, muchos reyes que deseaban engrandecerse a los ojos de sus súbditos, tenían bajo

su mando a personas que organizaban ceremonias con gran pompa y lujo, con las que obtenían sometimiento por parte de amigos y enemigos.

Todo este tratar de influir en la opinión pública a través de diversos mecanismos, está considerado como el accionar del arte de las Relaciones Públicas. Napoleón Bonaparte, constituye, un ejemplo claro de un personaje histórico que supo valerse de ellas para llevar a cabo campañas enfocadas al engrandecimiento de la Francia de su época. Lo importante de cada uno de los hechos de la humanidad a través de la historia, es distinguir todas aquellas acciones precursoras de las Relaciones Públicas que permitieron que la comunicación fuera perfeccionándose con el transcurrir de los años, alcanzando altos niveles de sofisticación e influencia.

Existen diversas definiciones de Relaciones Públicas. Entre las más completas están:

“Las Relaciones Públicas son el uso de información y su comunicación a través de diversos medios para influir en la opinión pública”.¹

“Las Relaciones Públicas son una función directiva característica que ayuda a establecer y mantener líneas de comunicación mutuas, entendimiento, aceptación y cooperación entre una organización y sus públicos; implica la

gestión de problemas o temas, ayuda a los directivos a mantenerse informados y sensibles hacia la opinión pública; define y enfatiza en la responsabilidad de los directivos de servir al interés público; ayuda a los directivos a mantenerse al frente de los cambios y utilizarlos de forma efectiva contemplándolos como un sistema de aviso para anticiparse a las tendencias y utiliza la investigación, la preparación y la comunicación ética como sus herramientas principales”.²

A continuación se transcribe una definición ampliada de Relaciones Públicas debido a lo importante que resulta responder, en una sola definición, a los ítem de acción que deben ser tomados en cuenta (de, para, y con).

“Gestión deliberada, planificada y continua, basada en la ética, honestidad y deseo de servir al interés público - de los procesos (esfuerzo, actuaciones) de comunicación llevados a cabo entre una organización y sus públicos, con objeto de establecer un clima de entendimiento mutuo y confianza en sus públicos, ganándose así su comprensión, colaboración y estima”.³

Para el propósito de la presente investigación, se ha conceptualizado la siguiente definición:

¹ Burnett, John,” Promoción, conceptos y Estrategias”, McGrawHill S.A., Colombia, 1996.

² Harlow, Rex, “Building a Relations definition, Winter, Estados Unidos, 1976.

Las relaciones Públicas es comunicación cuidadosamente planeada que tiene como objetivo la transmisión de aspectos positivos de las organizaciones hacia un público perceptor – ya sea interno o externo- con el propósito de influir en él.

En el siglo XIX, época de la revolución industrial, surgen las Relaciones Públicas en la esfera privada como actividad independiente, es decir, como profesión. Un hecho de esta naturaleza y que vale la pena recalcar, sucedió en 1870, cuando se inauguró la línea de ferrocarril que iba de Nueva York a San Francisco, en la que fueron invitadas 50 personalidades para recorrer el trayecto. Luego de esto, se editó un periódico que fue distribuido a diversas personalidades públicas y del gobierno, en quienes se quería influir de manera positiva. Todo esto corrió a cargo de la compañía Pacific Rail Road, y se encuentra registrado como el primer acto de Relaciones Públicas de este género.

Posteriormente, otros hechos fueron registrándose, y pasaron a formar parte de la historia debidamente documentada de las Relaciones Públicas.

Entre estos sucesos se documentan los siguientes:

³ Apuntes de clase. Universidad Complutense de Madrid, 1980.

- En el año de 1884, la Asociación Médica Americana, lanza el primero de una serie de programas explicativos que deseaban frenar una corriente de opinión que les era contraria.
- En 1889, Westing- House, famosa compañía de electrodomésticos, crea el primer departamento de Relaciones Públicas con la finalidad de mejorar su imagen y ganar prestigio entre el público.

Pero no sólo habían aspectos positivos en el desenvolvimiento de las Relaciones Públicas, sino que también las prácticas profesionales de ese entonces, se vieron ensombrecidas por aspectos negativos como el hecho de no existir una separación clara entre Publicidad y Relaciones Públicas, o la falta de profesionalidad por parte de la gente de prensa. Esto todavía puede observarse en la actualidad.

1. Las Relaciones Públicas Modernas

Se entiende que el período de crecimiento de esta disciplina aparece cuando las Relaciones Públicas comienzan a incorporarse como práctica habitual en muchas organizaciones e incluso universidades, organizaciones gubernamentales y asociaciones de diversa índole. También aparecen nuevas agencias de Relaciones Públicas. A nivel

político, se crea en 1917, un comité de información encargado de convencer a la opinión pública de la necesidad de una intervención militar durante la Primera Guerra Mundial.

Uno de los famosos integrantes de este riguroso comité, Edward Bernays, consiguió la primera cátedra de Relaciones Públicas en la Universidad de Nueva York y posteriormente publica la primera obra que trata extensamente sobre el tema. Por esto, se le considera como el padre de las relaciones Públicas. Fue Bernays quien asesoró a la empresa Procter & Gamble durante el problema de boicoteo racial que enfrentó. En esa ocasión, se pensó que la comunidad negra era capaz de echar abajo los productos de la empresa. La táctica que Bernays recomendó para este caso, fue contratar a personas de raza negra para que laboraran en trabajos de oficina dentro de la compañía, eliminar todo tipo de publicidad racista e invitar a representantes de esa comunidad para que visitaran las instalaciones de la compañía. De esta manera, se evitó que el brote de descontento social se hiciera más grande y terminara por opacar el prestigio de la firma empresarial.

La madurez de las Relaciones Públicas se observa en Estados Unidos durante el período del presidente Roosevelt, debido a que comienza a evidenciarse una notoria habilidad para explotar a los medios de

comunicación, y son los mismos asesores presidenciales quienes reservan un espacio dentro de la Casa Blanca para uso exclusivo de la prensa de ese país. Asimismo, se abre el espacio para las tres agencias de noticias más importantes de América, y se explota un nuevo medio de comunicación: La radio.

Este medio fue bastante bien utilizado por el presidente Roosevelt, dado que organizaba en él una entrevista semanal que obtuvo gran popularidad para su gobierno y su persona.

En el año de 1931, se comienza a generalizar de manera notable, la utilización de las Relaciones Públicas dentro de la empresa privada (creación de departamentos de Relaciones Públicas), y en el ámbito político y bélico. (La armada americana crea su departamento de Relaciones Públicas y surge la primera empresa especializada en comunicación política).

Para el momento de la segunda guerra mundial, se crea en América la “oficina de información de guerra”, que perseguía varios objetivos:

- Mentalizar a la Industria Americana de la necesidad de convertirse en industria bélica para hacer frente a la demanda de armamento.

- Concienciar al pueblo estadounidense en contra del ausentismo laboral.
- Elaborar campañas de mentalización y sostenimiento moral de las tropas en combate.
- Crear la imagen que el país deseaba proyectar al exterior utilizando como medio a la industria del cine.

Poco a poco, las Relaciones públicas comienzan a expandirse hasta Europa, con la diferencia de que allá las tareas de esta incipiente rama eran asumidas por profesionales del periodismo o por jefes de publicidad, confundiéndose su trabajo con el trabajo que los agentes de prensa realizaban en América.

Para conocer un poco sobre el accionar de los primeros Publirelacionistas de la historia, es necesario remontarse al año de 1906, cuando el periodista Ivy Lee fue contratado por la Industria Americana del carbón, fecha con la que se marca el inicio de las actividades que este hombre realizó como relacionista público. Este año coincide con un período de huelgas que pusieron en aprietos a esta industria, causando inestabilidad social. Ivy Lee fue contratado con el objetivo de mejorar las relaciones existentes entre el público y las empresas americanas de carbón.

Si se revisan los documentos que datan de esa época, es de recalcar la forma en que este relacionista público desarrolló su trabajo. Para poder obtener resultados positivos, Ivy Lee puso dos condiciones:

- Negociar de forma directa con la alta dirección, y
- Tener libertad para negociar los hechos con la prensa.

Esto tenía como finalidad el poder negociar las condiciones más acertadas sin limitantes de ninguna clase en la relación con los altos ejecutivos de la empresa y el segundo punto es un claro reconocimiento a la labor de la prensa de aquel entonces y al alto nivel de influencia que ésta comenzaba a tener.

A raíz del trabajo de este hombre, las Relaciones Públicas comienzan a verse como un conjunto de acciones de carácter ofensivo y no solo defensivo como se venía aplicando hasta entonces; también se crea la técnica del mecenazgo, que es la implementación de patrones filantrópicos en la relación de negocios, como una manera de humanizar el trabajo de las grandes industrias. De tal forma que las personas poderosas comienzan a mostrar, de cara al público, su lado más humano y sensible.

Poco a poco, comienza a hablarse de teoría y técnicas de Relaciones Públicas en el enfoque que se le da actualmente y además, se hace a nivel público. Un ejemplo de ello es cuando en el año de 1908, el presidente de la compañía americana de telégrafos y teléfonos, formula una declaración de principios que son enviados a los medios de comunicación, en donde se relaciona el interés de las empresas con el interés del público dando y recibiendo información de manera abierta, por medio de la utilización de técnicas de Relaciones Públicas.

A partir de 1960, las Relaciones Públicas trabajan con base en una conceptualización más clara de lo que los términos Imagen e Imagen Corporativa implican.

Dentro de las empresas son incorporadas las Relaciones Públicas en el marco de la filosofía gerencial de cada empresa. Se desarrollan y aplican un conjunto de acciones encaminadas a la defensa o protección de las mismas. Esto se definió con el término “Defensa Corporativa”. Ello implica la utilización de canales de comunicación a nivel externo, con la finalidad de identificar asuntos público controvertidos y enviar información estratégica y oportuna que contribuya a la modificación de la opinión pública.

Entre los asuntos que se consideran “controvertidos” figuran los temas medioambientales; los temas políticos y los temas referidos a los derechos de los empleados o la seguridad que un producto ofrece para el consumo.

Un caso claro de este tipo de controversia lo protagonizó la empresa de bebidas Perrier, cuando se descubrieron restos de benceno -peligrosa sustancia cancerígena- en la famosa bebida. En el año de este terrible descubrimiento (1990), los retos que encararon las Relaciones Públicas de esta empresa fueron mayúsculos. Inmediatamente retiraron el producto, lo reciclaron y públicamente reconocieron que era un error, lo que les permitió más adelante relanzar el mismo producto –ya mejorado- a nivel publicitario y comenzar a comercializarlo.

2. Las Relaciones Públicas y la Comunicación

Organizacional

La Comunicación en el marco de las organizaciones, tiene la misión de transmitir lo que haya sido acordado entre las personas involucradas con la empresa. Implica la elaboración de un programa que deberá contener la descripción de la empresa, los objetivos generales que persigue, los principios operativos bajo los que se rige el carácter de la misma, y todo aquello que se relacione con ella.

Este tipo de información tendrá que ser lo más específica posible para que la Comunicación Organizacional sea mejor.

a. Conceptualización de comunicación organizacional.

Si se entiende a una organización como aquel sistema colectivo abierto que está conformado por individuos que interactúan en base a patrones previamente establecidos para lograr el cumplimiento de metas continuas; en tal sentido, la Comunicación Organizacional podría conceptuarse como: el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.

En muchas organizaciones, se cometen errores gravísimos debido a la falla o la inexistencia de un modelo de comunicación. Si no existe un proceso bien cimentado de envío e interpretación de mensajes en sentido bidireccional, no puede hablarse de comunicación organizacional, e inclusive, no puede hablarse de comunicación.

b. Factores que influyen en la eficacia de la Comunicación

Es mediante la Comunicación Organizacional, que los ejecutivos, jefes y empleados de la empresa, logran tener más claros la finalidad que deben perseguir (hacia dónde va y hacia dónde quiere ir la empresa).

Aunque es lógico que cualquier mensaje a transmitir debe ser claro y exacto, existen cuatro factores que influyen en la eficacia de la comunicación. Estos son:

- **Los Canales Formales de Comunicación**

Entre mayor sea una empresa, se hace más difícil abarcar grandes territorios para transmitir información a todos los lugares donde ésta tenga intereses en juego. Es en este tipo de circunstancias donde los canales de comunicación formal resultan eficaces. Además, contribuyen a inhibir el flujo libre de información entre los niveles organizacionales; lo cual, dependiendo de la circunstancia particular que se presente, puede tener ventajas o desventajas. Entre las desventajas se puede citar cuando el canal de comunicación impide que ejecutivos de alto nivel reciban la información que necesitan. Y como ventaja, cabe mencionar cuando se impide que cierta información importante, llegue a oídos de la persona no adecuada.

- La Estructura de Autoridad de la Organización

Al existir una estructura de autoridad dentro de las empresas, se pueden determinar las diferencias de estatus o de poder entre los trabajadores. De esta manera, se sabrá quiénes pueden comunicarse cómodamente con sus compañeros, y quiénes verán afectada su comunicación por las diferencias de autoridad. Este es normal si se toma en cuenta que la comunicación nunca será igual entre empleados de un mismo nivel que entre jefes y subordinados.

- La Especialización del Trabajo

Por lo regular, los grupos de trabajo especializados tienen una comunicación mucha mas fluida entre sí, que la comunicación entre grupos diferenciados. Esta situación se debe a que los miembros de un mismo grupo tienden a compartir léxicos comunes, estilos personales similares, tareas en conjunto y los mismos objetivos.

Lo importante será tratar que estas personas con intereses comunes logren adaptarse a otras que estén en áreas diferentes, o formar grupos de trabajos con empleados que sean afines entre sí.

- **Propiedad de la Información**

Cuando se habla de Propiedad de la Información, se entiende por aquellos tips o conocimientos “exclusivos” que cada trabajador tiene sobre su puesto.

Esta destreza en su trabajo, se la da la asiduidad con que ejercen sus funciones, encontrando gracias a ello, la forma más rápida y eficiente de salir adelante con el trabajo.

Esta información es una forma de poder para quienes la poseen, pero puede volverse un arma de doble filo cuando existen egoísmos y no se quiere compartir con los nuevos empleados lo que ya se sabe.

Esto, por supuesto, siempre perjudicará a la empresa.

c. Tipos de Comunicación

Existen dos tipos de Comunicación: La Interna y la Externa, a continuación se describe cada una de ellas.

- **La Comunicación interna**

Se lleva a cabo entre los miembros de una organización y dentro de los límites de la misma. Dependiendo del canal utilizado en

este tipo de comunicación, ésta podría ser de carácter formal o informal.

La comunicación formal es la que se utiliza cuando se respeta la estructura formal de las organizaciones. A través de esta estructura de relaciones establecidas, los miembros de una empresa se comunican entre sí, respetando el nivel jerárquico que le corresponde a cada quien.

La comunicación interna puede ser de tres tipos:

Descendente, ascendente u horizontal.

- **La Comunicación descendente**

Se proyecta desde los altos mandos hasta los subordinados.

Puede utilizarse para tres funciones específicas que son:

- Enviar órdenes descendentes a través de circulares, con la finalidad de hacerle saber a los empleados de nivel inferior, lo que se espera obtener de su trabajo.
- Proporcionar cualquier indicación en relación al trabajo de los demás miembros de la organización. Para esto, los instrumentos a

utilizar serán las cartas enviadas de forma directa a cada empleado o departamento, y las reuniones grandes o pequeñas dentro de la organización.

- Adoctrinar a los miembros que conforman la organización, con la finalidad de hacer que éstos reconozcan y acepten los objetivos que se persiguen. Un instrumento útil para éstos casos puede ser la conformación de asambleas.

- La comunicación ascendente

Comprende la transferencia de ideas desde el subordinado de más bajo nivel, hasta el superior de más alto rango. Esta comunicación puede utilizarse para cuatro funciones específicas que son:

Proporcionar un feed- back a los directivos que los ayude a tomar decisiones simples o complejas que pueden influir grandemente en la organización. Esto puede hacerse a través de un círculo de calidad.

Determinar o medir el nivel de eficacia que se está obteniendo por medio de la comunicación descendente. De esta forma, el superior podrá saber si las órdenes que ha dado están siendo bien

recibidas, o si existe algún tipo de descontento o mala información, e incluso algún tipo de contraorden.

Los instrumentos que pueden utilizarse en estos casos son las encuestas anónimas y el buzón de sugerencias.

Lograr que exista comunicación de los empleados de los niveles más bajos con los superiores a través de compartir información relevante que tenga que ver con la empresa.

Estimular en los empleados un nivel de participación y compromiso que mejore el accionar de la organización.

Por otro lado, la comunicación horizontal es aquella que fluye entre los distintos miembros de aquellos departamentos con nivel jerárquico similar.

Este tipo de comunicación interdepartamental posee tres funciones:

- Facilitar que las tareas de cada departamento se coordinen de mejor manera. Con esta finalidad pueden fijarse reuniones interdepartamentales con cierta periodicidad.
- Compartir información relevante entre colegas.
- Posibilitar la solución de conflictos que se den entre colegas.

Por otro lado, se llama **comunicación informal**, a toda aquella relación que no sigue la estructura formal de una empresa, sino que se da por la naturaleza interactiva de la relación entre los miembros que la conforman.

Es un buen recurso, cuando se trata de obtener aquella información que no llega a través de las estructuras formales. Por eso se considera que existe un estrecho vínculo entre la comunicación formal y la informal.

- Comunicación externa

Son los mensajes que se intercambian entre los miembros de la organización y los representantes del entorno que rodea a ésta. Se le llama entorno relevante, porque es el que con su actividad influye en la organización, así como la organización influye en él.

La comunicación externa influye en la manera en que el entorno se comporta respecto de la organización y viceversa. Por eso es necesario que el canal externo y el interno trabajen conjuntamente.

Las Relaciones Públicas poseen funciones importantes relacionadas grandemente con la Comunicación Organizacional.

- Crear, mejorar o mantener la identidad de la empresa.

Esto se consigue brindando información sobre la empresa hacia el entorno relevante y a los mismos miembros que conforman la compañía para que se sientan identificados y comprometidos con ella.

- Ayudar al aseguramiento de la supervivencia de la empresa.

Para ello es necesario que el departamento de Relaciones Públicas conozca las fortalezas, las debilidades, las amenazas y las oportunidades de la empresa a la que le prestan sus servicios. Solo de esta manera, se podrá realizar un trabajo encaminado a resistir las amenazas y conseguir la cooperación de los agentes externos.

Estas funciones principales llevan estrecha correspondencia con esta otras que son:

Comunicación Corporativa y gestión de una identidad propia.

Comunicación adecuada de las crisis que surjan.

Relaciones Públicas de producto (que puede ir orientado a apoyar al departamento de Mercadeo).

Las Comunicación Interna incluye a todos los componentes de la empresa. Va desde la Dirección General y pasa por los cuadros, directivos y empleados. Su finalidad es hacerle saber al público interno lo que la empresa realiza y lograr mayor motivación e integración por parte de los empleados. Esto trae consigo el buen uso de los recursos que la empresa posee y disminuye los costes.

A finales de los años setenta y principios de los ochenta, la Comunicación Interna comenzó a considerarse como un instrumento eficaz para lograr una mayor productividad dentro de las empresas, por lo que su gestión fue paralela a la de Recursos Humanos. A inicios de la década de los noventa, la Comunicación Interna fue reconocida como una función con entidad propia, y su dependencia orgánica pasó a enmarcarse dentro de la Dirección

de Comunicación dado que su ámbito de competencia supera al de Recursos Humanos.

La capacidad que tiene de representar de forma global al conjunto de la Organización, es producto de la finalidad que la Comunicación Interna persigue: implicar en el proceso a todos los miembros de la Organización y lograr que exista CONFIANZA Y LEALTAD dentro de la misma.

Actores de la Comunicación Interna en la empresa

Empleados

Directivos

Técnicos

Mandos Intermedios

Propietarios

Representantes de los trabajadores

Sindicatos

Comités de Empresa

La siguiente gráfica, muestra cómo están interconectados los canales de Comunicación Interna y Externa. En ella se puede observar que los canales de Comunicación Interna se enfocan al logro de la estabilidad empresarial mediante la aplicación de actividades de Organización, mientras que los canales externos de Comunicación están enfocados hacia la innovación.



Entre las funciones de la Comunicación Interna se encuentran:

a) Información

Es importante que las personas se encuentren bien informadas para así realizar las tareas que les corresponden de manera más eficiente. Si falta información, su trabajo se verá afectado grandemente.

b) Explicación

Es necesario que las órdenes que los empleados reciban sean comprendidas. Además, los departamentos deben de ser informados para conocer cómo van realizando sus tareas.

c) Interrogación

Es importante que se fomente entre los trabajadores el hábito de hacer preguntas que ayuden a solventar las dudas que surjan en el intercambio de información.

Herramientas de la Comunicación Interna

Notas Internas Operativas
Reuniones con miembros del equipo
Tablones de anuncios
Seminarios
Cursos
Memos para informar sobre asuntos de la empresa
Grupos de trabajo interdepartamentales
Reuniones con otras divisiones
Presentaciones económicas/ nuevos servicios
Actos o eventos internos
Manual de Acogida
Memoria
Grupos de Mejora
Plan de Comunicación Interna
Revista Interna
Video o CD Corporativo
Encuestas de clima laboral
Buzón de sugerencias
Intranet
Círculos de calidad
Auditoría de comunicación

- **Comunicación Descendente**

Es aquel tipo de comunicación que va desde los mandos con mayor nivel jerárquico dentro de la empresa, hasta los niveles inferiores. Es la forma más tradicional de otorgar información dentro de las empresas. A través de este tipo de comunicación se transmiten instrucciones y órdenes sobre lo que la empresa planea hacer para que dichas disposiciones sean puestas en práctica por los empleados.

La particularidad que debe tener toda instrucción descendente es su claridad, sensatez, veracidad y sobre todo, debe contener toda la información necesaria para que sea puesta en práctica más fácilmente.

Medios de la Comunicación Descendente
1) Publicaciones periódicas de distribución general 2) Noticias o flashes informativos breves 3) Hojas informativas para mandos 4) Tablones de anuncios 5) La guía práctica de la empresa 6) Folletos y campañas publicitarias en el interior de la organización 7) Carteles 8) Los objetos promocionales 9) El vídeo 10) Los canales de audio

- **Comunicación Ascendente**

Surge de los niveles más bajos de las empresas, y llega- a través de diferentes medios- hasta la alta dirección.

Algunas dificultades que han sido observadas en este tipo de comunicación, es que la información transmitida de inferiores a superiores no está exenta de subjetivismo, mismo que es producto del afán de los empleados por agradar a sus superiores lo que dificulta saber a ciencia cierta las debilidades por las que atraviesa la organización.

Con todo, la Comunicación Ascendente es vital para recibir la retroalimentación necesaria que servirá para que la Gerencia tome las mejores decisiones.

Medios de la Comunicación Ascendente

Reuniones periódicas Entrevistas personalizadas Jornadas de despachos abiertos Círculos de calidad Las notas de obligada respuesta Teléfonos de servicios Encuestas Sistemas de sugerencias (botones, cartas al director, etc)

Objetivos de la Comunicación Ascendente
--

El objetivo fundamental de la comunicación ascendente es favorecer el diálogo Social de la empresa o institución para: Que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos Que afloren energías y potencialidades ocultas Lograr el máximo aprovechamiento de las ideas Favorecer el autoanálisis y la reflexión Estimular el consenso
--

Principales funciones de la Comunicación Ascendente
Proporcionar a los directivos un feed- back adecuado Ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección Aliviar tensiones debido a que permite compartir información Desde los medios bajos hasta los altos. Estimula la participación y el compromiso de todos los que laboran en la empresa.

- **Comunicación Horizontal**

Este tipo de comunicación se produce entre personas de niveles jerárquicos similares, facilitando con ello el flujo de información y logrando que ésta sea más abierta y efectiva.

Medios de la Comunicación Horizontal
Reuniones de trabajo entre departamentos Encuentros y eventos que permitan el diálogo y el contraste de opiniones Elaboración de informes Comunicados varios

Objetivos de la Comunicación Horizontal
Favorecer la comunicación entre los distintos departamentos y dentro de ellos Facilitar los intercambios departamentales Hacer posible un proyecto de empresa basado en la participación Mejorar el desarrollo organizativo Incrementar la cohesión interna Agilizar los procesos de gestión

- Principales funciones de la Comunicación Horizontal
 - Facilita la coordinación de tareas
 - Proporciona un medio eficaz para compartir información
 - Permite un mayor apoyo entre colegas
 - Sirve de canal para resolver problemas entre compañeros de trabajo

- Importancia de la Comunicación Interna en la Gestión de Cambio

En el contexto globalizado se entiende que para una empresa es vital decir qué es y qué hace. Esto es importante que lo transmita a su público interno (trabajadores) y a su público externo.

A través de la comunicación interna, es posible darle un marco de coherencia y credibilidad a la imagen que la empresa brinda al exterior. Incluso, los mismos empleados pueden convertirse en un excelente

medio de manifestar externamente las cualidades de la empresa en que laboran (embajadores de su empresa).

La gestión de cambio define programas de innovación a corto, mediano, y largo plazo. Para implantar un sistema integral de cambio como el desarrollo organizacional, la gerencia de una empresa deberá apoyarse en la comunicación interna, esta le ayudara a implicar a todos los trabajadores para que esos sepan lo que la propia organización esta realizando y se sientan mas implicados en ella.

Se trata de definir y estructurar como la organización gestiona todo el potencial de su personal para propiciar un cambio con objeto de mejorar continuamente, favoreciendo la implantación de una comunicación interna eficiente y acorde con los principios del Desarrollo Organizacional.

Desarrollo Organizacional se sustenta en el compromiso de la dirección en una nueva cultura del cambio basada en una estrategia educativa que pretende cambiar valores, creencias, estructuras, con el propósito de mejorar la eficacia, efectividad y la salud de las organizaciones, motivando a los empleados a la aportación de iniciativas que coadyuven a mejorar los resultados (el hombre para la empresa y la empresa para el hombre).

Los valores en una cultura empresarial de carácter participativo

La dirección debe tener tener Presente los siguientes valores:	Los empleados deben tener presente:	Valores para las tareas:
- Respeto a las personas - Estar a la escucha - Motivar y dar confianza - Distribuir responsabilidades y delegar - Buscar el consenso - Gestión participativa de los planes.	- Respeto a las personas - Desarrollo personal - Innovación - Motivación - Sentido de integración - Trabajo en equipo	- Prevención - Investigación sobre las causas ultimas - Medir siempre lo necesario - Gobierno de los procesos - Transversalidad - Dinámica de mejora continua.

La comunicación interna desde este planteamiento aporta a la empresa las siguientes ventajas.
1. Aumenta en los trabajadores el interés por el trabajo 2. Consigue un sentimiento de pertenencia a la empresa 3. Es un factor de motivación para las personas 4. Permite, a todo el personal que la compone conocer los problemas y los objetivos de la empresa 5. Facilita la comprensión de las razones que fuerzan a tomar determinadas decisiones 6. Genera una retroalimentación con los trabajadores y ayuda a obtener sus aportaciones. 7. Crea una cultura organizativa enfocada hacia las personas y la participación. 8. Propicia cercanía y credibilidad entre la dirección y los trabajadores. 9. Favorece hábitos de trabajo basados en la colaboración personal interdepartamental 10. Potencia el trabajo en equipo 11. Refuerza la imagen corporativa de la empresa hacia el exterior.

Objetivos de la Comunicación Interna, entendida como una herramienta de gestión de calidad total.
1. Apoyar la mejora de los resultados de la empresa y, por lo tanto, su rentabilidad 2. Integrar a todas las personas en un proyecto común 3. Conseguir que los objetivos de la compañía sean asumidos como propios 4. Implantar y fortalecer la cultura de la organización 5. Favorecer que todas las personas actúen como transmisores de la identidad Corporativa y del proyecto de cambio 6. Reforzar la dirección participativa 7. Hacer realidad la transparencia informativa y de gestión 8. Activar las acciones hasta la calidad total 9. Extender la comunicación como parte integrante de las funciones que cada persona Desempeña en el desarrollo de su trabajo.

d. Comunicación Interna Biunívoca

Se trata de un enfoque de la comunicación interna practicado por las consideradas organizaciones excelentes, que la utilizan como una relación multidireccional y fluida entre todas las personas y áreas de la empresas considerándose como una función mas en cada puesto de trabajo. Facilita la transparencia y trabajo en equipo, mediante un estilo de dirección basado en (el diálogo, el consenso, la creatividad, y el habito de proporcionar la mejora continua). La correcta gestión de la comunicación BIUNÍVOCA depende de todos y cada uno de los componentes de la empresa y forma parte de la cultura empresarial, su acción principal consiste en el contacto directo y continuo entre ellos. Es una herramienta de gestión necesaria, útil y debe estar presente en todas las tareas, funciones y procesos que se desarrollen en la compañía.

La comunicación BIUNÍVOCA esta compuesta por los siguientes elementos:

1. Audiencias

- Directas (tienen un papel dinamizador en la práctica de la comunicación; como herramienta de gestión han de convertirse en audiencias activas).

- Indirectas (tienen un valor fundamental para la empresa ya que son los proveedores y los clientes principalmente).
- 2. Contenidos. Parten de las informaciones que surgen de las fuentes de la comunicación interna institucional.
- 3. Fuentes y emisores. Todo componente de la organización puede ser fuente, emisor y audiencia.
- 4. Canales y medios. Son los marcos donde se desarrolla el trabajo habitual de las personas y los procesos que la realización de dichos trabajos conlleva.
- 5. Mediciones y evaluaciones. Requiere establecer mecanismos de retroalimentación en los canales/medios para poder contrarrestar los resultados con los obtenidos en las mediciones que se hagan desde la comunicación unívoca o institucional.

B. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1. Conceptualización

Se sustenta en el compromiso de la Dirección en una nueva cultura de cambio, basada en una estrategia educativa que pretende cambiar

valores, creencias, estructuras, con el propósito de mejorar la eficacia, la efectividad y la salud de las Organizaciones, motivando a los empleados la aportación de iniciativas que coadyuven a mejorar los resultados (el hombre para la empresa y la empresa para el hombre).

Se considera que fue Douglas McGregor, de la empresa Union Carbide, la primer persona en poner en ejecución un programa de Desarrollo Organizacional. También muy importante fue la implantación, en 1957, del programa de adiestramiento de “laboratorio” de investigación, con el que se estudiaron las reacciones derivadas de estímulos recibidos por los empleados de la ESSO Company. Su surgimiento se debe a que la división de Relaciones Humanas de la casa matriz, cambió su antiguo rol de grupo de investigación encargado de informar a la Dirección Superior, y lo transformó en grupo consultivo interno en el campo de operaciones.

Por otro lado, las investigaciones de Psicología aplicada al trabajo que se realizaron en la fábrica Hawthorne, división de la Western Electric Company, descubrieron la estrecha relación que había entre los factores sociales, grupales e individuales de los trabajadores, con los resultados obtenidos en el trabajo.

Los inicios del término Desarrollo Organizacional, por otro lado, no están del todo claros. Diversos estudiosos de esta disciplina, discrepan en relación a los orígenes de la misma.

Unos sostienen que nació en 1924, otros sostienen el año de 1958 como el año concreto de la aplicación de esta disciplina; pero los autores French y Bell⁴, enfatizan que su surgimiento y consecuente aplicación se puede observar más concretamente en el trabajo realizado por Douglas McGregor y John Jones en la Union Carbide, y también por el trabajo en equipo de Herbert Shepard, Paul Buchanan, Robert Blake y Murria Horwitz en la ESSO Standard Oil.

La paternidad del término DESARROLLO ORGANIZACIONAL tampoco está muy clara. Queda en el misterio quién la acuñó y cuándo lo hizo. Lo que si está claro, es que éste término tuvo más popularidad y aceptación que aquellas expresiones utilizadas sinónimamente. (Ejemplo) “Cambio de Organización Planeado”, “Mejoría Organizacional”, etc.).

Según los autores del libro “Desarrollo Organizacional” de la editorial Prentice Hall, el Desarrollo Organizacional es “un proceso sistemático planificado, en el cual se introducen los principios y las prácticas de las

⁴ Monografía de cátedra , Lic. Vilma Elena F. De Ávila

ciencias del comportamiento en las organizaciones, con la meta de incrementar la efectividad individual y de la organización”.⁵

La orientación que el Desarrollo Organizacional tiene, es hacia la acción en los seres humanos (de manera individual o grupal), y hacia la solución de aquellos problemas derivados del interactuar de las personas entre sí.

Se busca que las organizaciones funcionen de una manera más efectiva y que continuamente busquen mejorar su accionar.

El Desarrollo Organizacional surgió a finales de los años cincuenta y principios de los sesenta. Originalmente, estaba basado en los descubrimientos que proporcionaban las dinámicas de grupo y la teoría y práctica del cambio planificado. Poco a poco ha ido perfeccionándose hasta transformarse en lo que es hoy: Una estructura integrada de teorías y prácticas capaces de ayudar a resolver o resolver de manera adecuada, aquellos problemas que se presenten dentro de las empresas.

El Desarrollo Organizacional trata de las organizaciones y las personas que las conforman, así como también del accionar de éstas organizaciones con el entorno que las rodea.

⁵ French, W, Bell, Cecil, “Desarrollo Organizacional” Prentice Hall S.A., Quinta Edición, México

El D.O. aplica siempre un cambio planificado, es decir, un cambio que busca dar soluciones a largo plazo y de manera sostenida. No es que no logre cambios bastante inmediatos, sino que los cambios que se obtienen deben de mantenerse de manera continua. En muchas ocasiones en que se han aplicado acciones de Desarrollo Organizacional, comienzan a verse resultados positivos en plazos bastante cortos (2 ó 3 meses), pero es necesario darles un seguimiento para lograr que estos cambios sigan desarrollándose a través del tiempo y bajo cualquier circunstancia que se presente posteriormente y puede afectar de manera directa o indirecta a la empresa.

En una empresa donde se haya aplicado el Desarrollo Organizacional, es fácil detectar una mejor relación entre la estructura interna de la misma, entre los empleados, entre los jefes y sus subordinados y entre la empresa y el medio que la rodea. Esta última característica se observa gracias a que la empresa aprende a ver los cambios como oportunidades y no como amenazas, y por lo tanto, su relación con el medio es mucho más efectiva y flexible. Se cambia la mentalidad de las personas involucradas dentro de la organización, y se logra que su comportamiento hacia la misma y hacia los compañeros de trabajo sea más propositiva y libre de cualquier prejuicio.

Muchos de los problemas que surgen dentro de las organizaciones son una clara muestra de la ausencia de objetivos comunes cuidadosamente planificados, los cuales, al no existir, fomentan la desestabilización de todas las relaciones estructurales que las conforman. Algunos de estos problemas como la existencia de un clima organizacional insatisfactorio, baja productividad, mala calidad en los productos o servicios que se ofrecen, conflictos interpersonales, metas poco claras, conflictos entre los grupos, presiones desmedidas por parte de los grupos de interés, estilos de liderazgo inadecuados, etc, son algunas de las situaciones que se dan con más frecuencia en aquellas empresas que no buscan adaptarse a los cambios o que no están conscientes de lo necesario que resulta adoptar las nuevas tendencias que se aplican en el entorno externo. Para ejemplificar algunas de las problemáticas, se ha observado que cuando impera un clima organizacional insatisfactorio, los miembros que conforman las empresas no ponen lo mejor de sí mismos, ni brindan su trabajo de manera positiva. Esto termina generando tensión entre todos aquellos que conforman la empresa. La insatisfacción puede deberse a que reciben escasa motivación por parte de sus superiores.

2. Objetivos del Desarrollo Organizacional

Algunos de los objetivos básicos generales del Desarrollo Organizacional son los siguientes:

- Generar un tipo de información que a la vez que sea objetiva y subjetiva, sea válida. Asegurarse de retroalimentar esta información.
- Buscar que exista un clima de receptividad y de apertura que contribuya a la solución de conflictos.
- Diagnosticar problemas o situaciones insatisfechas.
- Evitar la manipulación mediante la implantación de un clima de confianza entre jefes y subordinados.
- Desarrollar las potencialidades de cada trabajador, tanto en las áreas Administrativas, Técnicas o Interpersonales.
- Examinar en qué medida los valores y la cultura de los trabajadores influye en el desempeño de los mismos.
- Examinar el grado de adaptación que la Organización presenta en relación al medio que la rodea.
- Lograr que la Organización se desarrolle al tiempo que se desarrollan los individuos.

3. El proceso de Cambios

El siglo recién pasado, sentó un precedente de cambios vertiginosos e innovaciones extraordinarias. Dejó muy claro que lo único realmente permanente es el cambio, lo nuevo, la innovación. La inventiva del ser humano para acoplarse a estos cambios no tuvo límites. Se demostró lo importante que resulta la adaptabilidad si se quiere lograr la supervivencia.

En los comienzos del siglo XXI, la modificación constante de las situaciones que rodean al hombre sigue siendo una realidad. Por lo tanto, evolucionar y renovarse lleva implícito un cambio que debe asumirse si se quiere progresar.

Existen empresas opuestas a las innovaciones y empresas que las fomentan.

En las primeras se puede hacer necesario ocultar la innovación que los empleados utilicen- para mejorar su trabajo-al resto del organismo, especialmente al centro de la autoridad. Para ello, se tratará que la comunicación **ascendente** vaya cuidadosamente tamizada. Aún así, es importante que la idea nueva llegue hasta los altos mandos para que pueda convertirse “legalmente” en innovación. Desafortunadamente no siempre es posible.

Dentro de los resquicios que todo sistema posee, es posible conservar oculta la innovación sin que nadie se entere, y muchas veces el empleado logra rendir mucho más en su empleo .Esto no siempre es así. Dentro de cada sector oculto puede que existan siempre procedimientos técnicos y de tecnología que ayuden a conquistar las metas de la empresa; puede ser que se presente el caso, pero también es posible que no se dé.

En cuanto a las segundas, son organizaciones que se encuentran en un continuo proceso de cambios. Siempre están aprendiendo y adaptando en sí mismas aquellas innovaciones que surgen en el ambiente que las rodea. Son organismos que prosperan más que los demás , y es su misma adaptabilidad la que los convierte en organismos camaleónicos que logran resistir donde los demás sucumben.

Los cambios son inevitables dentro de las organizaciones, pero es necesario saber que existen cambios de dos tipos. El cambio planificado (planeado) y el cambio accidental (no planeado). Se clasifica de esta forma dado que hay cambios que no han sido deliberadamente buscados pero aparecen y son aceptados debido a que generalmente no queda otra opción.

Mientras que las organizaciones flexibles que buscan superarse a sí mismas de forma constante, y estar vigentes dentro del mercado, continuamente se adaptarán a los cambios, pero no de forma reactiva, sino mas bien, buscando constantemente las oportunidades de cambio que se presenten. Esto logra que se refresquen a sí mismas y puedan continuar vigentes. Las organizaciones que más han perdurado a través del tiempo han utilizado estos criterios en relación al cambio.

En cuanto a la magnitud del cambio, éste puede ser grande o pequeño. En relación a su alcance, puede afectar a muchos elementos de la organización o sólo a unos cuantos. Esto quiere decir, que en ocasiones no es necesario que cambien todas las estructuras que conforman a una empresa; muchas veces basta con que se realicen transformaciones en ciertas instancias que han demostrado su ineficacia o su poca adaptabilidad en relación a las demás. De ahí se deriva también el hecho de que los cambios puedan ser grandes o pequeños, ya sea por la naturaleza de los mismos (si son éstos importantes o no), o por el alcance que ellos tengan (si abarcan una gran parte de la empresa o sólo una pequeña porción de ella).

En relación al tiempo que pueda tomar un cambio cualquiera, puede ser lento y de carácter evolutivo, o rápido (de carácter revolucionario). Muchas veces los cambios se van gestando poco a poco dentro de las empresas, pero en ocasiones el cambio puede ser abrupto y se manifiesta sin que haya existido previamente ningún indicio que hiciera pensar en su aparición.

Lo que sucede con muchas empresas a nivel nacional, es que no conocen de Desarrollo Organizacional- y si han oído hablar de él e incluso asistido a seminarios, entonces no lo aplican- por lo tanto, no saben lidiar con los cambios que tarde o temprano aparecerán. Debido a la naturaleza de las

empresas del sector financiero, éstas se ven obligadas en muchas ocasiones a adoptar cambios drásticos si no quieren desaparecer porque cada vez más el público demanda de los Bancos honestidad, prontitud y eficiencia.

Debe perderse el miedo a la palabra cambio, y deben de aprovecharse todas las oportunidades que se presenten para transformarla en provecho de cada compañía u organización.

Las compañías que dependen exclusivamente de la demanda que sus productos o servicios tienen, deben supeditarse al carácter variable y cambiante de los demandantes (medidas gubernamentales, sociedad, competencia, etc), así como a distintas medidas de presión que en algún momento pueda llegar a ejercer el público interno (empleados, sindicatos, etc.). Esto también es una verdad que se adapta a la realidad de la banca nacional. Es importante que sepa subsistir.

Teniendo un sólido departamento de Relaciones Públicas, los diferentes bancos nacionales pueden hacer llegar a todas sus agencias aquellas modalidades que sean amigas de los cambios y que puedan fomentar el Desarrollo sostenido de la empresa y la satisfacción tanto de clientes como de empleados.

Existen ciertas premisas que deberán tomarse en cuenta como parte inherente del Desarrollo Organizacional.

Según las experiencias constatadas en programas de Desarrollo Organizacional anteriores, las personas que laboran en las empresas necesitan crecer y desarrollarse continuamente. Esto implica evitar que se aburran o se cansen con un trabajo que no desarrolla completamente sus habilidades.

Evitar el estancamiento del personal laboral y buscar continuamente la excelencia a través de la evaluación y puesta en marcha de nuevas medidas, es una de las preocupaciones principales del Desarrollo Organizacional.

Lo que se busca es que exista mayor productividad y calidad dentro de las empresas. Pero debe haber conciencia de que esto no puede conseguirse si no se ve en las necesidades humanas el primer punto a cumplir.

Si las necesidades más fundamentales del personal se ven satisfechas, éste podrá otorgar a la empresa mayor responsabilidad y profesionalismo, que será un factor determinante para lograr un óptimo desempeño y progreso por parte de la compañía. Todavía más en el caso de la Banca, dado que la

naturaleza del trabajo que los empleados realizan es bastante delicada y es necesario que se haga bien.

Otro punto que empíricamente se ha comprobado, es que cuando las personas trabajan en equipos, crece más la responsabilidad compartida, y cada uno de los miembros toma conciencia sobre la lealtad y la solidaridad que deben tener hacia los demás. Todo ello conlleva a una mayor cooperación entre el personal de la banco y adquiere beneficios para el mismo.

Otro defecto que es bastante frecuente dentro de las empresas- especialmente a nivel latinoamericano- es el tipo de Gerencia autocrática, la cual otorga un excesivo poder a los Gerentes y promueve anomalías de todo tipo. Por supuesto, esto no origina el crecimiento y desarrollo de la empresa y del personal. Esto deberá evitarse al máximo en los organismos bancarios. Las personas que se sienten correctamente dirigidas y no se reconocen explotadas, trabajan brindándole a la empresa su máximo potencial. La Gerencia Participativa es la que brinda mayor oportunidad de desarrollo, y por eso su aplicación ha dado tantos resultados positivos.

En relación a los cambios que se quieren implementar, es vital que se fomente la toma de conciencia sobre éstos en el personal que los sufrirá o tendrá que llevarlos a cabo. Resulta difícil que las personas puedan tomar parte activa en los cambios implementados, si no se sienten identificados

con los mismos, por lo que se debe trabajar bastante en vencer la resistencia natural que el ser humano tiene cuando le hablan de cambios.

Cuando se dan discrepancias intergrupales, el Desarrollo Organizacional aboga por enfrentarlas dentro de un clima de respeto entre las partes, entendiendo que este tipo de incidentes son saludables y permiten que las empresas prosperen. Es necesario tratar las problemáticas con responsabilidad y tratando de solucionarlas de la mejor manera posible.

Una premisa fundamental del Desarrollo Organizacional es que dentro de las empresas debe reinar un clima de cooperación entre los miembros, para que la coordinación en las tareas que cada quien realiza se dé de manera natural. Ya no se trata de aislar a las personas dentro de su propios perímetros personales, sino de lograr que se realice un verdadero trabajo coordinado.

Una Problemática bastante común es la actitud de las personas hacia su trabajo. Muchas veces, sienten que sólo son una pieza que es movida antojadizamente por sus superiores, y esto crea tensión y conflictos en su trasfondo psicosocial. El hecho de no sentirse valorada por sus compañeros y superiores, crea en la persona actitudes irresponsables y de irrespeto, que a la larga conllevan a las causas por las que tienen que renunciar o ser despedidas.

El Desarrollo Organizacional maneja la tesis de que las empresas son un sistema, que además de poseer otros subsistemas dentro de sí, debe cambiarse y desarrollarse constantemente. Esto es fundamental si se quieren alcanzar las metas y objetivos que se persiguen.

Por lo tanto, el cambio es "el pan de cada día" en las empresas tanto de carácter financiero como social o de servicios.

Además, es necesario que los subsistemas que conforman al gran sistema, se encuentren bien interrelacionados. Ello implica el reducir la tendencia a las rivalidades y fomentar la colaboración con otros subsistemas para que todo el conjunto interactúe eficazmente.

Por lo tanto, el Desarrollo Organizacional es un enfoque de sistemas que dirige su atención al logro de un conjunto de relaciones que sean funcionales entre sí.

En el transcurso de los años y a medida que las compañías se enfrentan a más problemas, se tiene que llevar a cabo reingenierías para adquirir nueva tecnología, más personal capacitado, cambiar aquellos jefes que no estén bien preparados o cambiar al personal que no esté apto para desempeñarse en los puestos de trabajo. En estos casos la empresa tiene que adoptar muchos cambios para adaptarse a las necesidades del público

y estar dispuesta a modificar las viejas maneras de hacer las cosas. Lo que se pretende con ello es que la empresa aprenda a realizar nuevas tareas y adquiera nuevos conocimientos que la lleven a destacar en su labor. Cualquier cambio dentro de las organizaciones tiene que comunicarse a todo el personal para que éste funcione y sea tomado positivamente por los empleados.

Cuando la empresa se somete a muchos cambios éstos tienen que estar encaminados completamente al mejoramiento de la Organización en general, y es por eso que a todos los empleados se les tiene que hacer llegar la información por la vía más accesible y de la mejor manera posible.

Para comunicarlos también hay que saber en qué momento se van a dar a conocer y se debe de tener el tiempo necesario para exponerlos a los empleados. Es vital que no quede información en el aire que no fue transmitida, porque después esto afectará a toda la Organización.

Para comunicarlos, es necesario recurrir a todas las formas existentes de divulgación, tales como: líneas telefónicas, foros, boletines, cintas de video, pláticas personales, discusiones informales, etc. Esto deberá realizarse de manera periódica con el objetivo de ganar más presencia en la mente de los empleados.

Se dice que el mejor método para comunicar y lograr objetivos es el personal, debido a que el medio escrito no siempre es tomado con la debida seriedad e importancia.

Para divulgar una información a nivel personal, es importante buscar a la persona más idónea para hacerlo. Ella tiene que estar bien informada de todo lo que está pasando y debe de ser muy sincera al momento de comunicar las oportunidades y dificultades que el cambio traerá consigo.

Toda cosa que se quiera comunicar, es necesario saberla decir y tener empatía con los demás, dado que se tienen que hacer reuniones formales e informales con todos los empleados, donde se les comunicará como avanzan los cambios y si los objetivos que se persiguen serán logrados a corto plazo, mediano o largo plazo. Siempre se debe saber escuchar al empleado para conocer de primera mano lo que opina sobre el cambio y cómo piensa que le afectará éste en su vida laboral e incluso personal.

Cuando el cambio ya ha sido conocido, hay que estar preparado porque puede ser que el empleado no lo tome muy bien al principio. A veces hay negaciones y se contraponen mucha resistencia por parte del personal que labora en la empresa, por lo que será importante que se dé una discusión de ideas constructivas y que al final haya conciencia para esperar que el cambio implantado traiga mejoras.

Cuando se está llevando a cabo un cambio hay que debatirlo constantemente y participar de las razones que los empleados puedan tener para oponerse al mismo; de esta manera se les da la oportunidad de expresar su punto de vista, al tiempo que la gerencia adquiere otra perspectiva que enriquecerá la toma de decisiones que realicen.

Es importante resaltar que el cambio es un estudio planeado con anterioridad para lograr buenos objetivos, por lo tanto, se debe ser muy cuidadoso para hacer entender a las personas los puntos de vista que lo propiciaron.

Para comunicar los cambios es necesario:

- Escuchar durante el cambio.

Un elemento vital de la comunicación es saber escuchar. La comunicación resuelve muchos problemas de entendimiento y fomenta la colaboración de los demás dentro del cambio por realizar.

- Escuchar con el “tercer oído”.

Algunos gerentes desalientan a sus empleados porque solo ellos consumen todo el tiempo destinado a opiniones durante las juntas y no dejan que los demás se expresen. Tal vez esto se deba a que tienen miedo de escuchar lo que otros quieren decir. Es necesario, por tanto, que los gerentes sepan escuchar con suma atención lo que se les dice e incluso, lo que se expresa sin palabras. Solo escuchando es posible conocer los sentimientos de los que integran los equipos de trabajo y únicamente así podrá conocerse el camino que se transita.

- Hacer preguntas abiertas.

Las preguntas abiertas facilitan la sinceridad en las personas, debido a que se espera de ellas más que un simple si o no por respuesta. Ello le da al entrevistado la oportunidad de explayarse sobre el tema del cual se le pregunta y fomenta en ambos interlocutores el intercambio sincero de opiniones. Esto resulta muy productivo para las personas involucradas.

- Escuchar los sentimientos detrás del mensaje.

Siempre hay sentimientos que se encuentran involucrados en cada conversación. Esto es inherente al ser humano, y fomenta el impulso necesario que se requiere para llevar a cabo cualquier acción.

- Confirmar y aclarar lo que se ha escuchado.

Es necesario cerciorarse que el mensaje que ha sido recibido se ha captado convenientemente. Cuando se haya obtenido la idea central, será importante resumirlo y repetirlo frente a las personas. De esta forma estarán ellas más dispuestas a discutir otras posibilidades.

- Cómo comunicarse claramente.

Debido a la presión que los cambios generan, los administradores tienden a comunicarse menos con sus subalternos. Al momento en que se realizan los cambios, es vital incrementar la comunicación dentro de las organizaciones y no lo contrario (disminuirla).

Por otro lado, las personas deberán adaptarse a una nueva manera de hacer las cosas y mediante la información que obtengan, podrán determinar de qué forma podrán ajustarse al cambio.

- Cómo escoger las palabras que expresen mejor sus sentimientos.

Debido a la intensa carga emocional que tienen las palabras derivadas de los sentimientos, se debe tener especial cuidado en la forma de comunicarlas.

Muchas veces, lo que se dice puede estar lleno de sentimiento y provocar una actitud defensiva en el interlocutor, lo que perjudicará de manera considerable el nivel de comunicación que se espera obtener. Resultará conveniente escoger aquellas palabras menos dramáticas que igualmente expresen los sentimientos que se quieren transmitir.

C. SISTEMA FINANCIERO DE EL SALVADOR

1. Conceptualización.

El sistema financiero salvadoreño es el pilar sobre el que se sostiene la economía del país. Lo conforman todas las entidades o instituciones que guardan relación directa con el movimiento e intermediación de dinero, valores o créditos. Entre ellos figuran los Bancos Comerciales, Las Financieras, el Instituto salvadoreño del Seguro Social, instituciones formales dedicadas a la intermediación financiera y todas aquellas entidades que las leyes señalen en un futuro.

2. Organismos Reguladores

El Organismo regulador del sistema financiero oficial es la Superintendencia del Sistema Financiero y la Superintendencia de Valores, mientras que el sistema financiero no oficial está regulado por el Código de Comercio y es supervisado por la Superintendencia de Sociedades Mercantiles o por INSAFOCOOP.

3. Componentes del Sistema

- Sistema financiero Oficial

Dentro del sistema financiero oficial se encuentran entidades como el Banco Central de Reserva, Bancos Comerciales, Aseguradoras, Financieras, Bolsas de Mercancías, El Instituto Nacional de Pensiones de empleados públicos, el Fondo Social para la vivienda, la Federación de cajas de Crédito, el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, el Fondo de Financiamiento y Garantía de la Pequeña Empresa, el Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada, el Banco de Fomento Agropecuario y el banco Hipotecario.

- Sistema Financiero no Oficial

Las Instituciones formales que componen el sistema financiero no oficial son BANCOMO, PROPEMI, FEDECACE, BANPYN, CAM, FIDECOOP, FUNCROCOOP, CREDIANPES Y BAN.

- Banca Comercial

Conforman la Banca Comercial todas aquellas entidades de propiedad privada que realizan operaciones monetarias. Estos bancos reciben depósitos y efectúan préstamos a personas o a compañías u otro tipo de organizaciones que así lo soliciten.

Otro tipo de servicios que proporcionan incluyen otorgar facilidades testamentarias, la compra y venta de títulos valores, las transferencias de crédito, los fideicomisos, la venta de moneda extranjera y las facilidades para cesión de tarjetas de crédito.

Los bancos privados que actualmente operan en el país son los siguientes:

- ✓ Banco Agrícola, S.A.
- ✓ Scotiabank El Salvador, S.A.
- ✓ Banco Capital, S.A.
- ✓ Banco Credomatic, S.A.
- ✓ Banco Cuscatlán de El Salvador, S.A.
- ✓ Banco de Comercio de El Salvador, S.A.
- ✓ Banco Uno, S.A.
- ✓ Banco Promérica, S.A.
- ✓ Banco Salvadoreño, S.A.
- ✓ Banco Americano, S.A.

a. Principales Funciones del Sistema Financiero

Superintendencia del Sistema Financiero

Entre las principales funciones de la superintendencia del sistema financiero se encuentran:

- Hacer cumplir y cumplir a su vez, con todas aquellas disposiciones legales que se aplican al Banco Central de Reserva y al resto de entidades sujetas a su vigilancia.
- Dentro de las facultades que expresamente le confiere la ley, la superintendencia del sistema financiero puede dictar las normas que servirán para el funcionamiento de las leyes que están bajo su control.
- Puede dar su autorización para constituir, hacer funcionar o cerrar las instituciones que forman parte del sistema financiero oficial.
- También vigila y fiscaliza todas las operaciones realizadas por las instituciones del sistema financiero oficial.

b. Principales funciones de la Banca Comercial

Las principales funciones de la Banca privada son:

*Captar los depósitos que el público realiza en las formas de Ahorro Corriente, A la vista o a Plazos.

También los bancos captan fondos cuando emiten títulos de Capacitación, Bonos, Títulos de Inversión o Cédula Hipotecaria.

Los Bancos, asimismo, otorgan préstamos para diversos destinos de uso. Pueden ser personales, para Corporaciones e Industrias,

Inversiones lícitas de cualquier tipo, exportación e Importación y Construcción.

Demás, los bancos emiten pagos. Esto los hacen a través de ciertos mecanismos como cheques, transferencias o Tarjetas de Crédito. También los usuarios pueden cancelar en los bancos las facturas de los servicios básicos que reciben (Servicios de agua, Energía eléctrica, Telecomunicaciones, Colegios, etc.), así como también Custodia de Valores, Descuentos de Letras o Garantías de Letras.

c. Principales problemas del sistema financiero

Como consecuencia del conflicto armado que surgió en los años ochenta en El Salvador, el sistema financiero se vio afectado junto con otros sectores productivos del país. El comercio, la agricultura y la industria fueron directamente perjudicados por el ambiente hostil que los enfrentamientos armados generaron. Como consecuencia de esto, la disminución del nivel de créditos bancarios no se hizo esperar y para colmo, el sistema financiero ya nacionalizado presentaba serias deficiencias en su administración.

Así fue como en 1989 se realizó un análisis que determinó elevados índices de mora en la cartera de préstamos del sistema financiero.

La mora total bajó 4.4 puntos porcentuales en el lapso de diez años. Esto dio paso a la generación de compromisos de desarrollo económico y social que buscaban resolver a corto plazo la crisis existente.

A finales de este mismo año, el sistema financiero presentaba problemas de liquidez alarmantes, con un patrimonio neto negativo de 2,700 millones de colones. Debido a ello, al año siguiente se aprobó la “Ley de Saneamiento y fortalecimiento de Bancos Comerciales y Asociaciones de Ahorro y Préstamos” con la que se esperaba restituir los patrimonios, garantizar los depósitos de las personas y recuperar los créditos en mora.

Para sanear los activos se utilizaron los “Bonos de saneamiento”, con la finalidad de adquirir las carteras “D” y “E”, llamándose esta operación “permuta de cartera”. También fue necesario liquidar aquellas instituciones bancarias cuyas carteras de mora se consideraban irrecuperables. Entre ellas estaban: El Banco de

Crédito Popular, El Banco Capitalizador y el Banco Mercantil. Asimismo, muchos bancos tuvieron que fusionarse, y su cartera morosa fue traspasada junto con sus activos.

Las financieras fusionadas fueron:

Casa- Crece

Ahorromet- Aprisa

Credisa- La Central de Ahorro.

A pesar de la labor reguladora y fiscalizadora que realizaban el Banco Central de Reserva y la Superintendencia del Sistema Financiero, surgieron desequilibrios lamentables. Tal es el caso de financieras como Finsepro e Insepro, que protagonizaron el escándalo financiero más grande en la historia de El Salvador, al comprobarse que se desviaron fondos de sus depósitos hacia otras empresas y que la información contable que tenían se encontraba distorsionada.

Después de las grandes moras y otros problemas que la nacionalización de la banca trajo consigo, aparece la necesidad de que la banca fuera más eficiente y estuviera acorde con las nuevas políticas liberales. Es así como el programa de reforma del sistema financiero comenzó saneando y fortaleciendo al sistema, y continuó con la privatización de los bancos y financieras a nivel nacional.

Cuando en 1990 fue aprobada la “Ley de Privatización de los <Bancos Comerciales y de las Asociaciones de Ahorro y Préstamos” se fijaron el objetivo de vender todos los bancos y financieras antes del mes de junio de 1994. Asimismo, se buscaba democratizar la propiedad, asegurar que las administraciones bancarias fueran sanas y eficientes, lograr transparencia en los procesos de venta que se realizaran y despotizar el crédito y el sistema financiero.

La venta de las acciones bancarias se inició el 11 de noviembre de 1991, con lo que se consiguió fortalecer al Banco Agrícola y al Banco Cuscatlán. Para marzo del 94, ya se habían colocado todas las acciones en los Bancos Cuscatlán, Agrícola, de Desarrollo, Casa, Ahorromet, Banco de Comercio y Credisa.

CAPÍTULO II

INVESTIGACIÓN DE CAMPO SOBRE RELACIONES PÚBLICAS, DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y ANTECEDENTES DEL SISTEMA FINANCIERO

A. OBJETIVOS

1. Objetivo General

Diagnosticar cómo son aplicadas las Relaciones Públicas en los procesos de cambios que se dan en las instituciones financieras.

2. Objetivos Específicos

- ✓ Estructurar un marco teórico sobre RR.PP. Comunicación y Desarrollo Organizacional, que permitirá fundamentar la presente investigación.
- ✓ Identificar el tipo de comunicación empresarial utilizado en las agencias bancarias a fin de establecer la viabilidad de divulgar el Desarrollo Organizacional.
- ✓ Elaborar una propuesta de comunicación de Divulgación del Desarrollo Organizacional que facilite al personal de las empresas del

sistema financiero la comunicación efectiva y la aceptación de los cambios.

B. UNIVERSO Y MUESTRA

1. Universo

El universo dentro del cual se seleccionó las fuentes de información, lo constituyen 75 agencias bancarias privadas pertenecientes a las cuatro principales empresas del sector financiero ubicadas en el municipio de San Salvador, que son: Banco de Comercio, Banco Agrícola, Banco Cuscatlán y Banco Salvadoreño.

2. Muestra

Se determina utilizar un muestreo probabilístico por cuotas. Se aplicaron 25 cuestionarios por agencias bancarias (Banco Agrícola Comercial, Banco Cuscatlán, Banco Salvadoreño y Banco de Comercio).

BANCOS	BANCO AGRÍCOLA	BANCO CUSCATLÁN	BANCO SALVADOREÑO	BANCO DE COMERCIO	TOTAL
Jefe de Relaciones					
Públicas	1	1	1	1	4
Empleados	24	24	24	24	96
TOTAL	-	-	-	-	100

3. Tipo de Investigación

La investigación es de tipo exploratorio debido a que aún no se han desarrollado investigaciones que incluyan las variables de Desarrollo Organizacional y Relaciones Públicas que tiene el presente estudio.

4. Unidad de Análisis y Sujetos de Estudio

- Unidad de Análisis: son las empresas del sector servicios del área financiera ubicadas en el área metropolitana de San Salvador.
- Sujetos de Estudio: los jefes del Departamento de Relaciones Públicas de las diferentes agencias bancarias encuestadas y los empleados encuestados.

5. Fuentes de Información

- Fuentes Primarias: la conforman los libros de texto consultados, las tesis y todo tipo de bibliografía relacionada con las Relaciones Públicas, Comunicación y el Desarrollo Organizacional, así como las entrevistas realizadas a los jefes del departamento de Relaciones Públicas de cada empresa consultada y los empleados consultados.

- Fuentes Secundarias: la constituye toda aquella información otorgada por las empresas en estudio.

6. Descripción del Instrumento

El instrumento que se utilizó fue 1 cuestionario de 13 preguntas, las cuales son en forma cerrada y de opción múltiple. Con el objetivo de que pudieran ser contestadas en un período corto. Estas estuvieron dirigidas a los jefes de departamento de Relaciones Públicas y a empleados de las distintas agencias bancarias.

7. Procedimiento

El procedimiento a seguir fue en primer lugar la elaboración de un cuestionario que sirvió para la recolección de datos de la información sobre el tema a investigar.

Posteriormente el procesamiento de datos para luego tabularlos y obtener la información necesaria para crear así una propuesta de solución, luego la presentación de los resultados obtenidos.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de realizar la investigación de campo fue de recopilar datos que coadyuven a promover la divulgación a hacer más protagónico el rol de las Relaciones Públicas en las empresas privadas del sector servicio del área financiera.

- ❖ **De Campo:** Para recopilar la información de campo fue necesario visitar 75 agencias bancarias (Banco Cuscatlán, Banco Agrícola, Banco de Comercio y Banco Salvadoreño), se encuestaron a 100 empleados del sector servicio, entre ellos los 4 gerentes de Relaciones Públicas, 1 por cada institución bancaria, se les pasó un cuestionario compuesto por 13 preguntas cerradas, opción múltiple y un abierta, con el propósito de conocer el funcionamiento de las agencias bancarias.

- ❖ **Bibliográfica:** Se consultaron libros, revistas, tesis y folletos relacionados con la comunicación en las empresas, información que sirvió como base para elaborar el marco teórico sobre las Relaciones Públicas, Desarrollo Organizacional y Antecedentes del Sistema Financiero.

1. Recopilación de la Información

1- ¿En su institución, ¿Quién realiza las labores de Relaciones Públicas?

Objetivo: Conocer cuál es el departamento que utilizan las instituciones como de las Relaciones Públicas.

CONTENIDO	Nº	%
-Departamento de Mercadotecnia	53	51.46%
-Departamento de Publicidad	13	12.62%
-Departamento de Comunicaciones	22	21.36%
-Otros	13	12.62%
-Sin opinión	2	1.94%
Total	103	100.00%

Aclaración la sumatoria de las frecuencias es mayor al tamaño de la muestra debido a que los sujetos podían seleccionar mas de una respuesta.

Interpretación: En el estudio que se realizo nos dimos cuenta que el departamento de mercadotecnia el que predomina para hacer las labores de Relaciones Públicas con un 51.46%. Como segunda opción se encuentra el de Comunicaciones.

2- Dentro de su organización. ¿Qué tipo de comunicación es la que predomina?

Objetivo: Identificar cual es la verdadera comunicación que existe cuando se les informa a los empleados.

CONTENIDO	Nº	%
- Formal	76	73.08%
- Informal	0	0%
- Ambas	26	25%
- Otros	2	1.92%
Total	104	100.00%

Aclaración la sumatoria de las frecuencias es mayor al tamaño de la muestra debido a que los sujetos podían seleccionar mas de una respuesta.

Interpretación: Nos muestra que la comunicación formal es la que mas se utiliza a la hora de hacer comunicados dentro de la institución. También se utiliza la informal cuando son aspectos de menor relevancia.

3- ¿La comunicación formal se ejecuta a través de:?

Objetivo de la pregunta: Determinar que medios se utilizan para informarles a los empleados cuando hay asuntos relevantes en su institución.

CONTENIDO	Nº	%
- Memorandums	88	67.17%
- Notas	10	7.63%
- Carteleras	2	1.53%
- Verbal	23	17.56%
- Otro	8	6.11%
Total	131	100.00%

Aclaración la sumatoria de las frecuencias es mayor al tamaño de la muestra debido a que los sujetos podían seleccionar mas de una respuesta.

Interpretación: La información obtenida dio a conocer que el instrumento que mas se utiliza son los memorandums. Depende del tipo de información que se de, cuando la información es informal será verbal.

4- ¿La comunicación informal se desarrolla a través de?

Objetivo de la pregunta: Conocer de que manera se transmite la comunicación informal entre jefes y empleados.

CONTENIDO	Nº	%
- Cadena de rumores	27	27%
- Cadena de chismes	2	2%
- Cadena de probabilidades	44	44%
- Sin opinión	27	27%
Total	100	100.00%

Interpretación: En estas instituciones la comunicación informal se realiza a través de la cadena de probabilidades mostrada en el cuadro anterior.

5- ¿La comunicación en su organización es?

Objetivo de la pregunta: Determinar de que forma se desarrolla la comunicación en las instituciones.

CONTENIDO	Nº	%
- Ascendente	22	21.57%
- Descendente	53	51.96%
- Horizontal	1	0.98%
- Verbal	2	1.96%
- Todas la anteriores	20	19.61%
- Sin opinión	4	3.92%
Total	102	100.00%

Aclaración la sumatoria de las frecuencias es mayor al tamaño de la muestra debido a que los sujetos podían seleccionar mas de una respuesta.

Interpretación: La investigación nos demuestra que por haber cambios constantes en las instituciones bancarias la comunicación es descendente.

6- ¿Tiene usted una buena imagen de la empresa en que labora?

Objetivo de la pregunta: Identificar si los empleados tienen buena percepción de la institución donde laboran.

CONTENIDO	Nº	%
- SI	99	98.02%
- NO	0	0%
- Sin Opinión	2	1.98%
Total	101	100.00%

Aclaración la sumatoria de las frecuencias es mayor al tamaño de la muestra debido a que los sujetos podían seleccionar mas de una respuesta.

Interpretación: En el estudio realizado el 98.02% si tienen una buena imagen de la institución en donde laboran.

Cuadro 2 de la pregunta N° 6

¿Tiene usted una buena imagen en la empresa donde labora?

¿Qué criterios toma en cuenta?

CONTENIDO	Nº	%
- Responsabilidad	54	29.51%
- Calidad en el servicio	55	30.05%
- Solidez	37	20.22%
- Personal capacitado	35	19.13%
- Sin Opinión	2	1.09%
Total	183	100.00%

Aclaración la sumatoria de las frecuencias es mayor al tamaño de la muestra debido a que los sujetos podían seleccionar más de una respuesta.

Interpretación: En la investigación realizada la calidad en el servicio es el aspecto sobresaliente con un 30.05%.

7- ¿Considera que sus compañeros de trabajos se sienten cómodos y satisfechos con la empresa?

Objetivo de la pregunta: Definir si los empleados se encuentran bien en la empresa donde laboran y si existe un buen clima organizacional.

CONTENIDO	Nº	%
- SI	93	93%
- NO	3	3%
- Sin Opinión	4	4%
Total	100	100.00%

Interpretación: Se determinó que el 93% de los encuestados se encuentran cómodos con la institución.

8- ¿Escucha usted las sugerencias de los clientes de su empresa?

Objetivo de la pregunta: Verificar si en realidad estas instituciones encuestadas toman en cuenta todas las opiniones que el usuario o cliente le recomiendan.

CONTENIDO	Nº	%
- SI	98	98%
- NO	0	0%
- Sin Opinión	2	2%
Total	100	100.00%

Interpretación: En las diferentes instituciones encuestadas se determinó que las sugerencias de los clientes son tomadas en cuenta.

9- ¿Qué pasos se llevan a cabo cuando se realizan cambios trascendentales?

Objetivo de la pregunta: Verificar en que forma se llevan a cabo cambios importantes y de beneficio en las instituciones.

VARIABLES	Nº	%
a) Le comunican y se prepara a todo al personal de la institución.	16	16%
b) Hacer un estudio de mercado y una reingeniería, se presente el proyecto y posteriormente se informa a los gerentes.	5	5%
c) Al ser creados los cambios son evaluados y autorizados por los altos jefes y luego se informa al personal de una forma descendente, para que sean aceptados positivamente.	9	9%
d) Seminarios y capacitaciones.	34	34%
e) Sin opinión.	36	36%
Total	100	100.00%

Interpretación: Un 36% no opinó considerando esto como muy significativo de lo que se puede inferir que desconocen los pasos que se siguen.

10- ¿Considera que existe resistencia a los cambios que la empresa realiza, cualquiera que estos sean por parte de usted o de sus compañeros de trabajo?

Objetivo de la pregunta: Identificar si los empleados toman a bien o mal los cambios que se implementan en la institución.

CONTENIDO	Nº	%
- SI	31	31%
- NO	63	63%
- Sin Opinión	6	6%
Total	100	100.00%

Interpretación: Para obtener un resultado de 63% la mayoría de los empleados no se resisten a los cambios.

11- ¿Qué enfoques utilizan en la institución para mejorar los cambios?

Objetivo de la pregunta: Conocer que aspectos las instituciones toman en cuenta para implementar los cambios.

VARIABLES	Nº	%
- Educación y comunicación	36	35.64%
- Participación e involucramiento	61	60.40%
- Manipulación y cooptación	1	0.99%
- Coerción	0	0%
- Sin Opinión	3	2.97%
Total	101	100.00%

Aclaración la sumatoria de las frecuencias es mayor al tamaño de la muestra debido a que los sujetos podían seleccionar mas de una respuesta.

Interpretación: Un 60.40% opinó que existe participación e involucramiento para adaptarse a los cambios que en las instituciones se dan.

12- ¿La empresa innova y adapta nuevas estrategias?

Objetivo de la pregunta: Verificar si en las instituciones implementan constantemente estrategias.

CONTENIDO	Nº	%
- SI	97	97%
- NO	0	0%
- Sin Opinión	3	3%
Total	100	100.00%

Interpretación: La mayoría de las instituciones realizan frecuentemente estrategias según el 97% de los encuestados.

13- ¿Cuál departamento es el encargado de poner en marcha los cambios dentro de toda la empresa?

Objetivo de la pregunta: Determinar que departamento es el idóneo en dirigir los cambios que se van a implementar en la institución .

VARIABLES	Nº	%
- Gerencia General	51	48.11%
- Relaciones Públicas	1	0.94%
- Administración	22	20.75%
- c/u en su área	25	23.58%
- Otro	4	3.77%
- Sin opinión	3	2.83%
Total	106	100.00%

Aclaración la sumatoria de las frecuencias es mayor al tamaño de la muestra debido a que los sujetos podían seleccionar mas de una respuesta.

Interpretación: El 48.11% opinó que el departamento idóneo para poner en marcha los cambios es la gerencia general y como segunda opción es el encargado del área.

D. DESCRIPCIÓN DE DIAGNÓSTICO

1. Comunicación Interna

Hay comunicación vertical (ascendente y descendente), pero la comunicación ascendente sólo se utiliza para consultas o resolver dudas sobre la tarea que se desempeña y la descendente se utiliza sólo para dar órdenes.

Se percibe también que el tipo de comunicación que más se da en estas instituciones es la formal a la hora de hacer llegar la menor importancia.

Al momento de divulgar la información el instrumento efectivo que más utiliza son los memorandums.

2. Imagen Interna y Externa

En la información obtenida en la investigación de campo se conoció que la gran mayoría de empleados tienen una buena imagen de la institución donde laboran, pero sobre todo los empleados toman la imagen de empresas como algo que ellos tienen que proyectar ya que por ser un servicio el que prestan tiene que ser eficientes para la atención del cliente, ya que todos los empleados saben que tienen una gran responsabilidad que

la institución les ha dado y de esta forma es que se tiene en estas instituciones calidad en el servicio.

Cuando los empleados poseen una buena imagen así es la que se proyecta a nivel externo, por lo tanto la empresa gana mucho prestigio y crecimiento dentro y fuera de la institución.

- Aceptación de Cambios

Para que los cambios sean bien aceptados lo primero que hacen estas instituciones es informar de la mejor forma o manera todos los cambios que se realizan, pero se observa en la investigación que la mayoría de empleados se resiste a ellos, pero por el tipo de institución que es aunque el personal se resiste a los cambios no les queda más que aceptarlos.

La comunicación en el cambio se da antes y durante el primero, porque se analiza y se realiza un estudio y el segundo dura mientras se está implementado el cambio.

- Sistema Organicista

La organización que se da en estas instituciones es muy buena ya que todas las jefaturas son las encargadas de dirigir o comunicar los cambios que se implementan.

E. CONCLUSIONES

Al tabular y analizar la información obtenida en la investigación de campo se han formulado las siguientes conclusiones.

- La forma organizativa de estas instituciones está bien estructurada en todos los niveles y es por esto que hay una verdadera comunicación por parte de jefes y empleados.
- El proceso de comunicación existente hace que el empleado esté constantemente capacitado y de esta forma lograr una buena atención a sus labores.
- La forma más eficaz de informar al empleado es por medio de seminarios y capacitaciones.
- El departamento de mercadeo es el que se encarga de las Relaciones Públicas y la publicidad, de forma general en todas las agencias.
- Al estar los empleados cómodos con la institución, existe una buena productividad y eficacia en las labores que ellos desempeñan.
- Los empleados no se resisten a los cambios ya que las órdenes vienen de los altos cargos.

F. RECOMENDACIONES

Con el fin de promover la comunicación en los departamentos se recomienda poner en práctica los siguientes aspectos:

- Preparar una guía de estrategias para la institución que sean dirigidas para todo el personal en general para un mejor desempeño al momento de implementar los cambios.
- La buena comunicación y el efectivo personal capacitado hace que se logren los objetivos.
- La manera de hacer más eficiente al personal es haciéndole llegar un manual que hable de aspectos sobresalientes en seminarios y capacitaciones.
- Definir el verdadero rol de las relaciones públicas para proyectar una mejor imagen que contribuya al desenvolvimiento de esa área en las instituciones.
- Elaborar un modelo de comunicación del Desarrollo Organizacional que ayude a especificar el verdadero rol de las Relaciones Públicas.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE DIVULGACIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

A. GENERALIDADES

1. Objetivos

- Facilitar el cambio en la empresa mediante una guía sistematizada (propuesta)
- Obtener el compromiso genuino de los empleados con los objetivos de la organización, potenciando la motivación en el trabajo bien hecho.
- Mejorar la comunicación interpersonal y la capacidad de trabajo en equipo.
- Estimular la creatividad ascendente para la solución de problemas

2. Implementación de Propuesta

Será la unidad de Relaciones Públicas la que se encargará de divulgar la estrategia de comunicación para los públicos internos y externos dentro de la cual está implícito el Desarrollo Organizacional para lo cual deberá hacer las siguientes actividades a los empleados y dirigentes con el propósito que se identifiquen con la institución.

Fortalecer el clima organizacional a través del proceso comunicativa que permitan relaciones armónicas entre los públicos internos y externos.

Desarrollar en coordinación con la alta gerencia la ejecución de las diferentes actividades plasmadas en la siguiente propuesta.

B. DESARROLLO DEL PROCESO DE CAMBIOS

La propuesta de divulgación del Desarrollo Organizacional en la empresa, persigue eminentemente preparar a la misma para los cambios; esto es una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, las que ayudan a que se efectúa el cambio (impulsoras) y las que se resisten a que el cambio se produzca y desean mantener el status quo (restrictivas).

ETAPA I: CAMBIO PLANEADO

Se proponen tres fases para que la empresa lleve a cabo el cambio planeado:

- ☒ Descongelamiento. La empresa debe reconocer el incumplimiento de las expectativas de éxito (disconformidad). Identificar los valores no mantenidos y los objetivos no cubiertos (insatisfacción. Tolerar el registro de la información negativa, y mantener la autoestima global para el cambio
- ☒ Cambio o movimiento. La organización debe desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes. Así mismo deberá explorar el entorno para obtener información relevante ¿Cómo lo está haciendo la competencia?, identificar una nueva posibilidad de actuación.
- ☒ Recongelamiento. En esta etapa se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizativa. Implica la sustitución de fuerzas temporales por otras definitivas, lo que significa la formalización o institucionalización de las fuerzas promotoras y la disminución de las obstaculizadoras, generando un compromiso estable con el nuevo estado de cosas.

Estas tres fases conllevan a la realización de las siguientes actividades:

- 📄 Determinar el problema
- 📄 Identificar la situación actual
- 📄 Establecer la meta por alcanzar
- 📄 Identificar las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él
- 📄 Desarrollar una estrategia para lograr el cambio de la situación actual, dirigiéndola hacia la meta.



ETAPA II: COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

➤ Comunicación Interna

Comunicación Descendente

Es muy importante que la gerencia se involucre en el proceso de comunicación. Todas las actuaciones de Comunicación Interna tienen que hacer converger dos necesidades organizativas: que toda la organización esté informada y que no se pierdan las formas iniciales de comunicación.

Es necesario considerar los siguientes criterios:

- Definir los contenidos de la comunicación interna y concretar lo que se va a informar y lo que no se va a informar.
- Concretas contenidos como: la visión / misión, los valores, los principios, los objetivos generales, las políticas de dirección y gestión y las prioridades organizativas y comerciales entre otros. Con esto se pretende crear con el propósito de conformar la personalidad de la empresa diferenciándola de las demás, generando en el empleado orgullo de pertenencia e identificación con la institución, a través de un valor emocional.

Pero para lograr la implicación total de los públicos (interno y externo), es necesario añadir a lo emocional un valor de tipo racional, por lo que

también es necesario informar acertadamente sobre cuestiones como: contenido y funciones de los puestos de trabajo, retribuciones, promociones, planes de formación, posibilidades de desarrollo profesional, criterios de selección, políticas de dirección y gestión, y prioridades organizativas o comerciales.

- Coordinar y distribuir las responsabilidades de comunicación entre las gerencias y la unidad de Relaciones Públicas.

Es decir, ver quién se responsabiliza de cada cosa. Distribuir y coordinar las tareas de comunicación en dos grandes líneas: a) responsable de lo emocional y b) responsable de lo racional. Ese reparto debe hacerse ante la máxima autoridad ejecutiva para evitar problemas de responsabilidades en el momento de llevarlo a la práctica.

- Dar ejemplo en el proceso de Comunicación

Es decir, la alta dirección debe predicar con el ejemplo. Debe de ser lo suficientemente comunicativa para no permitir que dentro de la institución surjan malos entendidos debido a deficiencias dentro de sus relaciones organizacionales.

Es básico que permita la apertura de todos los miembros que conforman la institución, para que así éstos puedan expresarse libremente acerca de los puntos que molestan y los que son favorables.

➤ **Comunicación Ascendente**

- Comprobar si la comunicación descendente se ha producido y trasladado de forma eficaz y fidedigna. La gerencia debe considerar los siguientes criterios:
- Reuniones periódicas
- Entrevistas personalizadas
- Jornadas de despachos abiertos
- Círculos de calidad
- Las notas de obligada respuesta
- Teléfonos de servicios
- Encuestas
- Sistemas de sugerencias (buzones, cartas al director, etc.)

*Recoger inputs procedentes de todos los rincones de la organización, que son muy importantes y se deben tener en cuenta al momento de diseñar las políticas estratégicas de la compañía.

Para que toda organización marche efectivamente, es necesario que los miembros de jerarquías superiores escuchen lo que otros tienen que decir, no importando la función que desempeñen y no importando si las sugerencias abarcan un área importante o si comprenden solo una parte de la solución.

➤ **Comunicación Horizontal**

- Favorecer la comunicación de individuos entre los distintos departamentos y en el interior de éstos.

La Comunicación horizontal es muy importante cuando se busca que existe una buena interrelación entre los grupos. Dado que es más fácil el intercambio de información entre departamentos iguales en rango, fomentar este tipo de relaciones resulta favorable. De esta manera se contribuye al bienestar de la organización en general.

- Facilitar los intercambios departamentales

Cuando se facilita el flujo de información, es decir, cuando se propicia el apareamiento de circunstancias idóneas para el intercambio de opiniones, se está contribuyendo en gran medida a lograr un clima de satisfacción laboral entre empleados de un mismo nivel. Todo ello con el consecuente mejoramiento de los procesos comunicativos que intervienen en todo desarrollo.

- Hacer posible un proyecto de empresa basado en la participación

Cuando se realizan este tipo de proyectos, las empresas se ven grandemente beneficiadas en sus funciones administrativas y sociales, contribuyendo con ello al progreso de todo el medio que las circunda (llámese sociedad o país).

- **Mejorar el desarrollo organizativo**

Al incrementar la comunicación, facilitar el intercambio de proyectos, fortalecer las áreas que presenten debilidades y cohesionar a los miembros dentro de metas comunes para todos, se da un desarrollo sin igual dentro de las organizaciones.

- **Incrementar la cohesión interna**

Organización granítica, con un enfoque holístico tal como lo plantea el Desarrollo Organizacional.

➤ **Comunicación Externa**

La empresa, además de su comunicación interna que le permite absorber la complejidad organizativa, debe estar directamente orientada a la adaptación con su entorno; con este fin de considerar las tres dimensiones de la comunicación externa:

➤ **Tres Dimensiones de la Comunicación**

La Dimensión de Identidad (lo que la empresa es)

La alta gerencia debe procurar constituir creencias y valores esenciales sustentados por todos, a fin de dar sentido y cohesión a

los esfuerzos cotidianos para la generación de compromiso, más allá del interés individual.

Los valores deben asociarse con la visión (¿hacia dónde va la empresa?) y su misión (razón de ser o ¿para qué?).

Al contar con una formulación explícita de éstos la empresa tiene otra utilidad a la de aumentar la coherencia interna: los valores que la empresa expresa hacia el exterior a través de la publicidad y otros medios sirve para que los clientes confíen e incluso se identifiquen con ella.

La Dimensión de la Comunicación (lo que la empresa dice que es)

La administración superior debe aparentar lo que es a nivel de aspectos físicos e imagen externa en general: logotipos, edificios, zona de ubicación entre otros

La Dimensión de la imagen (lo que los públicos creen que la empresa es)

Esto debe corresponder con la identidad percibida y se relaciona con lo que empresa hace a través de sus procedimientos, conductas, rituales, tecnología

ETAPA III: LA COMUNICACIÓN PARA GESTIONAR EL CAMBIO

La comunicación en la empresa no es sólo esencial para el cambio, sino para su eficiencia en general. La eficiencia de toda organización gira alrededor de la buena comunicación interna, la flexibilidad, y el compromiso psicológico genuino de todos sus miembros.

La empresa puede lograr que las personas cambien de dos maneras: a la fuerza o voluntariamente. De un trabajo forzado difícilmente pueden surgir dimensiones tales como la creatividad y la amabilidad con los clientes, que hoy en día requieren las empresas para obtener resultados. Así pues es importante que las personas cambien de forma de pensar y hacer las cosas de forma libre, responsable y estable en el tiempo. La comunicación es la herramienta para llevar a cabo este cometido.

La empresa no debe ignorar al individuo, por que con ello ignora la necesidad del cambio de cultura hacia el desarrollo de las personas y más deficiente será el tratamiento dado a la comunicación para inducirlo; también la empresa debe tomar en cuenta el tamaño de la organización, por ser una empresa grande, mayor debe ser el interés y el esfuerzo dedicado a la comunicación en la gestión del cambio

La comunicación para el cambio debe tomar en cuenta tres diferentes niveles:

Nivel uno: La comunicación como herramienta para el cambio

Juega un papel instrumental crítico, siendo una estrategia esencial para disminuir la resistencia al mismo. Cuanto mas persuasiva sea la comunicación para manejar poderes y emociones, mejor cumplirá su función como herramienta de cambio.

Nivel dos: La comunicación como medio en el que se produce el fenómeno del cambio

El cambio cultural debe ser creado, producido y mantenido no sólo a través de sino sobre todo dentro de la comunicación interpersonal. Aquí es importante cambiar la forma de hablar entre las personas.

Nivel tres: La comunicación como objetivo del cambio

En este sentido, la comunicación para el cambio debe contemplarse como un cambio esencial: una nueva forma de hablar y aprender dentro de la empresa.

➤ **Proceso de Comunicación Persuasiva para el Cambio**

La comunicación persuasiva no debe pretender únicamente captar su atención hacia el mensaje de cambio y su comprensión, sino también su aceptación y conocimiento (comprensión) por parte del perceptor.

Persuasor: Debe reunir características fundamentales para tener capacidad de influir en el cambio de creencias y conductas de otras personas:

Autoridad de experto: La credibilidad de los mensajes emitidos por alguien considerado como experto por los receptores de dichos mensajes resulta particularmente persuasivos para inducir nuevas actitudes

Transmisor de confianza: Las personas que tienen un estilo de comunicación abierto y honesto son percibidas como fiables. La confianza se basa en la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. La naturalidad y el interés genuino por ayudar a solucionar problemas son elementos esenciales para generar confianza en el mensaje persuasivo.

Atractivo personal. Aun cuando el atractivo es un atributo subjetivo por parte del receptor, es claramente dependiente de variables culturales e incluso puede entenderse como un elemento superficial, no cabe duda de que ejerce una poderosa influencia para la inducción persuasiva de actitudes de compra (en este caso ideas)

Es importante aclarar que el atractivo de quien emite un mensaje es uno de los elementos mas utilizados en la publicidad comercial desde sus inicios y a todas horas.

Imagen de estatus. Los mensajes emitidos por personas de igual o superior estatus al nuestro resultan más persuasivos que los emitidos por personas percibidas como de estatus inferior (profesional, económico, político, etc.)

Perceptor. Unas personas son más fácilmente persuadidas que otras. Existen diversos factores individuales que contribuyen a explicar este fenómeno. En general, cuanto menor es la autoestima de la persona, menor es la intensidad de su actitud y cuanto mejor es su estado de humor, mas se facilita la persuasión para el cambio de actitud.

Por lo anterior, es importante que la empresa se preocupe por un Clima Organizacional distendido, para facilitar la comunicación persuasiva.

Mensaje. El mensaje persuasivo se adelanta a contemplar empáticamente el punto de vista o los sentimientos del perceptor, teniendo en cuenta sus intereses y necesidades.

Cuando el perceptor de un mensaje de cambio percibe que el mismo le amenaza su libertad de acción, tiende a ponerse a la defensiva y su actitud puede cambiar en la dirección opuesta a la deseada por el emisor.

Técnicas de influencia. Son mecanismos mentales acomodaticios o automáticos que no constituyen razonamientos lógicos precisos, sino que son más bien mecanismos para adecuar actitudes y conductas de la forma más fácil y simple, y que bien pueden aplicarse a la gestión de cambio:

- ☒ **Consistencia.** Se basa en intentar que el perceptor del cambio se sienta inconsistente con sus valores si no admite cambiar
- ☒ **Reciprocidad.** Consiste en estimular el sentimiento de agradecimiento del perceptor al invertir en muestras explícitas de interés por su bienestar

☒ **Validación Social.** Argumento persuasivo de que otras personas de igual o superior prestigio han implementado el mismo tipo de cambio

☒ **Autoridad.** Uso de figuras de autoridad (poder de experto) en un plan de formación de apoyo al cambio

☒ **Escasez.** Se basa en la confianza en el alto valor que ponen los preceptores, en lo que creen que es una provisión escasa (por ejemplo una “edición limitada”). En el caso del cambio en la empresa, puede utilizarse para plantear la necesidad de cambio antes de que surja una determinada ley que obligue a cambiar en condiciones menos ventajosas.

➤ **Dimensiones Críticas del Cambio**

Todo proceso de cambio en la forma de pensar y hacer las cosas en una empresa cultural tiene dos dimensiones críticas que han de ser adecuadamente tratadas: la dimensión política y la dimensión emocional.

La dimensión política en el cambio es básicamente de gestión del poder. Hablar de la dimensión emocional es hablar de gestión de la

insatisfacción, del temor y del optimismo. La comunicación es la herramienta básica para tratar adecuadamente estas dos dimensiones del cambio.

Dimensión Política. En un proceso de cambio cultural estratégico, el poder de la Dirección debe utilizarse con una triple finalidad:

- ❖ Enfocar la energía del sistema, construyendo una representación mental colectiva del sentido estratégico de la empresa. Es decir, elaborando de la forma más participativa posible hacia dónde vamos y para qué (la visión y la misión).
- ❖ Canalizar la energía del sistema, construyendo un reducido conjunto de valores o principios compartidos que posibiliten la eficiencia de los esfuerzos de los miembros al dedicar sus energías para la consecución del propósito estratégico.
- ❖ Mantener la estabilidad del nuevo sistema, gestionando la resistencia al cambio y contrarrestando los posibles esfuerzos de otros para truncar el proceso o para reorientarlo según otros intereses.

La dimensión política de la comunicación para el cambio ha de considerar diversas líneas de acción:

La comunicación de los impulsores del cambio con sus potenciales legitimadores: Los impulsores del cambio (quienes abogan por él desde su perspectiva profesional al detectar tendencias o hechos desencadenantes) necesitan el sí convencido de los legitimadores (los máximos responsables de la empresa), por lo que han de basar su estrategia comunicativa con ellos en ayudarles a tener éxito en su papel de liderazgo, no en ponerles a la defensiva exponiéndoles directamente sus deficiencias.

La comunicación para definir participativamente las líneas maestras de la imagen mental colectiva del futuro deseado: La adecuada gestión de la participación es uno de los retos esenciales de la dirección estratégica. La realización de análisis situacionales por parte de miembros representativos de la propia empresa o la realización de seminarios prospectivos para vislumbrar futuro en los que los participen diversos grupos de interés de la empresa (proveedores, agencias públicas, clientes principales, etc.) son algunas de las acciones más significativas al respecto. Se trata de estimular las estrategias de negociación interna de tipo colaborativo de “ganar - ganar”,

esforzándose las partes por satisfacer intereses mutuos y buscar consenso sobre puntos comunes más que por defender posturas unilaterales.

Es importante que la proyección de futuro se haga a partir de la conciencia de experiencias de éxito en el pasado siempre que las haya.

Analizar la disposición – capacidad para cambiar de personas y grupos críticos para el éxito del cambio, decidiendo acciones concretas de comunicación e influencia para aumentar la masa crítica a favor del cambio: Un cambio organizativo se produce realmente cuando existe una suficiente masa crítica o número de personas suficiente para irradiar la persuasión social necesaria de que dicho cambio es conveniente.

Jugar limpio: Aunque para algunos (¿o quizá muchos?) pueda resultar extraño, es muy recomendable jugar limpio a la hora de movilizar redes sociales y tratar de persuadir sobre la conveniencia de incorporarse a un proyecto de cambio, siendo respetuosos con los intereses legítimos y sabiendo escuchar las resistencias al cambio.

Además de ser éticamente adecuada, lo cual ya es importante, esta conducta es conveniente desde el punto de vista metodológico, pues acostumbra a ser altamente rentable para aumentar la confianza en las intenciones de la dirección y disminuir así los temores asociados al cambio, pudiéndose así obtener información sumamente valiosa para su éxito.

Actuar de forma punitiva cuando sea necesario: Sin embargo, también se ha de poder recurrir a otras acciones de “comunicación” tales como comunicar transferencias, aislamientos o incluso despidos ante personas altamente disfuncionales con respecto al proceso de cambio.

Dimensión Emocional

La gestión del capital es una función básico de todo gerente, pero para gobernar cambios se ha de saber gestionar otro elemento mucho más intangible pero no por ello menos real: las emociones (ilusión, desánimo, irritación, etc.) es para lo que muchos directivos perciben en buena parte sus honorarios.

A continuación algunas claves de comunicación para manejar estas emociones:

Ningún cambio ha partido jamás de la total satisfacción con el status quo. Existen dos líneas de acción comunicativa para descongelar creencias y promover insatisfacción:

- ☒ Comunicar las circunstancias que obligan al cambio.
- ☒ Comunicar las consecuencias del escenario del no cambio. La participación en la elaboración de dicho escenario aumenta la “descongelación” emocional a favor del cambio. Por otra parte, únicamente la comunicación de las consecuencias de no cambiar puede llegar a explicar el por qué de determinadas decisiones traumáticas, tales como las reestructuraciones de planillas.

Es un error creer que la información de las circunstancias que obligan al cambio haya de quedar confinada a la alta dirección. La antigua creencia de que “el conocimiento está arriba” puede sustentar en buena medida esta conducta, la cual hace que los empleados puedan sentirse tratados no como adultos responsables sino como personas inmaduras y sin criterio.

En muchos casos, cuando la dirección no quiere, no sabe, no puede o cree que no puede transmitir las causas de insatisfacción relativa que impulsan el cambio, los empleados lo perciben como caprichos o falta de conciencias por su parte.

Sin embargo, la insatisfacción relativa es una consideración necesaria pero no suficiente para decidir cambiar.

Por otra parte la insatisfacción con el status que no es suficiente para decidir cambiar, sino que también debe existir la creencia de que se es capaz de cambiar y de que al hacerlo, se podrá eliminar dicha insatisfacción.

Líneas de acción comunicativa para disminuir el temor asociado al cambio.

Básicamente existen seis líneas de acción orientadas a la comunicación para disminuir el temor que genera un proceso de cambios.

- ☒ Intentar comunicar lo que no va a cambiar.
- ☒ Comunicar lo que se espera de cada cual.
- ☒ Comunicar las dificultades previstas.
- ☒ Disminuir temores irracionales.
- ☒ Generar confianza en las intenciones de la alta gerencia.
- ☒ Demostrar que los primeros pasos son factibles.

Comunicar lo que no va a cambiar: Comunicar lo que no va a cambiar en la empresa no es nada fácil, y menos teniendo en cuenta los cambiantes tiempos que nos ha tocado y lo poco controlables que resultan muchos movimientos del entorno. Sin embargo, la transmisión de seguridad de que determinados valores de la empresa no van a cambiar – al menos mientras siga la dirección actual – genera una lógica coherencia cultural y una tranquilidad emocional nada despreciable. En todo caso, ésta es una función de liderazgo de elevado nivel cualitativo.

Comunicar lo que se espera de cada cual: Hay que transmitir de forma general y personalizada a todos y cada uno de los miembros de la empresa qué tipo de actitudes y conductas se espera que desarrollen, dando la oportunidad de confrontar opiniones y aprender de forma colectiva. Obviamente, la formación adecuadamente planificada constituye una herramienta privilegiada para este ambicioso propósito.

Comunicar las dificultades previstas: Al anticipar la aparición de dificultades en el camino es más probable que éstas se minimicen cuando aparezcan. Como veremos al hablar de la gestión del optimismo, todo nuevo proyecto empieza por una fase de “optimismo desinformado” que es típicamente seguida de rumores, problemas e intentos de abandono. Su anticipación y superación es crítica para el éxito del

proceso. Anticipar que no todo va a ser un lecho de rosas aumenta la credibilidad del proyecto y ayuda a prevenir el desánimo que previsiblemente pueda surgir en sus fases intermedias.

Disminuir temores irracionales: En todo proceso de cambio es de suma importancia ayudar a ventilar miedos irracionales con respecto al “¿Qué va a ocurrir conmigo?”. En el caso de que se tenga que prescindir de determinadas personas, es una cuestión de “simple” educación el plantearlo de forma personalizada y ayudándolas en todo lo posible a su recolocación. Cuando con la frecuencia habitual en muchas empresas se pasan por alto estas mínimas reglas de educación y respeto a las personas no es de extrañar que quienes permanezcan en ellas lo hagan con unos niveles mínimos de motivación y de confianza en la dirección.

La creencia de que el coste personal del cambio pueda ser superior a su posible beneficio genera temor (ansiedad), inhibición de la acción y resistencia ante lo desconocido. Deben tratar de amortiguarse, siempre que se pueda, los temores percibidos por los clientes del cambio.

Las conclusiones de numerosos talleres de formación sobre gestión del cambio permiten plantear que las personas tienden a resistirse a los

cambios en la empresa por uno o varios de los temores siguientes, más o menos irracionales según los casos:

- ☒ Temor a tener que trabajar más en la nueva situación.
- ☒ Temor a lo desconocido (más vale malo conocido que bueno por conocer).
- ☒ Temor de pérdida personal de los esfuerzos o “inversiones” realizadas para mantener el estado actual.
- ☒ Temor a la posibilidad de pérdida de status, dinero, amistades u otros beneficios personales.
- ☒ Temor a que otros sean tenidos más en cuenta o promocionados en la nueva situación, con la consiguiente envidia y resentimiento.
- ☒ Temor a no ser capaz de responder adecuadamente ante las nuevas habilidades o conocimientos que requiera la nueva situación.
- ☒ Temor a que queden en evidencia la falta de rendimiento o competencia anteriores.

Generar confianza en las intenciones de la dirección: Es bien sabido que la confianza es un potente factor amortiguador del temor. Una clave esencial de todo proceso de cambio es que las personas tengan

confianza en las intenciones de los líderes del proceso. En este sentido, es especialmente importante que todo plan de comunicación del cambio cuide con exquisito esmero la coherencia entre lo que se dice que se va a hacer y lo que verdaderamente se hace.

En el contexto de la empresa, muchas veces se justifica políticamente la falta de coherencia simplemente atribuyéndola a presiones externas u otros factores coyunturales. Sin embargo, es claramente percibida por todo el mundo mucho más de lo que se cree, y es un importante elemento de desconfianza en la dirección de la empresa por parte de los empleados.

Demostrar que los primeros pasos son factibles: Demostrar la factibilidad de los primeros pasos también es un importante mecanismo de disminución de temor al cambio. Para ello son recomendables dos acciones:

- ☒ La realización de experiencias pilotos como fuente de aprendizaje.
- ☒ La recogida o inventario de innovaciones previas que se han realizado en la empresa en el pasado y que van en la línea de lo que se pretende que sea el futuro.

La comunicación para la gestión del optimismo:

Las expectativas optimistas son el combustible del cambio. Aunque, obviamente, la comunicación de expectativas optimistas ha de ser multicanal, desde la edición de folletos hasta la elaboración de vídeos, nunca se hará suficiente hincapié en la importancia trascendental de la comunicación cara a cara por parte de quienes hayan de legitimar el cambio. Se requiere la inversión de considerables dosis de energía personal de los máximos líderes de la empresa subiendo, bajando y desplazándose por todos los rincones de la organización planteando las nuevas ideas y conductas.

Ningún nuevo proyecto empezaría sin una fase inicial de expectativa optimista con respecto a su resultado. Sin embargo, hay que tener en cuenta el ciclo emocional del cambio que se produce en todo nuevo proyecto.

A continuación se presenta un modelo de evolución típica de un proyecto de cambio en cuya mitad superior existe optimismo y en la inferior el pesimismo. Tras la fase inicial de **optimismo no informado** (fase 1) en la que existe desafío y entusiasmo ante la nueva aventura, sin conocer riesgos ni complicaciones, aparece una segunda fase de **pesimismo informado**, en la que típicamente aparecen problemas, rumores,

rupturas, respondiendo al dicho de que “todo es más difícil de lo que a primera vista se piensa”.

Viene a continuación una fase crítica (fase 3) de **compromiso o abandono**. Esta fase ha de poder ser anticipada y cuidadosamente gestionada. Sin un plan sistemático y sin un apoyo especial en esta fase, es altamente probable la retirada y distanciamiento emocional con respecto al cambio, fracasando el mismo y generándose resistencia a cambios futuros, lo cual es una de sus consecuencias más graves.

Una vez puestas a prueba con éxito las capacidades de todos para superar la fase de compromiso o abandono, surge la fase de optimismo informado, en la que se produce una reconstrucción de expectativas realistas y un nuevo desarrollo de la confianza en el liderazgo y éxito del cambio.

La fase final, de logro y recompensa, se asocia a la lógica satisfacción por haber conseguido los beneficios asociados al cambio, generándose predisposición positiva hacia futuros cambios que deban introducirse en la empresa.

La generación de un sentimiento optimista y positivo con respecto al cambio depende en buena medida de la elaboración de una buena visión de futuro nítida y atractiva para satisfacer necesidades individuales básicas: orgullo de pertenencia, prestigio social, seguridad en el empleo, desarrollo personal, bienestar económico, estímulo profesional, oportunidad de demostrar valía, etc. De hecho, la visión estratégica no es más que una proyección optimista del futuro deseable.

PROCESO DE CAMBIO:

Fase 1: Optimismo no informado.	Desafío y excitación ante la nueva aventura, sin conocer amenazas ni complicaciones.
Fase 2: Pesimismo informado.	Aparición de problemas, rumores y rupturas.
Fase 3: Compromiso – abandono.	Fase crítica; sin un plan sistemático y sin compromiso, retirada de: apoyo al cambio, abandono y fracaso, generándose resistencia a cambios futuros.
Fase 4: Optimismo informado.	Reconstrucción de expectativas realistas y desarrollo de la confianza en el éxito del cambio.
Fase 5: Logro y recompensa.	Satisfacción por haber conseguido el cambio y sus beneficios asociados generándose PREDISPOSICIÓN AL CAMBIO.

La comunicación interpersonal para aprender y cambiar:

Decir simplemente “hay que cambiar” no es suficiente; hay que ser más específico. Y no es simplemente cuestión de costosos folletos, sino de diálogos interpersonales de calidad. La comunicación interpersonal posibilitadora de aprendizaje y cambio ha de tener dos características simples pero esenciales:

Características:

- ☒ La comunicación para el aprendizaje y el cambio ha de basarse en datos, no en conclusiones.
- ☒ La comunicación para el aprendizaje y el cambio ha de invitar a los demás a que expongan su punto de vista con respecto a los datos que les presentamos.

La posibilidad de verdadero diálogo, aprendizaje y cambio colaborativo depende de que exista una alta capacidad de aportar datos para afirmar lo que se piensa modificar cualquier idea que se crea necesario modificar a continuación y llegar a modificar cualquier idea que se crea necesario modificar. De hecho, a todo esto se puede llamar simplemente “diálogo”.

Muchas de las deficiencias de la comunicación humana se basan en lo que se denominan la escalera de inferencias o escalera de

malentendidos. A partir de una misma realidad o conjunto de datos objetivos, dos personas distintas (dos personas con diferentes aprendizajes) filtran diferentes aspectos de dicha realidad y posteriormente interpretan dichos aspectos parciales dela realidad, lo cual les lleva a emitir conclusiones que son lo que habitualmente se comunican entre ellas.

La mayor parte del tiempo razonamos tan hábil y automáticamente que incurrimos en los siguientes errores comunicativos:

Errores

- ☒ Tendemos a registrar los datos de lo que ocurre sólo de forma tácita para saltar en seguida a conclusiones o etiquetajes abstractos.
- ☒ Igualmente tendemos a dejar implícitas las etapas de nuestro razonamiento, es decir, perdemos perspectiva de las etapas de razonamiento que seguimos a partir de los datos a favor de nuestras conclusiones más abstractas.
- ☒ Asimismo tendemos a pensar en nuestras conclusiones como si fueran hechos, haciendo que parezcan obvias.

- ☒ Como resultado, no vemos la necesidad de comprobar con los demás nuestras inferencias para ver si pueden tener diferentes puntos de vista sobre los mismos, o incluso diferentes datos, que pudieran cambiar nuestros puntos de vista.

En consecuencia, cometemos errores en nuestro razonamiento de los que no somos conscientes y limitamos nuestra oportunidad y la de otros para aprender.

- **Reglas para el aprendizaje y el cambio a través del diálogo interpersonal de calidad.**

- ☒ Afirmar lo que se piensa basándose en datos de la realidad comprobables, pero no en forma de amenazas a la valía de la otra parte que le hagan ponerse a la defensiva, sino como invitación a la réplica y el aprendizaje.
- ☒ Exponer lo que se siente de forma educada y adecuada, en el momento más conveniente y facilitando a la otra parte que haga lo mismo con nosotros (estilo de comunicación asertivo, alternativo a la opción de “pasividad u hostilidad”).
- ☒ Considerar los errores como útiles para el aprendizaje.

- ☑ Diseñar experiencias piloto para comprobar ideas o puntos de vista alternativos, estando abiertos al desaprendizaje de supuestos y, en definitiva, al cambio y al desarrollo.

BIBLIOGRAFÍA

Arens, William F. "Publicidad". Mc Graw Hill, Séptima edición. México 1999.

Burnett, John. "Promoción, Conceptos y Estrategias", Mc Graw Hill, Colombia, 1996.

Benavides, Juan; Morales, Francisca. "Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional". Editorial Ediciones Gestión 2000, Edición primera 2001. Barcelona, España.

Cutlip, Scout. Center Allen. "Relaciones Públicas Eficaces". Gestión 2000. Barcelona, España. 2000

French, Wendell, Bell, Cecil. "Desarrollo Organizacional". Prentice Hall; Quinta Edición, México.

Guizar, Rafael. Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones. Editorial Mc Graw Hill, Edición Segunda. 1998. México D.F.

Harlow, Rex F. "Building a Public Relations Definitions". Estados Unidos. 1976.

Hernández Sampieri, Fernández Collado Baptista. Lucio P. "Metodología de la Investigación". Mc Graw Hill, Segunda Edición. México, 1988.

Keith, David. N. John. "Comportamiento Organizacional en el Trabajo", Décima edición, Mc Graw Hill, México.

Marston, John E. "Relaciones Públicas Modernas", Mc Graw Hill, México, 1993.

Ramos Laínez, Zulma. "Relaciones Públicas para Mercadeo y Ventas". LEGIS, Colombia, 1991.

Senge, Peter; Kleiner, Art, Roberts, Charlotte, Ross Richard Roth, George, Smith, Brian. "La Danza del Cambio", Editorial Norma, Bogotá, Colombia. 1999.

ANEXOS



CUESTIONARIO

Introducción:

Como estudiantes de la Universidad Tecnológica, estamos realizando una encuesta, para descubrir de qué manera las Relaciones Públicas inciden en el Desarrollo Organizacional de las empresas privadas.

Objetivo:

Conocer el funcionamiento organizativo de las instituciones bancarias.

Indicaciones:

A continuación se le presentan una serie de preguntas que se pide las conteste con la mayor veracidad, marcando con una "X" en la casilla que usted considere conveniente.

1. En su institución, ¿quien realiza las labores de Relaciones Públicas?
 - a) Departamento de Mercadotecnia ☐
 - b) Departamento de Publicidad ☐
 - c) Departamento de Comunicaciones ☐
 - d) Otros (especifique) _____

2. Dentro de su organización, ¿qué tipo de comunicación es la que predomina?
 - a) Formal ☐
 - b) Informal ☐
 - c) Ambas ☐

3. La comunicación formal se ejecuta a través de:
 - a) Memorandums ☐
 - b) Notas ☐
 - c) Carteleras ☐
 - d) Verbal ☐
 - e) Otro ☐ Especifique: _____

4. La comunicación informal se desarrolla a través de:

- a) Cadena de Rumores ☐
- b) Cadena de Chismes ☐
- c) Cadena de Probabilidades ☐

5. La comunicación en su organización es:

- a) Ascendente ☐
- b) Descendente ☐
- c) Horizontal ☐
- d) Vertical ☐
- e) Todas las anteriores ☐

6. ¿Tiene usted una buena imagen en la empresa donde labora?

Sí ☐ No ☐

¿Qué criterios toma en cuenta?

- a) Responsabilidad ☐
- b) Calidad en el Servicio ☐
- c) Solidez ☐
- d) Personal Capacitado ☐

7. ¿Considera que sus compañeros de trabajo se sienten cómodos y satisfechos con la empresa?

Sí ☐ No ☐

8. ¿Escucha usted las sugerencias de los clientes de su empresa?

Sí ☐ No ☐

9. ¿Qué pasos se llevan a cabo cuando se realizan cambios trascendentales?

10. ¿Considera que existe resistencia a los cambios que la empresa realiza cualquiera que éstos sean por parte de usted o de sus compañeros de trabajo?

Sí ☐ No ☐

11. ¿Qué enfoque utilizan en la institución para manejar los cambios?

- a) Educación y Comunicación ☐
- b) Participación e Involucramiento ☐
- c) Manipulación y Cooptación ☐
- d) Cohesión ☐

12. ¿La empresa innova y adopta nuevas estrategias?

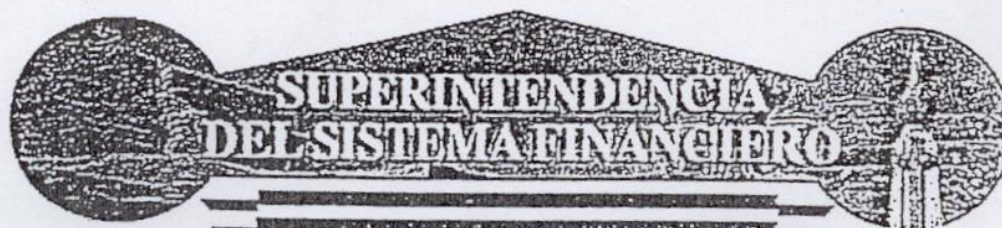
Sí ☐ No ☐

13. ¿Cuál departamento es el encargado de poner en marcha los cambios dentro de toda la empresa?

- a) Gerencia General ☐
- b) Relaciones Públicas ☐
- c) Administración ☐
- d) Cada uno en su Área ☐
- e) Otro (Especifique) _____

Encuestador: _____

No. _____



INFORMACIÓN GENERAL

- ✿ Misión de la SSF
- ✿ Visión de la SSF
- ✿ Regimen Legal de la SSF
- ✿ Supervision integral Preventiva de la SSF
- ✿ Atribuciones de la SSF
- ✿ Organigrama de la SSF
- ✿ Entidades Fiscalizadas por la SSF
- ✿ Entidades Autorizadas para Captar Fondos del Público
- ✿ Juntas Directivas de Bancos y Financieras
- ✿ Juntas Directivas de Sociedades de Seguros
- ✿ Principios Básicos de Supervisión de BASILEA
- ✿ Biblioteca y Centro de Información Dr. Víctor Hugo Hurtarte

MISION

Proteger los intereses del público usuario de los servicios del Sistema Financiero.

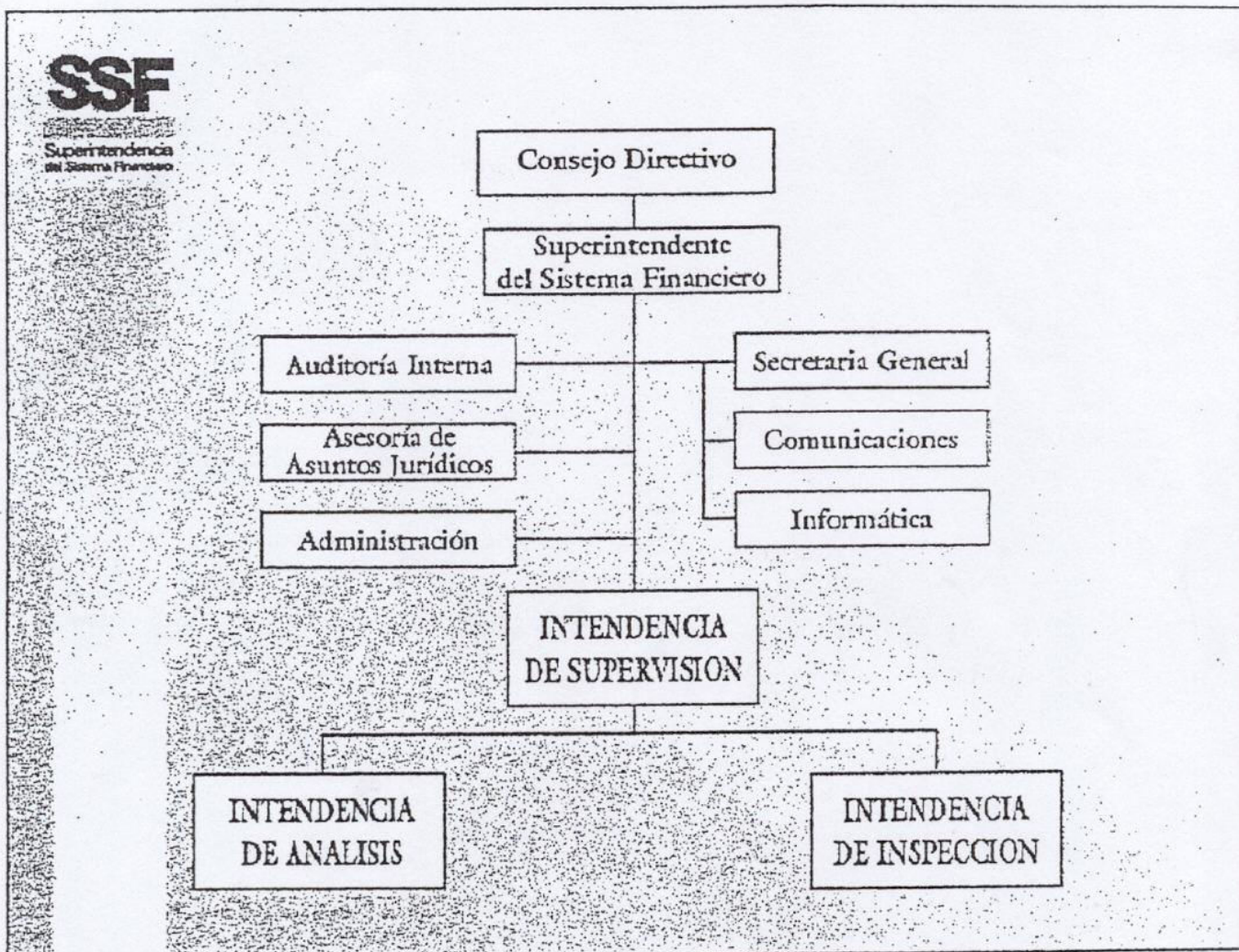
VISION

Ser una Institución autónoma, moderna, de reconocido prestigio a nivel nacional e internacional, en materia de supervisión de Entidades Financieras.

REGIMEN LEGAL

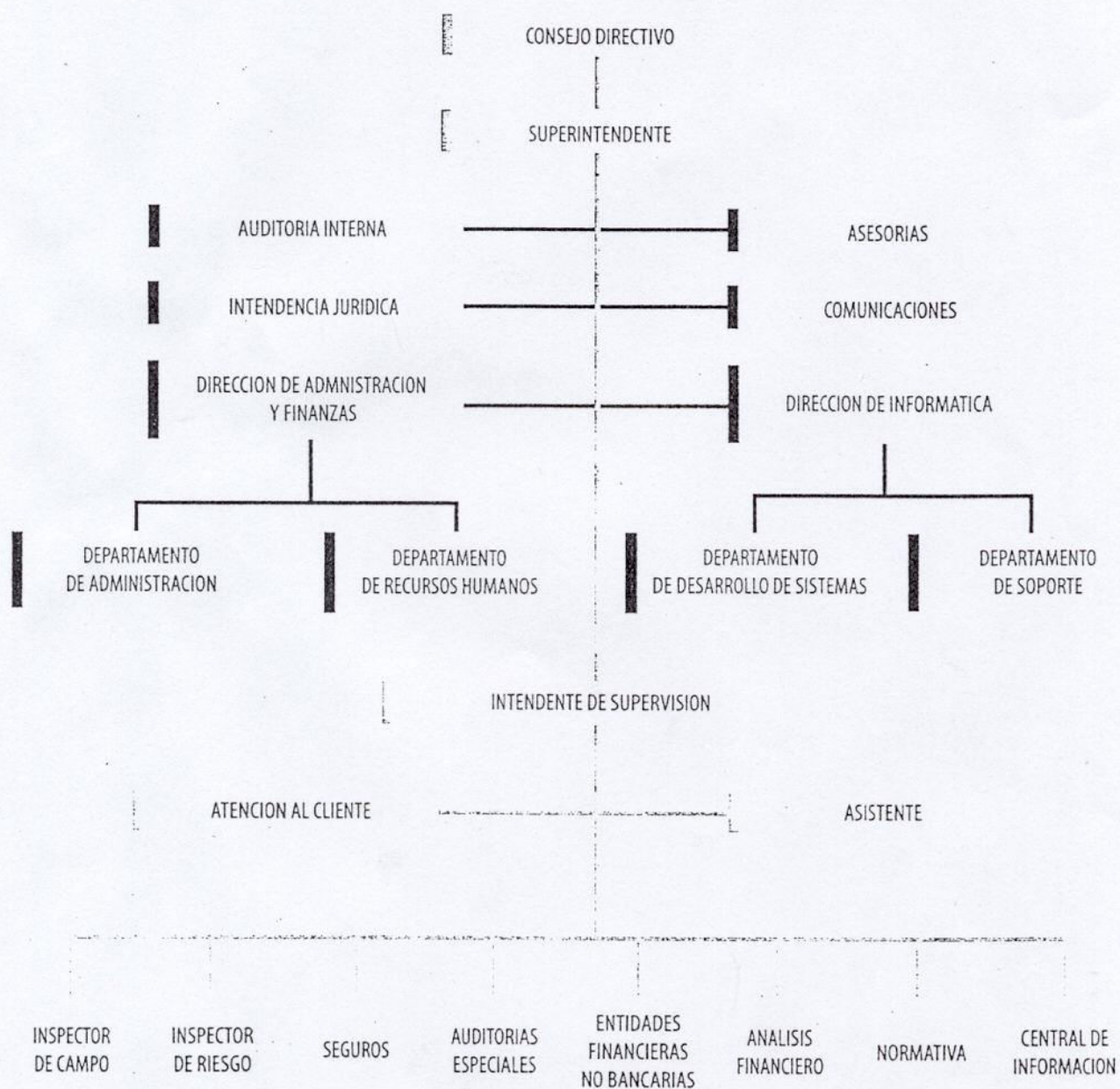
La Superintendencia del Sistema Financiero está regida por su propia Ley Orgánica, contenida en el decreto legislativo No. 628 publicado en el diario oficial No. 278, Tomo 309 del 10 de Diciembre de 1990 y sus Reformas.

Además de regirse por su propia Ley Orgánica, esta Superintendencia también se rige por las demás leyes aplicables a las entidades del sistema financiero que fiscaliza.



BACK

Organigrama de la Superintendencia del Sistema Financiero



RESUMEN

La presente investigación da a conocer información importante y afin con el tema, dando secuencia a los puntos más importantes sobre: Relaciones Públicas, Desarrollo Organizacional y Antecedentes del Sistema Financiero.

La información se obtuvo de libros, revistas, internet e institucional. Se realizó una investigación de campo con el propósito de obtener información general sobre la organización de las instituciones financieras encuestadas.

El método y la técnica utilizada fue: Investigación de campo, encuesta, información bibliográfica. El universo se estableció en 75 agencias bancarias privadas pertenecientes a las cuatro principales empresas del sector financiero ubicadas en el municipio de San Salvador. Se determinó un muestreo probabilístico por cuotas. Se aplicaron 25 cuestionarios por agencia.

Finalmente se presenta una propuesta de divulgación del Desarrollo Organizacional a través del departamento de Relaciones Públicas, dirigida a los empleados y gerentes con el fin que se identifiquen con la institución.

La investigación persigue que las empresas adopten la propuesta, con el fin de que exista mejor comunicación y que se pueda lograr una mejor organización. Y a los estudiantes como una guía metodológica que le sirva para su aprendizaje.