



REPÚBLICA DEL ECUADOR

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

PSICOLOGÍA LABORAL Y EMPRESARIAL

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
PSICÓLOGA LABORAL Y EMPRESARIAL**

TÍTULO DEL PROYECTO

**EVALUAR LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA
ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN
CORONEL MARCELINO MARIDUEÑA**

TUTOR: ING. VICTOR FERNANDEZ, MSc

ALUMNA: GLADIS DEL ROCÍO SATÁN RODRÍGUEZ

OCTUBRE 15 DEL 2016

GUAYAQUIL - ECUADOR

INDICE

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	V
DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN	VI
CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA	VII
DEDICATORIA.....	VIII
AGRADECIMIENTO.....	IX
RESUMEN	X
ABSTRACT	XI
ANTECEDENTES	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPITULO I	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3 SUBPROBLEMAS DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.4 OBJETIVO GENERAL	5
1.5 OBJETIVOS ESPECIFICOS	5
1.6 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.7 JUSTIFICACIÓN.....	5
CAPITULO II	7
2.1 MARCO TEÓRICO	7
2.1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	7
2.1.2 EL ENTORNO INSTITUCIONAL.....	9
2.1.3 EL LIDERAZGO EN LA FORMACIÓN DE UNA CULTURA INSTITUCIONAL.....	9
2.1.4 LA CULTURA Y LA RESISTENCIA AL CAMBIO	11
2.1.5 TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	14
2.1.6 VALORES ORGANIZACIONALES	14
2.1.7 PARADIGMA ORGANIZACIONAL.....	15
2.1.8 COMUNICACIÓN INTERNA	17
2.1.9 VENTAJAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	18
2.1.10 TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA	19

2.1.10.1 COMUNICACIÓN FORMAL.....	19
2.1.10.2 COMUNICACIÓN INFORMAL	20
2.1.12 BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN.....	20
CAPITULO III	26
3.1 METODOLOGÍA.....	26
3.1.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
3.1.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
3.1.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN	26
3.1.4 METODOS DE LA INVESTIGACIÓN	26
3.1.5 POBLACIÓN.....	27
3.1.6 MUESTRA	27
3.1.7 TECNICAS Y HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	27
3.1.8 DETECCIÓN DE LA VARIABLES.....	27
CAPITULO IV.....	30
4.1 ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	30
TABLA N°1:	30
TABLA N°2	31
TABLA N°3	33
TABLA N°4	34
TABLA N°5	35
TABLA N°6	37
TABLA N°7	39
TABLA N°8	40
TABLA N°9	42
TABLA N°10	43
TABLA N°11:	45
TABLA N°12:	46
TABLA N°13:	47
TABLA N°14:	48
TABLA N°15:	49

CAPITULO VI	56
CONCLUSIONES	56
RECOMENDACIONES	57
ANEXOS	57
BIBLIOGRAFÍA	66

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación nombrado por las autoridades de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil UTEG.

CERTIFICO:

Que he revisado y analizado el proyecto de Tesis de Grado con el título: **EVALUAR LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CORONEL MARCELINO MARIDUEÑA**, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de Psicóloga Laboral y Empresarial.

El mismo que considero aceptar tutorar a la estudiante, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación; por reunir los requisitos legales.

Presentado por la egresada Gladis del Rocío Satán Rodríguez, con cédula de Identidad N° 091025671-8.

Guayaquil, Octubre 15 del 2016

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El autor de esta investigación declara ante la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil UTEG, que el trabajo presentado es de su propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado en una Institución Nacional o Extranjera.

Guayaquil, Octubre 15 del 2016

Gladis del Rocío Satán Rodríguez

C.I: 091025671-8

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Psicóloga Laboral y Empresarial, otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA	[]
DEFENSA ORAL	[]
TOTAL	[]
EQUIVALENTE	[]

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico en primer lugar a Dios, por darme las fuerzas necesarias para seguir adelante y no desmayar en el camino.

En segundo lugar a mi familia quienes con su apoyo, consejos, comprensión, amor, y soporte en los momentos difíciles, me ayudaron a encarar los problemas por muy duros que hayan sido.

A mis maestros, compañeros de trabajo, de estudios y amigos que sin esperar nada a cambio compartieron sus conocimientos, alegrías y tristezas; y a todas aquellas personas que durante este tiempo estuvieron a mi lado apoyándome para que este sueño se haga realidad.

Por cada detalle y momento especial, no me queda más que decir gracias.

Que Dios los bendiga siempre.

Gladis Satán Rodríguez

AGRADECIMIENTO

Al término de mi carrera, quiero expresar mi profundo agradecimiento a mis maestros de la Universidad Tecnológica Empresarial UTEG en especial al Ing. Víctor Fernández, MSc por sus esfuerzos y dedicación, por los conocimientos impartidos, su orientación, perseverancia y motivación que han sido fundamentales para mi formación académica.

Gracias maestros por haber elegido ser maestros, y permitir el desarrollo de mi carrera, por haberme enseñado lo que el día de mañana pondré en práctica.

Además quiero agradecer profundamente al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Coronel Marcelino Maridueña, por haberme permitido ser parte de la Institución en la que he podido desarrollar mi trabajo de titulación.

No me queda más que decir gracias.

Gladis Satán Rodríguez

RESUMEN

El presente estudio analiza los aspectos de la comunicación interna en las organizaciones, que influyen en la cultura corporativa de las mismas. En la actualidad se encuentra en pleno auge una gestión más orientada al ser humano como eje integral de las compañías que como creador de resultados financieros.

La formación de valores institucionales que orienten a la excelencia en el trabajo se ha convertido en un punto central de muchas políticas gerenciales. Para lograr aquello, se ha buscado reestructurar o cambiar ciertos procesos extremadamente rígidos que impiden una buena interacción entre los miembros de una empresa.

Dadas las pautas mencionadas, se busca estudiar la correlación de aspectos formales del campo administrativo con la observación psicoanalítica de las personas, dentro de la institución del Gobierno Municipal del Cantón Coronel Marcelino Maridueña, tomando como variables a la comunicación interna y a la cultura organizacional.

El núcleo de las organizaciones es la cultura organizacional, no existe empresas sin cultura, aunque si en muchas no formalizadas. El punto clave para establecer una adecuada cultura organizacional es simplemente la comunicación que se dé internamente. Para lo cual ambas variables deben coordinarse armoniosamente, logrando así un clima de integración del personal que consiga incrementar la motivación y rendimiento.

La evaluación se llevó a cabo con una muestra de 61 empleados, a través de la herramienta de investigación "encuesta", la misma que nos proporcionó resultados específicos ligados al problema planteado, y a través de los datos obtenidos poder analizar el porqué de la situación presentada.

PALABRAS CLAVES: Organización, Comunicación interna, Cultura Organizacional, Valores Institucionales.

ABSTRACT

This study analyzes aspects of internal communication in organizations that influence the corporate culture of them. Today is booming more focused on the human being as an integral shaft companies as a creator of financial performance management.

The formation of institutional values that guide the work excellence has become a central point of many managerial policies. To achieve this, we have sought to restructure or change certain extremely rigid processes that prevent good interaction between members of a company.

Given the above guidelines, is to study the correlation of formal aspects of the administrative field with psychoanalytic observation of people within the institution of the Municipal Government of Guangzhou Coronel Marceline Maridueña, taking as variables internal communication and organizational culture.

The core of the organization is the organizational culture; there is no business without culture, although in many non-formal learning. The key point to establish an adequate organizational culture is simply the communication internally. For which both variables must be coordinated harmoniously, achieving a climate of integration staff get motivation and performance increase.

The evaluation was conducted with a sample of 61 employees, through research tool "survey", the same that provided specific results linked to the problem, and through the data to analyze why the situation.

KEYWORDS: Organization, Internal Communication, Organizational Culture, Institutional Values.

ANTECEDENTES

En el mundo actual, en donde las organizaciones se ven cada día más agobiadas por las regulaciones gubernamentales, los continuos cambios económicos y por una competencia más feroz y globalizada, resulta obligatorio mantener buenos niveles de efectividad administrativa, productiva y de negocios que le permitan afrontar crisis y sobrevivir al paso del tiempo.

Los fundamentos administrativos constituyen, sin duda, el aspecto más sobresaliente de entre las tres. Tópicos tales como la eficacia, el clima laboral y el manejo de la diversidad son variables propias de estudio de las ciencias administrativas, y de las cuales surgen teorías o metodologías que ayudan a la consecución de las otras dos premisas antes expuestas.

Dentro de este campo podemos mencionar dos variables administrativas que al día de hoy son el objeto de estudio de diversas investigaciones: La Comunicación Interna y la Cultura Organizacional. Ambas variables, además de presentar un fundamento administrativo, se originan de aspectos psico-cognitivos propios de la mente humana.

La comunicación interna se ha transformado en el motivo por el cual muchas organizaciones tienen éxito o fracasan en este rudo nuevo ambiente empresarial. Tal es así que instituciones como la Universidad de Cádiz (España) o el club de ejecutivos de Paraguay han dado apoyo al análisis de este factor en diversos ambientes y en contrapunto con otros elementos administrativos.

Por otra parte el manejo de Culturas Organizativas de calidad ha permitido en varias organizaciones alinear los objetivos institucionales a las acciones pertinentes para conseguirlos. Su importancia se ha incrementado de forma tan exponencial en los últimos años, que diversos organismos como la universidad Santo Tomás (Colombia) ha creado proyectos referentes a la Cultura en las Organizaciones que a su vez han derivado en investigaciones publicadas en revistas indexadas.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación es un análisis correlacional de las variables comunicación interna y cultura organizacional, que intenta establecer la incidencia del primer factor dentro de la formación y la implantación del segundo. Su campo de análisis se centra en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Coronel Marcelino Maridueña.

La comunicación interna como punto de partida para la creación de un clima laboral próspero, presenta determinados efectos adicionales que agudizan el sentido de pertenencia en los empleados y mejoran la capacidad productiva de las organizaciones. No obstante, el sentido de bienestar que ofrece se ve amenazado por un conjunto de factores que alteran su buen funcionamiento.

La comunicación, desde un punto de vista corporativo, establece la dirección de la información entre departamentos, con la finalidad de que los requerimientos de un área sean subsanados con las respectivas acciones de otras secciones institucionales. Pero esta capacidad direccionadora se ve transgredida dados los aspectos negativos intrínsecos de la conducta humana.

Por otra parte, la cultura organizacional puede considerarse precisamente como el resultado de una continua transgresión por parte dicha conducta, dando resultados no muy claros y poco favorecedores. Ya que la misma insta los estándares de comportamiento en los individuos de una organización. Es decir, de no existir una buena comunicación, no existiría tampoco una buena cultura organizacional.

Dentro del contexto municipal, se realizó un estudio de aquellas variables que pueden ser causales predominantes para la no formación de una cultura organizativa de excelencia, tomando como factor principal la comunicación interna que rodea la interacción entre elementos administrativos del talento humano presente en las filas laborales de la institución, haciendo uso de una serie de herramientas de recolección de datos que ayudaron al análisis realizado.

CAPITULO I

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La comunicación interna en las organizaciones ha permitido coordinar eficazmente los esfuerzos del talento humano de las empresas, con los objetivos planteados por la alta dirección. En las entidades pertenecientes al sector público se busca lograr que dichos objetivos se alcancen con la misma efectividad que en las organizaciones privadas.

Es así que dadas las circunstancias antes expuestas, se puede considerar que dicha premisa rige tanto para las instituciones con alcance nacional, así como también las de carácter local. Tomando como eje central de estudio, se ha localizado a la entidad pública rectora del Cantón Marcelino Maridueña, en la cual se halló, en primera instancia, una problemática de tipo social-organizativa.

La comunicación interna en el Gobierno Autónomo descentralizado del Cantón Coronel Marcelino Maridueña presenta bases (formales) sólidas; no obstante dentro de un contexto de desarrollo informal, la información tiende a presentar variaciones y debilitarse, creando circunstancias de descoordinación que moldean un ambiente de trabajo poco favorable.

Dichas circunstancias desfavorables, no se limitan únicamente a un momento determinado, sino que, de perdurar en la línea del tiempo se genera todo un contexto que da lugar a la formación de principios culturales internos que, en su alcance, pueden generar un entorno con poca productividad.

Según las interpretaciones de diversos autores “la cultura organizativa, es la verdadera fuerza que orienta las acciones dentro de una organización. Tiene una relación simbiótica con la comunicación y es central a la hora de plantear cualquier tipo de acción dentro de ella.” (Martínez, Nicolini, & Parodi, 2015).

Haciendo referencia a lo mencionado por el autor, se puede otorgar a la comunicación una relación de dependencia a la cultura organizativa, ya que si este

factor no se encuentra en óptimas condiciones, tampoco se hallará una cultura organizativa en buen estado.

Tal y como menciona la autora Adela de Castro “debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización deberá ser fluida.” (De Castro, 2014). De tal forma que cada persona dentro de una compañía reciba en su totalidad información oportuna y veraz.

Teniendo en consideración, que la calidad de oportuno proviene de las circunstancias en la cual la información se presente en el momento apropiado, a las personas indicadas, sin desviaciones ni retrasos; y de la misma manera, la cualidad de veraz engloba tanto la certeza que se tiene sobre lo dicho o comunicado, así como la seguridad de que se halle íntegramente compuesto.

Por tanto, en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Coronel Marcelino Maridueña se busca analizar el impacto que tiene la comunicación interna dentro de sus procesos, su personal y la evolución de la cultura organizativa presente.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo influye la comunicación interna en la cultura organizacional del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cnel. Marcelino Maridueña?

1.3 SUBPROBLEMAS DE LA INVESTIGACIÓN

1. ¿Qué factores inciden en la falta de comunicación en el Gobierno Municipal?
2. ¿Cómo mejorar la comunicación interna en el municipio del cantón Coronel Marcelino Maridueña para cambiar la cultura organizacional?
3. ¿Qué sistema de comunicación se necesita implementar en el Gobierno Municipal?

1.4 OBJETIVO GENERAL

Analizar la comunicación interna en el Gobierno Descentralizado Municipal del Cantón Coronel Marcelino Maridueña y su incidencia en el desarrollo de la Cultura Organizativa existente.

1.5 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar el nivel de comunicación que se presenta en la organización.
- Establecer los errores presentes en la comunicación dentro del municipio estudiado.
- Determinar el tipo de cultura organizativa que se presenta en la institución objeto de estudio
- Examinar las falencias dentro de la cultura organizativa estudiada.

1.6 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

- **País:** Ecuador
- **Provincia:** Guayas
- **Zona:** Cantón Coronel Marcelino Maridueña.
- **Institución:** GAD Municipal del Cantón Coronel Marcelino Maridueña.
- **Área:** Administrativa.
- **Periodo:** Enero – Septiembre 2016

1.7 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación pretende reconocer la importancia de la comunicación interna en la creación, formación y desarrollo de las culturas organizativas. Su estudio adquiere relevancia en la medida en la cual, los mencionados factores influyen proporcionalmente en la rentabilidad de las organizaciones.

En diversas corrientes administrativas de nuevo alcance, se involucran aspectos intrapersonales e interpersonales que analizan al individuo desde una perspectiva más psicológica que normativa. Con lo cual se obtiene un enfoque integral desde cada punto de influencia predominante en la organización.

El estudio de las variables expuestas nos permite hacer uso de un criterio investigativo en la indagación de comportamientos erróneos que alteran el curso normal de las empresas y las dirigen hacia un ambiente hostil y poco favorecedor. De esta forma se consigue brindar un análisis estructural que permitiría, mediante el adecuado uso de métodos, encaminar a las organizaciones hacia el éxito futuro.

La cultura empresarial delimita las acciones del personal en las organizaciones; y en base a este criterio se pretende establecer las pautas sociales que forman el ambiente cultural preexistente en la entidad estudiada, además de analizar los canales de adaptación formativa a la misma, todo esto desde la perspectiva de la comunicación corporativa.

El GAD dentro de sus fines de servicio colectivo como institución pública, debe direccionar sus objetivos institucionales mediante la exposición colectiva de información pertinente que ubique a cada uno de sus miembros dentro del contexto real de sus funciones departamentales.

Uno de los problemas que enfrenta el liderazgo actual en la formación de una cultura empresarial integral, radica en la diversidad de los integrantes de sus organizaciones. Varios de los miembros no logran adaptarse a la formación cultural existente en la empresa, con lo cual surgen conflictos y contratiempos que el líder debe saber sobrellevar.

En varias organizaciones estos conflictos suelen terminar en el retiro de los empleados (algunos de ellos con funciones relevantes para las compañías); mientras que en otros casos se procede a la reorganización de las estructuras con la finalidad de adaptarlos a las mismas. Ninguna de estas opciones se proyecta potencialmente beneficiosa.

Es por eso, que el presente estudio permite clarificar las causales de la problemática expuesta, que mediante el uso de estrategias futuras adecuadas, permita mermar los estragos de una comunicación inefectiva y construir los cimientos sobre los cuales se asienten las nuevas filosofías de la cultura presente.

CAPITULO II

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

“El concepto de cultura de empresa nació para denominar a todo aquello que ocurría en la empresa y que no se podía explicar con otros elementos formales de la planificación. Se incluían así, por ejemplo, los procedimientos no establecidos y que sin embargo se seguían por tradición y costumbre” (Martínez Guillén, 2013)

Acotando lo ya mencionado, Gómez presenta la siguiente definición: “La cultura organizacional o corporativa, como también se le denomina, es el resultado del aprendizaje grupal de los miembros de una organización, lo cual la hace particular porque corresponde a una construcción social en un contexto claramente delimitado.” (Gómez, 2011).

A lo largo de los años, diversos autores han planteado numerosas conceptualizaciones de cultura organizacional; para ello han añadido (o restado) características según las percepciones de cada uno, siguiendo un debido análisis y en concordancia con los hallazgos en materia administrativa respecto de cada etapa o periodo.

“El concepto había llegado a incluir aspectos que en principio habían pertenecido al terreno de la planificación explícita. Fenómenos tales como la coordinación espontánea entre departamentos, o delegación de facultades, que no estaban explícitamente establecidos, entraban a formar parte de ese cuerpo heterodoxo denominado cultura organizacional” (Martínez Guillén, 2013)

Hoy en día, sin embargo, como nos menciona Ocaña “la cultura empresarial como totalidad es un concepto estructuralista y debe ser considerado como el todo de los valores dominantes en la organización. La totalidad cultural le da coherencia y unidad estructural a la cultura, por cuanto asigna roles y los desempeños esperados para cada uno.” (Ocaña, 2012)

Es por tal motivo que en la actualidad el manejo de las culturas institucionales es un punto clave en el liderazgo de muchas organizaciones. Cada unidad empresarial posee características que las hacen únicas unas de otras; de tal forma que se congregan en un nuevo sistema con mayores medidas a tomar en consideración.

“Los teóricos de los Recursos Humanos asumen hoy que, frente al sistema formal de la organización, existe un sistema informal, más difícil de gestionar, y que responde a la configuración de una serie de parámetros agrupados en la cultura de la empresa: la tradición, la costumbre, la impronta de los dirigentes, la motivación de los trabajadores, etc.” (Martínez Guillén, 2013)

Ocaña, siguiendo la línea de características antes dada, añade lo siguiente: “La cultura empresarial como proceso de sociabilización se puede definir genéricamente como la asimilación del individuo al grupo social; más específicamente, de los miembros de la organización como individuos a la empresa a través de la cultura dominante” (Ocaña, 2012)

Por su parte los autores Covey, McChesney, Huling y Miralles, tomando una posición más filosófica han acotado que “La cultura es, sin duda, el alma de toda organización, y en ella se consolidan voluntades y se define el éxito de cualquier visión y propósito” (Covey, McChesney, Huling, & Miralles, 2013). Es decir una cultura de excelencia será de gran apoyo a la consecución de la visión empresarial.

La cultura organizativa, en los actuales momentos, constituye el nuevo tópico de análisis para los eruditos de las ciencias administrativas que buscan relacionar la formación de una cultura empresarial de excelencia con el logro de objetivos de gran alcance. Con lo cual podríamos confirmar la importancia que el estudio científico le ha otorgado a la cultura organizacional.

2.1.2 EL ENTORNO INSTITUCIONAL

“Las empresas y las organizaciones son sistemas abiertos que se encuentran en continua interacción con el entorno” (Iborra, Dasí, Dolz, & Ferrer, 2014). Partiendo de dicha afirmación podemos hacer hincapié, en que los factores externos que rodean a las organizaciones se convierten en uno de los puntos de formación clave de las culturas predominantes en las entidades corporativas.

Es en este sentido que Cruz nos argumenta que “El ecosistema institucional guarda una relación directa en la determinación de la Cultura Organizacional. Entendiendo como Cultura Organizacional al patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización.” (Cruz Torres, 2014)

El entorno institucional debe ser analizado en base al principio de la no dependencia, es decir las compañías no controlan su entorno. “La empresa puede elegir un entorno que le sea favorable, puede aprovechar determinados factores del entorno, puede intentar incidir, o incluso influenciar en la evolución de su entorno, pero no puede controlar su entorno” (Iborra, Dasí, Dolz, & Ferrer, 2014)

El autor Martínez Guillen complementa dicha información mencionando que “Cada organización al adaptarse a su entorno, acumula memoria histórica que modela su cultura particular y la desarrolla según la capacidad instrumental de la que se ha podido servir. La cultura, en este proceso de acumulación, forma normas y valores adaptativos y los plasma en utensilios.” (Martínez Guillén, 2013)

2.1.3 EL LIDERAZGO EN LA FORMACIÓN DE UNA CULTURA INSTITUCIONAL

“Los tratadistas sobre cultura organizacional suelen afirmar que el hecho más importante desde el punto de vista de la configuración de la cultura de una empresa dada y lo que le proporciona a esta su imagen externa empresarial es la personalidad de su fundador y su estilo de dirección.” (Puchol Moreno, 2012)

Es decir, “la manera como estos jefes transmiten los valores, la cultura, las políticas de la organización será determinante en la relación actual y futura entre los colaboradores y la entidad que integran.” (Alles, 2013). Es así que para muchos empleados resulta dificultoso adaptarse a los nuevos estilos de administración de los superiores de las siguientes generaciones.

Otro punto de relevante importancia en la actuación del liderazgo en la formación de la cultura organizativa, se da en la medida en la cual los trabajadores visualizan en sus superiores, modelos o esquemas a seguir según las actitudes que estos asuman.

Valero Hernández hace hincapié en aquello mencionado que “Las personas generalmente confían en sus dirigentes (líderes y gerentes) cuando ellos han dado demostraciones públicas y privadas consistentemente éticas. Líderes y gerentes generan confianza entre el público cuando concuerdan sus acciones con los valores que proclaman” (Valero Hernández, 2012)

Todas estas afirmaciones nos muestran con claridad el nivel de importancia que en la actualidad ha adquirido el análisis de la cultura organizacional para los líderes empresariales; de tal forma que abarca un sentido mucho más amplio que simplemente un punto de vista rentable o económico, permitiendo definir de mejor forma su alcance.

Tomando como referencia, lo mencionado anteriormente, Sandoval indica que “El entorno de las empresas y las propias organizaciones han producido una transformación del rol y responsabilidades del liderazgo, dándole una importancia clave para el logro de los objetivos a nivel público, privado y social.” (Sandoval Precht, 2012)

Es así que la capacidad de dirección de los líderes empresariales será indispensable para afrontar las posibles crisis de identidad que se generen en las organizaciones. “Se busca la integridad en la gestión directiva, en cuanto a la articulación de la estrategia competitiva o de mercado, con el necesario respeto a

la identidad de la organización y del contexto de los aspectos culturales y sociales.” (Etkin, 2014)

Es por tal motivo, que el liderazgo en las empresas debe afrontarse de manera programada para hacer efectivos todos los cambios que los nuevos dirigentes deseen asumir en la cultura organizativa. Se trata de establecer los nuevos parámetros que permitan modificar o renovar la identidad corporativa hacia una más consolidada y que de mejores resultados.

Como bien hacía referencia el autor Ocaña en el año 2012: “Pasar de una cultura débil a una fuerte puede requerir la destrucción de aquella forma de cultura corporativa para crear una nueva, pero de ninguna manera debe pensarse que hoy se estará anocheciendo con una forma de cultura y mañana se amanecerá con otra” (Ocaña, 2012)

2.1.4 LA CULTURA Y LA RESISTENCIA AL CAMBIO

“Cuando nos referimos a la transformación de las organizaciones hacia formas más exigentes en cualquiera de sus áreas de actividad, es habitual argumentar que la dificultad principal de la innovación es la cultura preexistente y la resistencia al cambio.” (Goñi Zavala, 2012). De tal forma que ningún cambio planteado podrá llevarse a cabo, sin obtener primero resistencia.

Varios eruditos de las ciencias administrativas han analizado en diversos estudios los aspectos negativos que posee la resistencia al cambio en relación a la consecución de los objetivos institucionales. De la misma forma numerosos autores han estudiado las características de los cambios institucionales (y sus posibles resistencias) y han ofrecido una mejor visión de su alcance.

Se inicia conociendo la forma en la que un cambio puede suscitarse. “El origen de una necesidad de cambio puede ser exógeno o endógeno, dirigido a su vez por fuerzas externas o internas de la compañía.” (Viardot, 2014). Los cambios se producen dependiendo de la intensidad con la que los factores los requieran, es

decir todo cambio surge motivado por las condiciones a las cuales se ven sometidas las compañías.

En base a esto Viardot complementa lo ya mencionado añadiendo lo siguiente: “Es así como algunos cambios radicales surgen fuera de la compañía, como es el caso de una grave crisis económica o política. Otros cambios se originan dentro, como puede ser la repentina desaparición de un equipo de dirección o un conflicto violento entre directivos.” (Viardot, 2014)

Cabe mencionar que la resistencia que los individuos presentan a los cambios, resulta muy comprensible desde el punto de vista psicológico-analítico, ya que las personas nos vemos sometidas a un estado de confort (casi imperceptible) que nos genera mayor seguridad que la oferta de cambios que implican un nuevo estilo de acción.

“El cambio es siempre hostil, porque nos requiere que empleemos más energía que la acción sistemática y repetida, en la que la rutina y el inconsciente toman el control, con poco consumo de materia mental.” (Goñi Zavala, 2012). Las personas nos acostumbramos a un determinado nivel mental de realización de actividades que nos impide romper las barreras de limitación en el cual nos encontramos envueltos.

Sin embargo el cambio resulta imprescindible en toda organización que desee sobrevivir al paso del tiempo. Los ambientes, tanto internos como externos, no permanecen estáticos, sino más bien se encuentran en constante evolución de acuerdo a las necesidades del momento, y resulta de suma importancia que las compañías sepan adaptarse a dichos requerimientos.

Según Jiménez “Cada día es más evidente que sólo aquellas empresas que son capaces de adaptarse al mercado pueden sobrevivir. Sólo aquellas empresas que son capaces de cambiar de acuerdo con las demandas externas pueden sobrevivir.” (Jiménez Jiménez, 2013). Dicho de otra forma no se debe cambiar porque se quiere, sino porque se debe.

Es por eso que “el cambio se ha de tomar como un aliado de la evolución de la organización empresarial, sin tenerle miedo, y aprovechando todas las experiencias de aprendizaje que se producen en todos los procesos. (Martínez Guillén, 2013). Es decir, se requiere que las personas afronten este proceso como algo natural propio del transcurso del tiempo.

Uno de los grandes ejemplos de este proceso de evolución en la cultura organizativa en relación al entorno, es el otorgado por las innovaciones tecnológicas. Los empleados (especialmente aquellos que poseen un mayor número de años en la empresa) presentan inconvenientes más arraigados para adaptarse a esta nueva corriente de adaptabilidad laboral.

No obstante es notorio, que las nuevas corrientes tecnológicas han influenciado de forma positiva en el desarrollo de las empresas a tal punto que las han convertido en ejes más dinámicos y con mejor capacidad de respuesta ante su entorno. Por tanto, los cambios a los cuales se ven sumergidas las empresas se convierten, en muchas ocasiones, en requisitos indispensables para su sobrevivencia.

“Hoy se acepta que la innovación es la base incuestionable de la competitividad empresarial, y que también desempeña un rol importante en el aumento de la productividad en la medida que las organizaciones empresariales asimilan las mejores prácticas de la industria, haciéndolas operacionalmente más efectivas.” (Medellín Cabrera, 2013)

Por lo que, según menciona Goñi Zavala “un requisito para impulsar el cambio es comprender que la innovación es un proceso inserto en la cultura de cada organización, donde el gusto por lo nuevo se acompaña de un historial de éxito colectivo, acompañados de errores, que se deducen de ir cambiando a mejor.” (Goñi Zavala, 2012)

2.1.5 TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura de Rol: “Es una cultura en donde cada integrante de la organización tiene un papel definido, en base a su posición jerárquica y tipo de departamento al que pertenece.” (Olivares, 2013)

Cultura Iniciadora: “Es una organización inteligente capaz de generar un tipo de conocimiento que, aplicado al saber, implica la innovación permanente en los bienes, servicios, procesos, tecnología, etc.” (Ocaña, 2012)

Cultura de Logro: “En este tipo de cultura los empleados de la organización se enfocan en realizar bien su trabajo en lugar de seguir reglas.” (Olivares, 2013)

Cultura Rezagada: “Identidad orientada a la eficiencia y actitud fuertemente reactiva y con fuerte resistencia al cambio. Desconoce o ignora el rol de la persona en la organización, con reglas, procedimientos y controles extremadamente rígidos” (Ocaña, 2012)

Cultura de Poder: “Las organizaciones con esta cultura, tienen un líder dominante que toma todas las decisiones, y que espera que los subordinados en la organización las acaten sin cuestionamientos.” (Olivares, 2013)

Cultura de Apoyo: “La cultura se basa en la idea de que los integrantes de la organización contribuyen, por la satisfacción que les da el pertenecer a un grupo.” (Olivares, 2013)

2.1.6 VALORES ORGANIZACIONALES

“Los valores forman el corazón de la cultura, definiendo lo que son patrones que deben ser tomados por la organización como referencias colectivas acerca de lo que tiene valor en las empresas.” (Gan Bustos & Triginé, 2013). Los valores constituyen el punto de partida de conceptos dicotómicos que desprenden una serie de pautas culturales en la organización.

“Al referirnos a las dicotomías éticas, se dijo que la axiología afirmaba que los valores nos indican lo que es bueno individual o comunitariamente, es decir que nos permiten decidir qué es preferible.” (Gilli, 2013). De tal forma que los valores orientan a los individuos a elegir una cosa por sobre otra, o actuar de una determinada manera antes que otra.

Mencionado lo anterior el autor Sandoval Precht reafirma dicho argumento aludiendo que “los valores son una invitación, una incitación, una exigencia a actuar de determinada manera; por lo tanto, su función principal es orientar la conducta para elegir la acción más adecuada.” (Sandoval Precht, 2012). Lo cual para una organización constituye un punto clave al momento en que los individuos tomen decisiones.

El mismo complementa lo ya dicho con la siguiente afirmación: “Desde el aspecto ético podemos entrenarnos en que la propia conducta sea un reflejo de los valores de la buena convivencia y de los valores organizacionales, de tal forma de ser capaces de dar la cara en los momentos difíciles, ser transparentes en el uso de la información, mantener una actitud de aprendizaje ante los cambios, orientarse a los resultados, entre otros.” (Sandoval Precht, 2012)

2.1.7 PARADIGMA ORGANIZACIONAL

“El paradigma es el modelo de organización configurado por la visión del empresario y conformado por creencias, valores, principios, y postulados comunes y no discutidos que definen la cultura de la empresa. El paradigma organizacional define el tipo de cultura dominante en la empresa.” (Ocaña, 2012). Por lo cual su estudio resulta necesario para cualquier tipo de organización.

En la configuración de un nuevo estilo de liderazgo, el cambio hacia nuevos estilos de cultura ha resultado de gran relevancia para la organización; y de la misma forma podemos mencionar que el cambio de paradigma representa una síntesis clave para la consecución de dicha premisa, algo en cual muchas empresas ya se han embarcado.

“Para el mundo de las organizaciones específicamente, el viaje hacia el nuevo paradigma significa aprender a operar considerando a los trabajadores como personas integralmente, a la sociedad y al planeta. Significa desarrollar verdaderamente una misión que beneficie no sólo a los inversores sino también al ecosistema del que forman parte en su conjunto.” (Bernal Socias, Cos Codina, & Tarré Freixas, 2012)

Esto desde un punto de vista integral otorga a las compañías una nueva percepción de sus funciones, y le da a los grupos de interés externo nuevas herramientas con las cuales medir el desempeño de una organización. Las nuevas corrientes de cuidado ambiental o de responsabilidad social nos enseñan que actualmente las empresas hacen mucho más que solo producir dinero.

Sin embargo, “Innumerables organizaciones aún no se han percatado de las profundas transformaciones que estamos viviendo. La empresa del siglo XXI puede verse como una empresa “consciente” que se cuestiona los criterios sobre los que ha funcionado hasta el momento y reinventa la forma de relacionarse con sus principales grupos de interés.” (Bernal Socias, Cos Codina, & Tarré Freixas, 2012)

Por otra parte podemos mencionar que para alcanzar dicha nueva condición se requiere de un cambio estructural. Como nos menciona Ocaña “Las personas nucleadas en la organización encuentran sentido a sus actos en la medida en que se identifican con ella y entonces se visualizan ellos mismos como actores o protagonistas de las acciones empresariales.” (Ocaña, 2012)

“En la medida en que los elementos culturales que conforman el paradigma organizacional se consoliden a través del tiempo, la identidad de la organización adquiere mayor definición. Sin embargo, el aspecto a tener en cuenta en esa identidad cultural definida es la manera en que se puede adaptar a los cambios que imponen factores internos y externos que la condicionan” (Ocaña, 2012)

2.1.8 COMUNICACIÓN INTERNA

“Partimos de la idea de que el ser humano habita en sociedades compuestas por organizaciones. En ellas, las personas se relacionan fundamentalmente a través de la comunicación (verbal y no verbal). La comunicación se convierte entonces en el sistema nervioso de las organizaciones.” (Martínez, Nicolini, & Parodi, 2015)

Analizando dicha introducción resulta sencillo comprender la importancia que ha adquirido la comunicación interna en los últimos años, ya que los autores, científicos y entendidos en materia administrativa, le han otorgado una relevancia muy exponencial. Con lo cual su estudio es relevante para la presente investigación como para estudios investigativos futuros.

Se inicia analizando su concepto desde la percepción de Martínez, Nicolino y Parodi, los cuales la definen de la siguiente forma: “La comunicación interna es el proceso de transmisión de información hacia o entre los stakeholders o grupos de interés interno. En la comunicación interna, los empleados son el stakeholder principal” (Martínez, Nicolini, & Parodi, 2015).

De la misma Aced reorganiza dicha definición, añadiendo ciertos elementos propios de su percepción. De tal forma que menciona lo siguiente: “La comunicación interna es la que gestiona las relaciones de la empresa con sus públicos internos, principalmente los trabajadores, aunque también se podría incluir en este grupo a los proveedores, los accionistas, etc.” (Aced, 2014).

Ambos autores poseen una misma línea de conceptualización que define a la comunicación interna, y de la misma manera otros autores han añadido elementos a dichas definiciones, de tal forma que nos hemos visto enriquecidos en cuanto a percepciones. No obstante su definición no sería tan relevante de no realizado un debido análisis del porqué de su importancia.

“La comunicación es un factor importante de integración en cualquier colectivo y por lo tanto en la actividad empresarial. Las estructuras de las

empresas se cohesionan o se resquebrajan según sea el grado, la intensidad, la calidad y la eficiencia de la comunicación interna que se desarrolla en su interior” (Urcula Tellería & Urcola Martiarena, 2015)

Acotando lo ya expuesto, un grupo de autores menciona que “Si en una organización falta o falla la comunicación, abundarán los conflictos, existirá una mayor confusión en el ejercicio de la actividad ordinaria, disminuirá el rendimiento, bajará la motivación y se originará un insatisfactorio clima laboral.” (Urcula Tellería & Urcola Martiarena, 2015)

2.1.9 VENTAJAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

“La comunicación interna permite a las organizaciones alinear a todos sus órganos internos para poder cumplir los objetivos que se propone.” (Martínez, Nicolini, & Parodi, 2015). Es decir, la comunicación interna delimita el campo de acción de los empleados hacia la consecución de los objetivos empresariales.

De tal forma que, “la comunicación en el interior de una organización es imprescindible para que todos los miembros – sean del nivel que sean – conozcan cuál es la visión, los objetivos a alcanzar, y el grado de participación y esfuerzo en esa tarea, que incidirá además en la satisfacción por su trabajo.” (Martínez, Nicolini, & Parodi, 2015)

Una comunicación interna de calidad permitirá no solo direccionar el rumbo del componente humano de una organización, sino además dar soporte a la imagen proyectada externamente. Cuando existe coherencia entre lo que se pretende proyectar y lo que ocurre dentro de una empresa, se consigue crear valor real para todos los grupos de interés.

Otro punto a favor de la comunicación, se da en el momento de establecer cambios o innovaciones. Sin buen sistema de comunicación interna, el flujo de información generado se dispersaría a tal punto que los objetivos esperados y las acciones realizadas en su concesión se volverían radicalmente discordantes.

Asimismo, “la comunicación interna facilita una mejora de la productividad. La fluidez en la transmisión de los mensajes entre diferentes áreas y departamentos es un elemento relevante que dinamiza este proceso. La comunicación interna actúa como un vehículo hacia la consecución de resultados” (Martínez, Nicolini, & Parodi, 2015)

En resumen, podemos mencionar que la comunicación interna de calidad en las organizaciones, proporciona las siguientes ventajas:

- Proyecta una imagen positiva hacia otros públicos de interés
- Equilibra los flujos de información formal
- Ayuda a consolidar el estilo de dirección y liderazgo de la organización
- Promueve la creatividad y las ideas innovadoras en el interior de las organizaciones

2.1.10 TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

“Los flujos de información interna poseen distintas dinámicas, pasando desde lo formal a lo informal en las distintas áreas, niveles, servicios, y funciones dentro de la organización.” (Martínez, Nicolini, & Parodi, 2015). En base a esta afirmación, y según lo documentado por diversos autores, se puede dar a la comunicación interna la siguiente clasificación:

2.1.10.1 COMUNICACIÓN FORMAL

Este tipo de comunicación se encuentra legalmente establecida de la organización. “La red de comunicación formal es establecida con el objetivo de hacer llegar la información en el momento y a la persona indicada, respetando la jerarquía organizativa” (Martínez, Nicolini, & Parodi, 2015). Se distinguen los siguientes tipos de comunicación formal:

- **Comunicación vertical descendente:** “es aquella que surge desde un superior jerárquico hacia el resto de la organización o hacia un subordinado en particular.” (Martínez, Nicolini, & Parodi, 2015)

- **Comunicación vertical ascendente:** “Siguen un sentido contrario a las anteriores; es decir se originan en escalones jerárquicos inferiores y su destino es un escalón superior.” (Sánchez, 2012)
- **Comunicación horizontal:** “Se producen entre personas que tienen un nivel igual o similar dentro del organigrama o esquema organizativo de la empresa.” (Sánchez, 2012)
- **Comunicación Transversal:** “Tienen lugar cuando las personas que interviene ocupan diferentes niveles, pero no mantienen entre sí relaciones de dependencia” (Sánchez, 2012)

2.1.10.2 COMUNICACIÓN INFORMAL

“La información informal es aquella que no utiliza los canales oficiales. Surgen espontáneamente en las relaciones que se establecen entre las personas por afinidad o por necesidades personales” (Martínez, Nicolini, & Parodi, 2015). Es decir la comunicación informal se base únicamente en los lazos de amistad o compañerismo que posean los individuos en una organización.

2.1.12 BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN

“Las barreras en la comunicación son aquellas interferencias que se producen en el proceso comunicativo y que provocan diferencias entre lo que el emisor quiere decir y lo que entiende el receptor. Estas barreras se producen tanto en el ámbito personal como el profesional, tienen su origen en aspectos personales, físicos y semánticos.” (De la Cruz Lablanca, 2014)

En base este criterio Tessi acota lo siguiente: “En una comunicación interna resulta muy común que la organización comunique un mensaje y que los empleados escuchen otro diferente. Esa recurrente brecha entre codificación y decodificación genera cortes en el entendimiento dentro de la organización que no son de redacción sino de significado.” (Tessi, 2012)

Enfocándonos en un tipo de comunicación formal/escrita podemos mencionar que dicha descoordinación surge por la calidad textual del contenido del mensaje enviado; en donde la redacción empleada tiende a dar diversas

interpretaciones que son percibidas de forma distinta por cada uno de los receptores.

“Por más que las enciclopedias y diccionarios hagan su mejor intento, el lenguaje no tiene un significado compartido exacto. Hay que trabajar duro para lograr una significación colectiva congruente, que sea positiva y movilizadora. Este es parte del trabajo que debe realizar una organización que quiere alcanzar la excelencia con sus comunicaciones internas.” (Tessi, 2012)

Dada la interpretación antes mencionada se menciona que “La elocuencia en comunicación interna es un componente decisivo para lograr que los empleados se alineen con los objetivos de la organización. Una comunicación elocuente implica transmitir mensajes significativos, antes que informativos, tanto a través del habla como de la escritura.” (Tessi, 2012)

El mismo autor nos hace hincapié en que “cuando la comunicación interna se sobrecarga de mensajes informativos deriva en dos problemas típicos: crece demasiado en cantidad y disminuye proporcionalmente en calidad. Las comunicaciones breves logran mayor efectividad que las extensas cuando en el proceso de resumen se logra darle más significado a menos palabras.” (Tessi, 2012)

“Si bien la información es un componente racional-cognitivo importante para una estrategia de comunicación interna, los componentes emotivo-afectivos son igualmente imprescindibles. Los símbolos, los ejemplos, las imágenes, las historias, las alegorías, las metáforas, y otras figuras teóricas le aportan significado a la comunicación. Es por eso que los aspectos racionales y emocionales deben estar equilibrados en el contenido de los mensajes que se envían a los empleados.” (Tessi, 2012)

De la misma forma, dando énfasis a la comunicación de tipo informal, podemos mencionar que, en la interacción no regulada de los entes de una organización surge información cuya veracidad es claramente no verificable. Los

rumores son otra fuente consistente de problemas en la comunicación interna. “Muchos de los empleados tienden a creer más en ellos que en las comunicaciones formales, ya que proporcionan más información, aunque no sea veraz.” (De Castro, 2014)

Para poder contrarrestar este tipo de información se necesita establecer mecanismos oportunos que comuniquen, de forma clara y concisa, la realidad de los hechos de los cuales brotan los rumores. Dichos mecanismos deben nacer desde la cúspide de la estructura organizativa, ya que es responsabilidad de los superiores regular las relaciones humanas presentes en su organización.

“El jefe debe ser capaz de administrar tanto las comunicaciones formales – aquellas que se realizan de acuerdo con las políticas, normas y canales establecidos por la organización- como las de tipo informal –siendo éstas las que tienen lugar fuera de las normas o canales formales y que se suscitan cotidianamente por la naturaleza misma de las relaciones establecidas en el ámbito laboral” (Alles, 2013)

Un punto adicional que entorpece la comunicación interna, nace en la medida en la cual no se presenta ningún tipo de comunicación. La ausencia de comunicación entre departamentos o personas impide que las acciones a realizar se desarrollen ágil y eficazmente, ya que los procesos no se encadenan a un solo departamento sino que son parte de una línea consecutiva de operaciones.

Reafirmando lo mencionado la autora De Castro nos indica que “En las empresas hay una tendencia a no compartir, no comunicarse, porque erróneamente se piensa que la información es poder; así, algunas personas piensan que retener la información los deja en una posición superior, privilegiada; creen que si sueltan la información se verán en desventaja frente otros.” (De Castro, 2014)

La realidad es que la retención de información genera mayores inconvenientes (tanto para la persona no informada, como para la que retiene la

información) que los que se esperan, llegando incluso a tener repercusión en aspectos personales del individuo, la interacción con sus compañeros cotidianos de labores y el clima laboral existente.

Dicho punto debe ser de igual forma regulado por los superiores mediante mecanismos correctivos de largo alcance. “Un jefe que logre establecer un adecuado nivel de comunicación con sus colaboradores tendrá mayores posibilidades de lograr su adhesión y compromiso con las tareas, tanto individuales como grupales.” (Alles, 2013)

Por otra parte “dentro de las instituciones públicas el error más común es no establecer procesos de comunicación a largo plazo que permitan llegar a un objetivo, muchos puestos de trabajo son de libre remoción, lo que ocasiona que con la llegada de un nuevo director se cambien los procesos comunicacionales, lo que no permite tener un escenario con estrategias a largo plazo.” (Apolo Buenaño, Murillo Bustillos, & García Moreno, 2014)

La periodicidad de las funciones de la ejes rectores de las instituciones públicas implica cambios recurrentes en el estilo de administración, con lo cual se presentan discrepancias entre lo que se comunicaba en un determinado periodo y lo que se comunica en otro, “confirmando la indiscutible importancia de realizar una gestión de la comunicación oportuna, con visión a largo plazo y de manera consistente desde el corazón mismo de la organización” (Orduña Rojas, 2012)

“La inconsistencia en los mensajes de una organización producen confusión en las audiencias externas y generan frustración en las internas.” (Orduña Rojas, 2012). Los agentes externos perciben una imagen negativa de la corporación, y en los agentes internos se crea un mal clima laboral que provoca, a su vez, daños en la efectividad de las operaciones.

Dado estos antecedentes, es de vital importancia recalcar que establecer parámetros de transmisión de información debe ser un punto clave en las políticas estratégicas programadas por los directivos. Con la finalidad de aniquilar las

barreras de comunicación existentes en las compañías, varias de estos colectivos han adoptado medidas de prevención que permitan mejorar la dinámica institucional.

“Otras organizaciones deciden separar su comunicación interna de la externa, con el objetivo de que ninguna esté por encima de la otra, porque reconocen el valor de ambas y están decididos a destinarle los recursos adecuados para hacerlas más productivas.” (Orduña Rojas, 2012)

A pesar de aquello “es importante que la estrategia de comunicación interna esté alineada con la estrategia de comunicación externa de la compañía, pues de no ser así pueden darse incoherencias que también afectarán negativamente a la reputación de la empresa.” (Aced, 2014)

Cabe mencionar además que “toda organización debería contar con un plan de comunicación de crisis” (Aced, 2014). En donde ante un determinado evento de carácter inesperado, cada miembro del personal conozca exactamente cuáles son los mejores canales de comunicación y el momento oportuno para su utilización.

De esta forma podemos afirmar que deben ser las propias organizaciones, las encargadas de gestionar el proceso de comunicación interna, desde un punto de vista integral. Sin embargo, lograr este cometido puede resultar complejo, dadas las condiciones de diversidad de contextos presentes en las organizaciones, así como también la disparidad entre los miembros de la empresa.

“Una de las desventajas del equipo interno es la dificultad de encontrar suficiente perspectiva para fijar puntos a mejorar en su política de comunicación. Esto sea dicho no por falta de autocrítica de este grupo de profesionales, sino por la dinámica interna que genera inercias que en algunas ocasiones son difíciles de superar.” (Orduña Rojas, 2012)

Tessi reafirma dicha dificultad acotando que “en realidad, todos los seres humanos, sin excepción, siempre tenemos algo para mejorar en materia de comunicación. En este sentido, resulta clave descubrir cuanto antes estas áreas

de oportunidad, ya que de otra manera seremos los principales perjudicados.”
(Tessi, 2012)

“Todos los seres humanos nos comunicamos naturalmente, desde niños, pero no todos llegamos a adultos incorporando técnicas y herramientas de comunicación efectiva. Las prácticas más avanzadas demuestran que las organizaciones que invierten en capacitaciones de comunicación interna destierran el mito de que la comunicación es una habilidad personal innata.”
(Tessi, 2012)

Y debido a que no debe entenderse a la comunicación como una habilidad innata sino más bien un proceso cognitivo de evolución constante, es necesario iniciar la construcción de parámetros de formación y desarrollo de comunicación interna que permitan derribar las llamadas barreras de comunicación en las organizaciones.

CAPITULO III

3.1 METODOLOGÍA

3.1.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque sobre el cual se sustenta la presente investigación es de carácter cuantitativo, ya que en la misma se hizo uso de herramientas que arrojaron datos de medición numérica, con los cuales se pretende establecer una relación de dependencia entre las variables estudiadas.

3.1.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Debido a la condición de no interferencia, se puede describir al diseño de la investigación como de carácter no experimental, ya que se analizaron las variables en su entorno de desarrollo natural, sin intervención del investigador. El estudio realizado se enfocó únicamente en la recolección de datos para la extracción de conocimientos investigativos.

3.1.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación empleado corresponde a un estudio correlacional de variables, ya que se busca establecer la dependencia o correlación de una determinada variable con otra. Con lo cual, se pretende examinar el grado de relación que poseen la comunicación interna y la cultura organizativa, de tal forma que se hallen los puntos de enlace entre ambos conceptos.

3.1.4 METODOS DE LA INVESTIGACIÓN

El método empleado en la realización del presente estudio fue el lógico inductivo, ya que se procedió al estudio de variables independientes, analizando el contexto y los diversos factores que las rodean, para poder consolidar un punto de enlace, de tal forma que se genere una conexión de dependencia que amplíe el conocimiento general presente.

3.1.5 POBLACIÓN

El Municipio de Cantón Marcelino Maridueña cuenta con un staff de 74 empleados distribuidos en 17 departamentos: Tesorería, Rentas, Avalúos y Catastro, Obras Públicas, Administrativo, Proveeduría, Fiscalización, Talento Humano, Contabilidad, Desarrollo Comunitario, Financiero, Secretaria, Medio Ambiente, Guarda Almacén, Jefatura de Agua, Junta Cantonal, Comisaria y Registro de la Propiedad y Mercantil, además de los departamentos por convenio como Infocentro y Cuerpo de Bomberos.

3.1.6 MUESTRA

Debido a que el número poblacional del presente estudio no supera los 100 individuos, el cálculo de la muestra resulta innecesario y poco procedente. Sin embargo, dada la disparidad territorial de la población (en relación a sus cargos), se obtuvieron un total de 61 personas para la realización de la encuesta; cantidad que resulta aceptable, debido a la poca distancia que posee de la población inicial.

3.1.7 TECNICAS Y HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Como instrumentos para la recolección de datos, en el desarrollo del presente proyecto se hizo uso de la encuesta para la obtención de información confiable y verídica que nos permitiera establecer la relación existente entre las variables estudiadas.

La encuesta fue el medio utilizado para recabar información pertinente teniendo como fuente de referencia a los empleados administrativos del GAD Municipal del cantón Marcelino Maridueña, los mismos que dieron respuesta a un cuestionario de preguntas que analizaban la problemática en cuestión (según su criterio personal del entorno).

3.1.8 DETECCIÓN DE LA VARIABLES

En el presente estudio investigativo se tomaron como variables a los conceptos de comunicación interna y cultura organizacional; debido a que se pretende examinar la relación existente entre las variables ya mencionadas. Una

vez, seleccionadas las variables se procedió a la determinación de enunciados que formalicen sus conceptos obteniendo las siguientes definiciones:

La comunicación interna es una variable de tipo independiente, que presenta condiciones de rango analítico social e intrapersonal. Se la puede conceptualizar como el proceso de intercambio de información entre personas o unidades de personas que se encuentran interconectadas por un ambiente común de desenvolvimiento.

Ante la variable comunicación interna, se pueden definir los siguientes puntos de diagnóstico, como indicadores de gestión:

- a) La veracidad de la información
- b) La integridad en el contenido de la información; es decir que dicha información no se transmita por partes.
- c) La condición oportuna de la información; es decir que se la entregue a su debido tiempo y a las personas indicadas.
- d) El número de “rumores” institucionales evidenciados (entre más disminuya este factor, mejor valoración tendrá la comunicación interna).

La cultura organizacional, se podría definir como aquella variable de rango dependiente, debido a que su creación y desarrollo proviene de una serie de factores, tanto internos como externos, que la moldean y la condicionan. La cultura organizativa es el conglomerado de valores y aptitudes que presentan los individuos de una misma organización.

Para la medición del progreso de los niveles de excelencia en la cultura organizacional, se pueden hacer uso de los siguientes indicadores:

- a) Los niveles de compañerismo entre empleados; medidos en base a coordinación de funciones, a la integración entre departamentos, entre otros factores.
- b) Los niveles de eficacia y eficiencia administrativa; medidos por ejemplo, en el número de labores terminadas por día.

- c) La capacidad reactiva ante eventos imprevistos; que medirá la capacidad preventiva de la institución
- d) La adaptabilidad al cambio

CAPITULO IV

4.1 ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

ENCUESTA – COMUNICACIÓN INTERNA

TABLA N°1: ¿Le han dado a conocer la visión y misión de la empresa?

1.- ¿Le han dado a conocer la visión y misión de la empresa?		
Escala de Likert	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	8%
En desacuerdo	10	16%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	18%
De acuerdo	12	20%
Totalmente de acuerdo	23	38%
TOTAL	61	100%



De los 61 empleados encuestados un 38 y 20 % dieron respuestas afirmativas a la interrogante planteada; lo cual nos indica que la comunicación del nivel jerárquico superior con el resto de la organización se encuentra muy bien establecida; lo que resulta beneficioso en el sentido en cual la misión y la

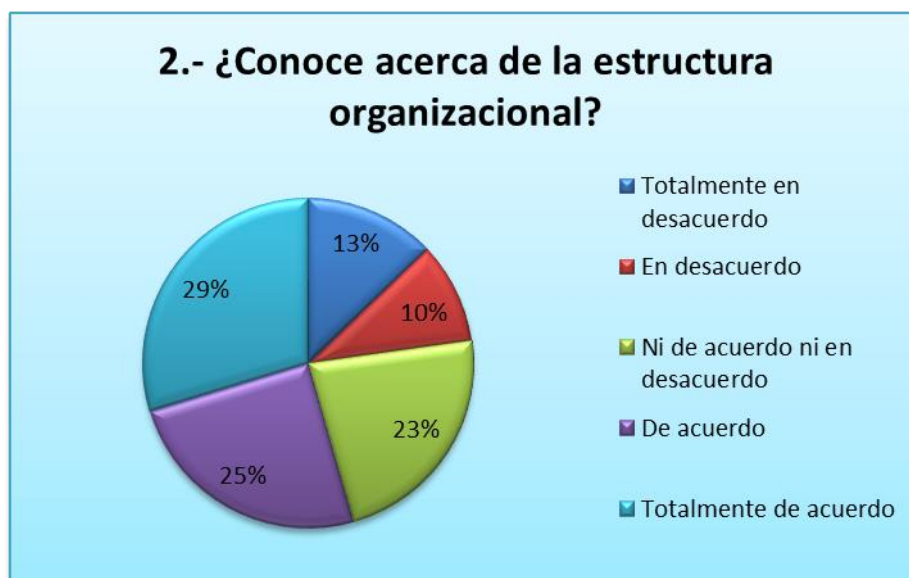
visión son elementos básicos que el personal de cualquier organización debe conocer para el óptimo desarrollo de sus actividades.

Para Victoria Ruano García “Si el objeto principal o razón de ser de nuestra organización no está bien definido, perderemos eficiencia en nuestro trabajo ya que ocasionará confusiones a todos los niveles de la Organización. Si la Misión no es definida correctamente por los líderes de las Organizaciones, y no es explicada y compartida con los miembros de la organización, fácilmente nos perderemos por el camino no alcanzando los resultados deseados y la visión que hemos proyectado de futuro” (García, 2012).

El conocimiento de la misión y visión empresarial es de gran relevancia por la razón de que todos quienes laboran en una organización deben conocer ¿Por qué? y el ¿Para qué? de la existencia de la empresa para que de esta manera puedan asignar sus esfuerzos al cumplimiento de los objetivos que nos permita demostrar al mercado la razón de presencia de nuestra organización.

TABLA N°2 ¿Conoce acerca de la estructura organizacional?

2.- ¿Conoce acerca de la estructura organizacional?		
Escala de Likert	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	13%
En desacuerdo	6	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	23%
De acuerdo	15	25%
Totalmente de acuerdo	18	29%
TOTAL	61	100%



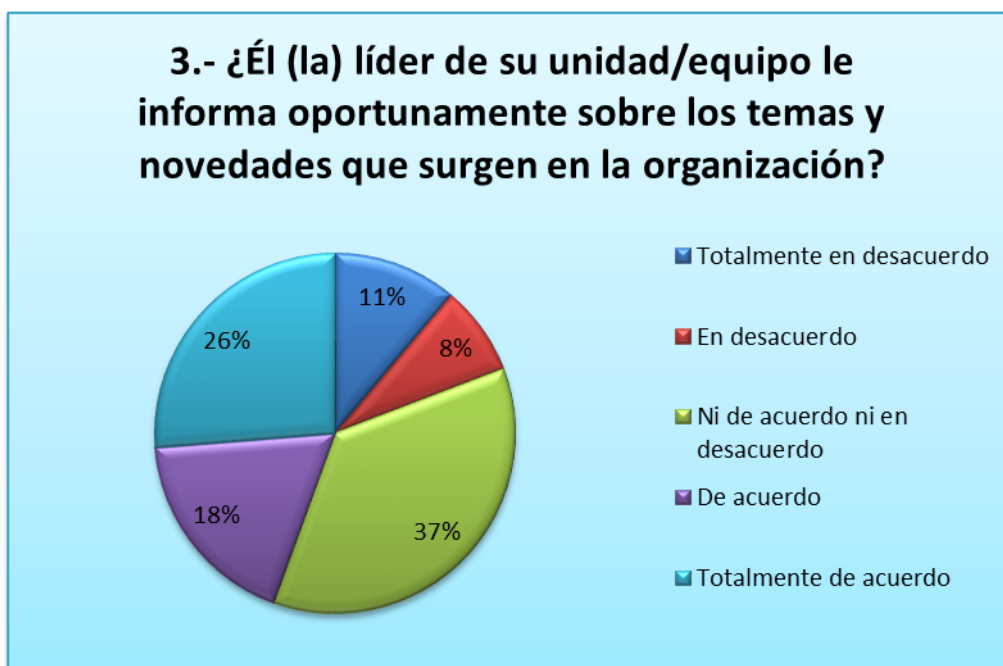
Del total de encuestados el 29% se encuentra totalmente de acuerdo con la interrogante en cuestión, mientras que un 25% se encuentra de acuerdo con lo antes mencionado. De tal forma que podemos afirmar que más del 50% de los empleados conoce de la clara delimitación de su campo de acción según sus funciones. Sin embargo es necesario hacer hincapié que el 49% desconoce o no se encuentra del todo informado acerca de la estructura institucional.

Para María López Felipe “Toda organización posee una identidad particular, unas normas y principios de actuación forjados a lo largo de su historia, que configuran su cultura organizativa y que conectan con el tipo de administración llevado a cabo por sus líderes, con la respuesta de ésta ante las exigencias del entorno, y la integración y cohesión interna de los componentes, especialmente el factor humano, lo cual manifiesta el imperativo funcional de la cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno” (López M. , 2013).

Es de vital importancia el conocimiento acerca de la estructura organizacional ya que a través del conocimiento de esta estructura los empleados pueden identificar las funciones que deben cumplir en su puesto de trabajo tanto como las funciones de los demás (compañeros) así se facilita la división de trabajo y se evita conflicto o confusiones que se pueden presentar en su lugar de trabajo.

TABLA N°3 ¿El (la) líder de su Unidad /equipo le informa oportunamente sobre los temas y novedades que surgen en la organización?

3.- ¿Él (la) líder de su unidad/equipo le informa oportunamente sobre los temas y novedades que surgen en la organización?		
Escala de Likert	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	11%
En desacuerdo	5	8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	37%
De acuerdo	11	18%
Totalmente de acuerdo	16	26%
TOTAL	61	100%



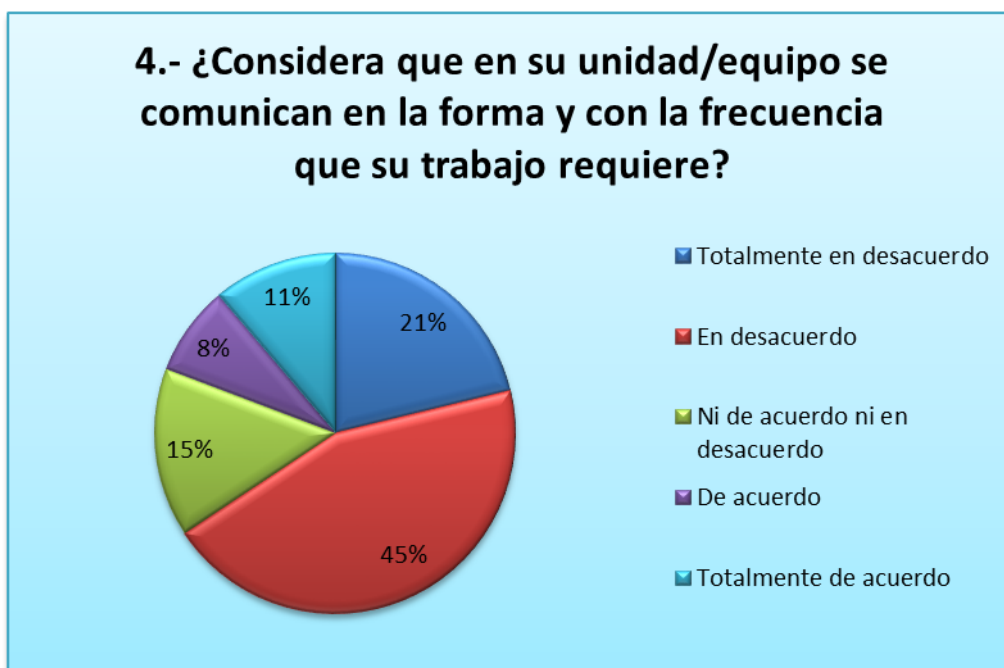
De los 61 empleados encuestados respecto a la pregunta antes mencionada, un 37% supo responder que no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo con lo ya expuesto, mientras que un conglomerado del 19% dio respuestas negativas; lo cual es un claro indicador de las falencias que se encuentran presentes en la comunicación de tipo vertical descendente, es decir entre jefes-empleados.

Para la Escuela Europea de Management “un buen líder con capacidad para maximizar sus habilidades de comunicación, saber escuchar es primordial. De esta forma, siempre será capaz de entender mejor a su interlocutor, por lo que los conceptos que necesite trasvasar llegarán mucho mejor al público objetivo. Además, este acto ha de realizarse de forma activa para que sea efectivo. De la misma forma, un líder tiene que hacerse escuchar, y este hecho no se debe lograr a través de los gritos o la posición de responsabilidad. En su lugar, ha de ganarse el respeto de sus subordinados, o ser capaz de comunicar de forma efectiva para que todo cuanto dice resulte de interés en su interlocutor” (Management, 2015)

Para el buen desempeño departamental en las organizaciones la comunicación es de uno de los factores con mayor relevancia ya que a través de la información adecuada y oportuna podremos dar de manera específica y certera respuestas o soluciones a los distintos inconvenientes o en las simples tareas que se deben llevar a cabo y así realizarlas de manera más efectiva para la organización.

TABLA N°4 ¿Considera que en su Unidad /equipo se comunican en la forma y con la frecuencia que su trabajo requiere?

4.- ¿Considera que en su unidad/equipo se comunican en la forma y con la frecuencia que su trabajo requiere?		
Escala de Likert	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	13	21%
En desacuerdo	27	45%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	15%
De acuerdo	5	8%
Totalmente de acuerdo	7	11%
TOTAL	61	100%



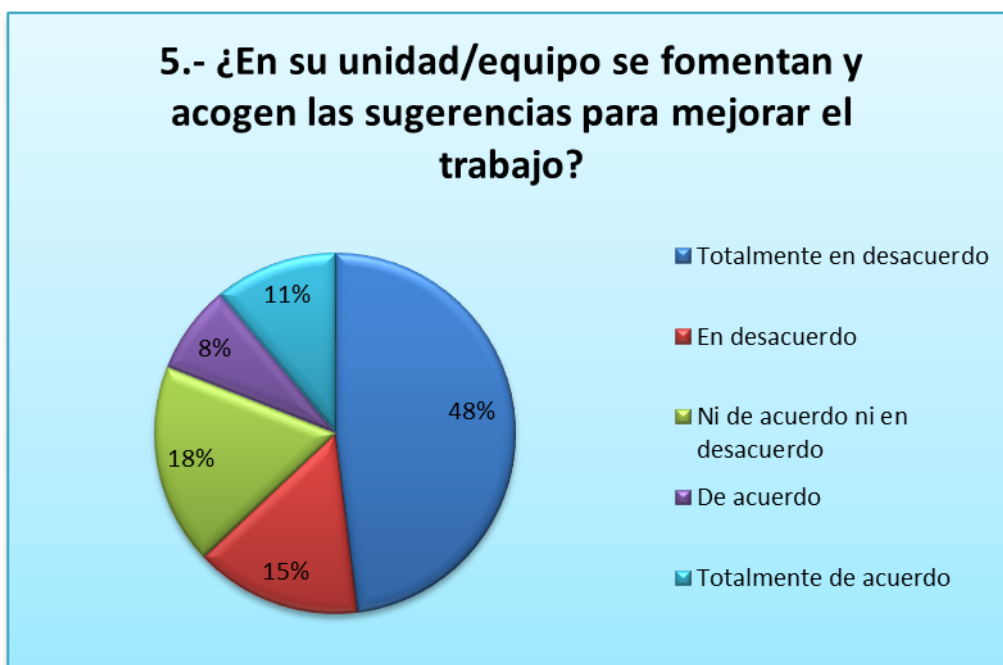
De los 61 empleados encuestados concerniente a la interrogante planteada, el 45% se encuentra en desacuerdo; lo cual se considera como un punto de referencia negativo en cuanto a los niveles de comunicación interdepartamental, lo que a su vez podría ser un indicador de un mal desempeño en las funciones asignadas

Para Antonio Pasquali afirma que “la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social” (Contreras H. , 2012)

La comunicación que surge dentro de una unidad de trabajo es significativa para las organizaciones en general, ya que esta se verá reflejada en el desempeño del mismo puesto que mediante una comunicación adecuada el equipo de trabajo podrá mantener un ambiente ameno y cumplir con el trabajo eficientemente, pero al presentarse una situación contraria a esta el ambiente se tornara monótono y la contribución de la unidad de trabajo a la empresa se dará de manera negativa y desfavorable.

TABLA N°5 ¿En su unidad /equipo se fomenta y acogen las sugerencias para mejorar el trabajo?

5.- ¿En su unidad/equipo se fomenta y acogen las sugerencias para mejorar el trabajo?		
Escala de Likert	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	29	48%
En desacuerdo	9	15%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	18%
De acuerdo	5	8%
Totalmente de acuerdo	7	11%
TOTAL	61	100%



De los encuestados, el 48% supo responder que se encuentra totalmente en desacuerdo en esta determinada cuestión, lo que refleja claramente una situación de rechazo ante esta postura; ya que las sugerencias (que en muchos de los casos, podrían simplificar el trabajo) no son debidamente atendidas por los superiores a cargo, lo cual impide poseer mejores niveles de iniciativa e innovación.

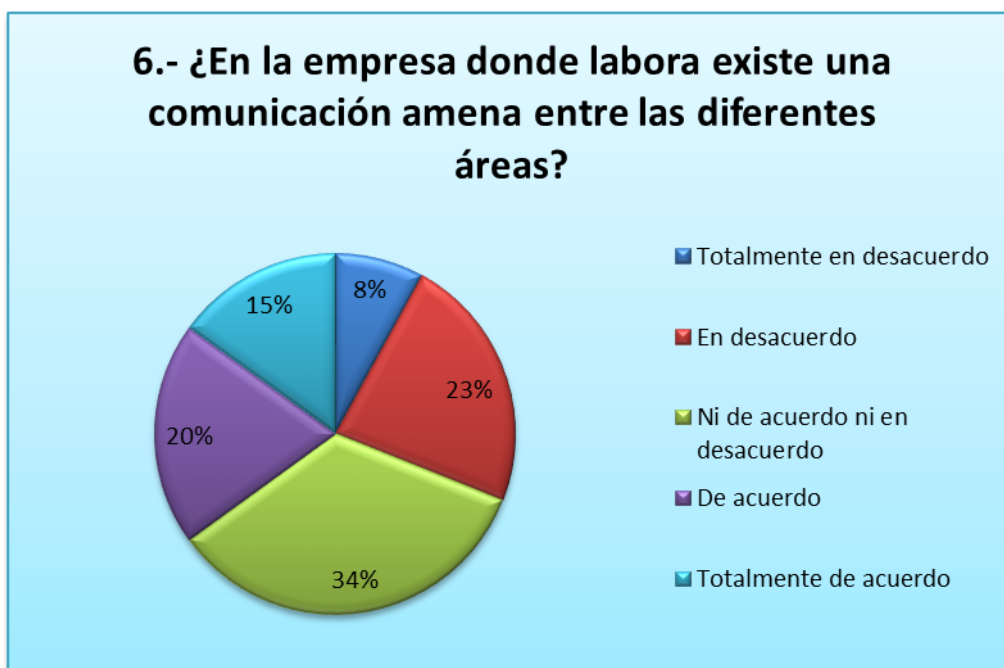
Para Robbins y Judge “el involucramiento es un proceso participativo para los trabajadores y así aumentar su compromiso con los objetivos de la

organización. La lógica que subyace es que al tomar en cuenta al personal en las decisiones que lo afectan y con el incremento de su autonomía y del control en sus acciones laborales, los individuos estarán más motivados, más comprometidos y dedicados con la organización, y serán más productivos y eficaces, y estarán más satisfechos y contentos con sus actividades laborales” (Judge, 2009).

La participación de los empleados en las diferentes situaciones que suelen presentarse en la vida empresarial ya sean estas controversiales o no, sirven de motivación para los diferentes trabajadores que conforman la organización sin importar la jerarquía en que se encuentren, ya que al ser tomados en cuenta con sus opiniones los motiva a prepararse, a estar al tanto de lo que puede o no provocar cada actividad que realizan y mucho más al darse cuenta que sus aportes impulsan al crecimiento de la organización.

TABLA N°6 ¿En la empresa donde labora existe una comunicación amena entre las diferentes áreas?

6.- ¿En la empresa donde labora existe una comunicación amena entre las diferentes áreas?		
Escala de Likert	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	8%
En desacuerdo	14	23%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	34%
De acuerdo	12	20%
Totalmente de acuerdo	9	15%
TOTAL	61	100%



Del total de personas encuestadas, el 34, 23 y 8 % dieron respuestas negativas, lo que indica una evidente falla en los procesos comunicativos entre los departamentos, esto quizás se deba a las diferencias que se presentan entre los distintos miembros de la organización, especialmente si estos no presentan una continua interacción entre sí (como sucede al interior de cada area).

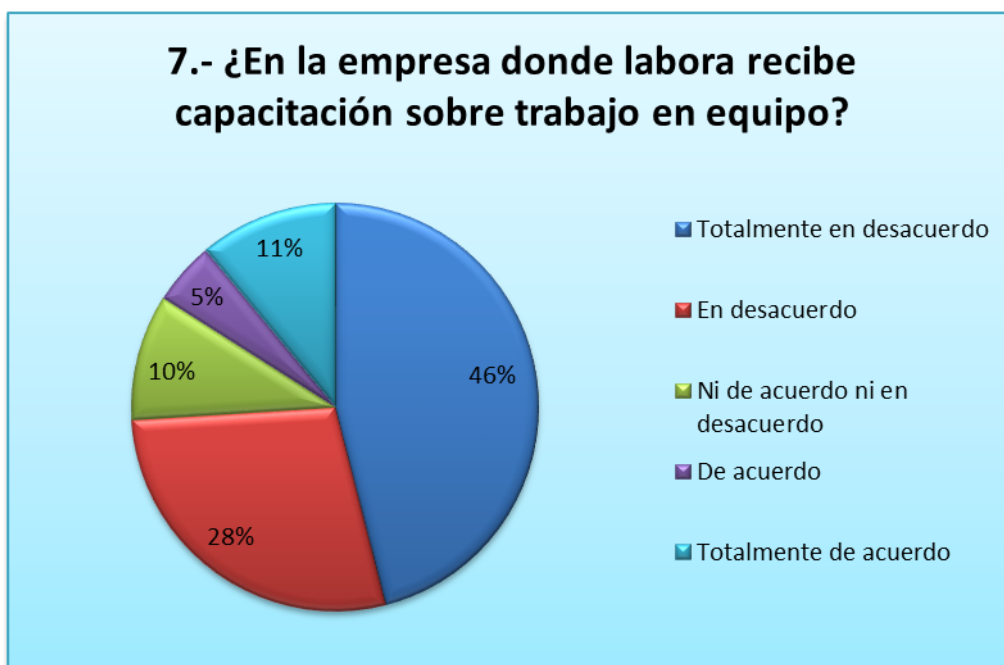
“La comunicación es una de las funciones organizacionales que ayuda a una empresa a mantenerse eficiente y productiva. Una de las formas más importantes de la comunicación organizacional es la comunicación entre departamentos, indica el Instituto para las Relaciones Públicas. La importancia de la comunicación entre los diferentes departamentos de una organización se hace más evidente cuando la comunicación se rompe. La implementación de políticas para fortalecer la comunicación interdepartamental ayuda a subrayar su importancia y mantener un flujo eficiente de información” (Root, 2016).

Una organización está compuesta por un conjunto de departamento que existen para la sobrevivencia de la empresa dependiendo a la actividad empresarial a la que se dedique, de tal manera cada uno de las áreas que existen son de vital importancia para el crecimiento del ente, por dicha razón la

comunicación que existe uno con otro es importante porque el funcionamiento de cada uno de ellos depende de los otros departamento (viceversa) y al existir una obstáculo entre un departamento a otro esto dará como resultado una respuesta negativa de la organización ante su actividad.

TABLA N°7 ¿En la empresa donde labora reciben capacitación sobre el trabajo en equipo?

7.- ¿En la empresa donde labora recibe capacitación sobre el trabajo en equipo?		
Escala de Likert	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	28	46%
En desacuerdo	17	28%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	10%
De acuerdo	3	5%
Totalmente de acuerdo	7	11%
TOTAL	61	100%



De los 61 empleados encuestados respecto a la capacitación en cuanto a trabajo en equipo, un 46% dio una respuesta totalmente negativa, además de

un 28% que manifestó también encontrarse en desacuerdo; lo que es un claro reflejo de una de las causales principales de las falencias en comunicación entre los distintos niveles jerárquicos.

Para Mantilla y García “El trabajo en equipo representa para las organizaciones una herramienta poderosa para dar respuesta a las crecientes exigencias externas (productividad, competitividad y tecnología) e internas (trabajadores motivados, productivos y participativos) (Mantilla y García, 2010), y es la base fundamental de cualquier metodología de mejora continua” (Viles, Tanco, Medina, & Jaca, 2011)

La capacitación en todas las empresas debe ser un punto clave para su crecimiento, porque al mantener su staff actualizado estos podrán manejar de la mejor manera los distintos conflictos que se les puedan presentar en su labor diaria y con mayor relevancias las capacitaciones de trabajo en equipo ya que mediante las mismas aprenderán a manejar los diferentes inconvenientes que se presentan al ser cada persona un mundo diferente, a poder manejar uno con otros sus diferencias para llevar a cabo su trabajo de manera amena y favorable para el logro de los objetivos organizacionales.

TABLA N°8 ¿Las reuniones de equipo son útiles para realizar su trabajo?

8.- ¿Las reuniones de equipo son útiles para realizar su trabajo?		
Escala de Likert	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	10%
En desacuerdo	7	11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	28%
De acuerdo	22	36%
Totalmente de acuerdo	9	15%
TOTAL	61	100%



De los 61 empleados encuestados respecto a las reuniones de trabajo el 36% indicó que las mismas son de utilidad para el desempeño de sus funciones, mientras que un 28% no le otorga un grado de importancia relativo a la cuestión presente; lo que pone en manifiesto que a pesar de que la gran mayoría reconoce la importancia de la comunicación, aun existe un porcentaje que contrapone dicha creencia.

“Las reuniones de trabajo debieran cumplir el papel para lo que fueron hechas: informar al equipo de lo que está ocurriendo en la empresa o los objetivos que se piensan concretar para revertir situaciones adversas. Sin embargo, en muchas ocasiones, acaban convirtiéndose en una molestia tanto para quien la organizó, como para quienes debieron asistir. Esto ocurre, según los expertos, porque la mayoría de las veces, no se toman las precauciones necesarias para evitar que estos encuentros se desvíen de los temas centrales por los que fueron convocados, y se conviertan en la instancia para discutir las actitudes que molestan de los compañeros o los grandes éxitos del jefe” (Guerrero, 2010)

Las reuniones en equipo son significativas para dar a conocer la situación en la que se encuentra el departamento o para notificar las diferentes

actividades que se deben llevar a cabo por cada integrante que lo conforma, las mismas que se deben realiza con un tiempo prudencial para que estas no se tornen en molestias para los participantes y den resultados positivos para la unidad de trabajo.

TABLA N°9 ¿Cuento con mis compañeros de trabajo cuando los necesito?

9.- ¿Cuento con mis compañeros de trabajo cuando los necesito?		
Escala de Likert	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	13%
En desacuerdo	5	8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	20%
De acuerdo	22	36%
Totalmente de acuerdo	14	23%
TOTAL	61	100%



De los 61 empleados encuestados el 36% supo estar de acuerdo con este planteamiento, lo cual indicaría buenos niveles de compañerismo en la institución, sin embargo existe un porcentaje considerable de personas que,

según sus percepciones no existe un adecuado trabajo en equipo, hecho que resulta de gran relevancia en el desarrollo del presente estudio.

“La ausencia de compañerismo en el entorno laboral puede afectar al rendimiento laboral de los trabajadores de las compañías. El individualismo y el hecho de anteponer el interés personal al colectivo, tienen sus consecuencias en el trabajo diario que se desarrolla en el centro de trabajo. La falta de trabajo en equipo crea mal ambiente laboral y puede desembocar en la creación de situaciones en las que el clima que se respire sea desfavorable. Se pueden generar episodios conflictivos, corrillos, bandos o la dispersión del objetivo final marcado por el grupo” (Unipresalud, 2015)

El compañerismo es una herramienta esencial para un adecuado ambiente laboral aunque en mucha de las organizaciones esto no se dé al 100%, debería existir un esfuerzo por quienes la conforman ya que a través del mismo los trabajos a realizar se convierten más sencillos y llevaderos por parte de quien lo realiza y al existir una colaboración de unos con otros en los equipos de trabajos tendrán rendimientos positivos y a la vez superar las expectativas de los resultados que se esperan obtener.

TABLA N°10 ¿Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe)?

10.- ¿Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe)?		
Escala de Likert	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	22	35%
En desacuerdo	11	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	25%
De acuerdo	9	15%
Totalmente de acuerdo	4	7%
TOTAL	61	100%



Del total de encuestados respecto a la interrogante planteada, los tres principales porcentajes equivalentes al 35, 25 y 18% recayeron en respuestas de índole negativa, lo que comprueba un escaso direccionamiento en materia de comunicación interna y una gran disparidad entre los rangos o funciones de la empresa.

“Una comunicación clara pero contundente es la diferencia competitiva entre un negocio de largo aliento y uno de poca recordación y bajos resultados. Y es que un plan estratégico de comunicación, tanto interna como externa, se constituye en el eje de acciones encaminadas a fortalecer las organizaciones. Las comunicaciones corporativas son un elemento de transformación estratégica de cualquier organización lucrativa, sin importar su tamaño o fuerza comercial”, dice el gerente general para Colombia de Burson-Marsteller, Miguel Ángel Herrera” (López A. , 2013)

El sistema de comunicación que se dé dentro de las organizaciones es de suma importancia para las mismas, ya que solo así el personal se mantiene a tanto de cada suceso en el momento preciso de la actividad y responder de manera específica y rápida ante las dudas o confusiones que se les presente a las diferentes unidades de mando en la organización.

ENCUESTA – CULTURA ORGANIZACIONAL

TABLA N°11: ¿Cómo calificaría usted la cultura dentro de su organización?

11.- ¿Cómo calificaría usted la cultura dentro de su organización?		
Escala de Likert	Cantidad	Porcentaje
De excelencia	7	12%
Buena	21	34%
Regular	22	36%
Mala	8	13%
Pésima	3	5%
TOTAL	61	100%



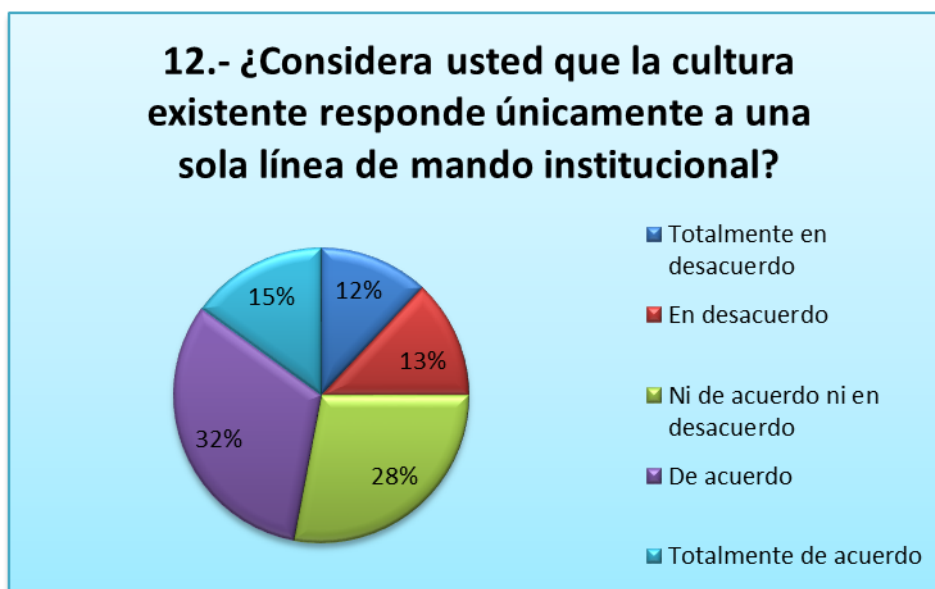
Según la encuesta realizada el 36% de las personas calificaban a la cultura organizacional del GAD Municipal del Cantón Coronel Marcelino Maridueña como regular, lo que en primera instancia se consideraría como un mal indicador de desempeño; sin embargo analizando el segundo mayor puntaje, se denota una clara mejora de dichos resultados.

Es así que, el 34% de encuestados califico a la cultura organizativa del Municipio como buena, lo que da a notar una pequeña contrariedad entre los resultados. No obstante dicha contrariedad puede verse subsanada, debido

quizás a que la percepción de la cultura se encuentra en niveles de regular - buena, con pequeñas falencias que deben ser corregidas.

TABLA N°12: ¿Considera usted que la cultura existente responde únicamente a una sola línea de mando institucional?

12.- ¿Considera usted que la cultura existente responde únicamente a una sola línea de mando institucional?		
Escala de Likert	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	12%
En desacuerdo	8	13%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	28%
De acuerdo	20	32%
Totalmente de acuerdo	9	15%
TOTAL	61	100%

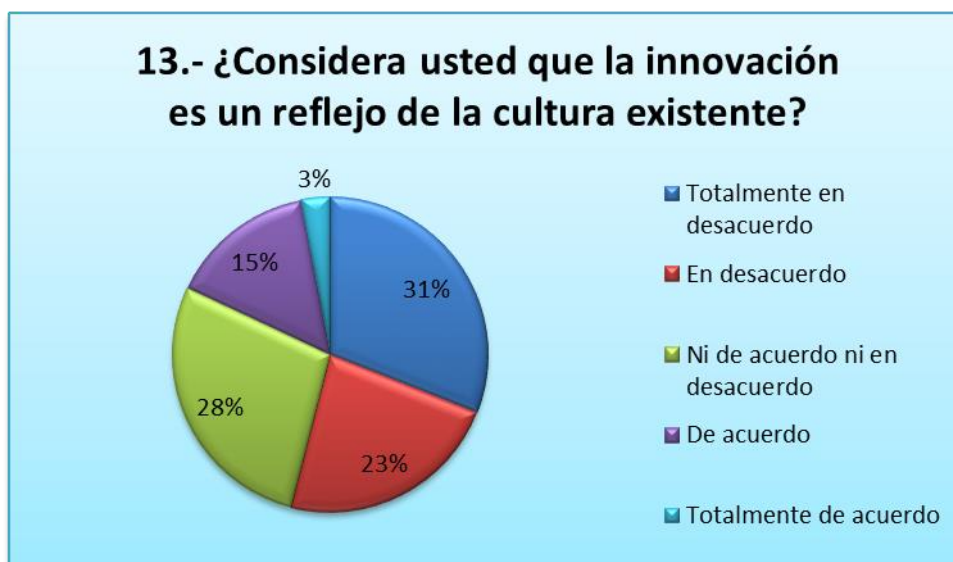


Para la presente interrogante el 32% de encuestados dijo estar de acuerdo con la pregunta planteada; mientras que un 28% considero no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la misma. Esto evidencia en gran medida que los miembros del GAD Municipal se dan mayormente una respuesta positiva en cuanto a la percepción de que existe un direccionamiento único de mando.

Analizando el resultado hallado en la presente encuesta podemos concluir que la mayoría de las decisiones o quien impone la cultura al interior de la empresa es únicamente dada por una persona en particular y no existe la debida retroalimentación entre las partes.

TABLA N°13: ¿Considera usted que la innovación es un reflejo de la cultura existente?

13.- ¿Considera usted que la innovación es un reflejo de la cultura existente?		
Escala de Likert	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	19	31%
En desacuerdo	14	23%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	28%
De acuerdo	9	15%
Totalmente de acuerdo	2	3%
TOTAL	61	100%



Según los datos arrojados, en donde el 31% de personas contestaron estar totalmente en desacuerdo con el planteamiento dado, de tal forma que se considera que no existe innovación o propuestas de mejoramiento de los

procesos diarios de la organización. Esto quizás se suscite, debido a que existe una amplitud en relación a la línea de mando

Además, podemos denotar que un 28% dijo no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la pregunta hecha, lo cual a su vez indica además una falta de interés en cuanto al tema tratado. Dicho desinterés puede surgir dada la percepción de que el sector público todo ya se encuentra estrictamente formalizado.

TABLA N°14: ¿Cómo calificaría usted, las relaciones entre los miembros de la organización a la que pertenece?

14.- ¿Cómo calificaría usted, las relaciones entre los miembros de la organización a la que pertenece?		
Escala de Likert	Cantidad	Porcentaje
Muy buena	10	17%
Buena	21	34%
Regular	23	38%
Mala	5	8%
Pésima	2	3%
TOTAL	61	100%

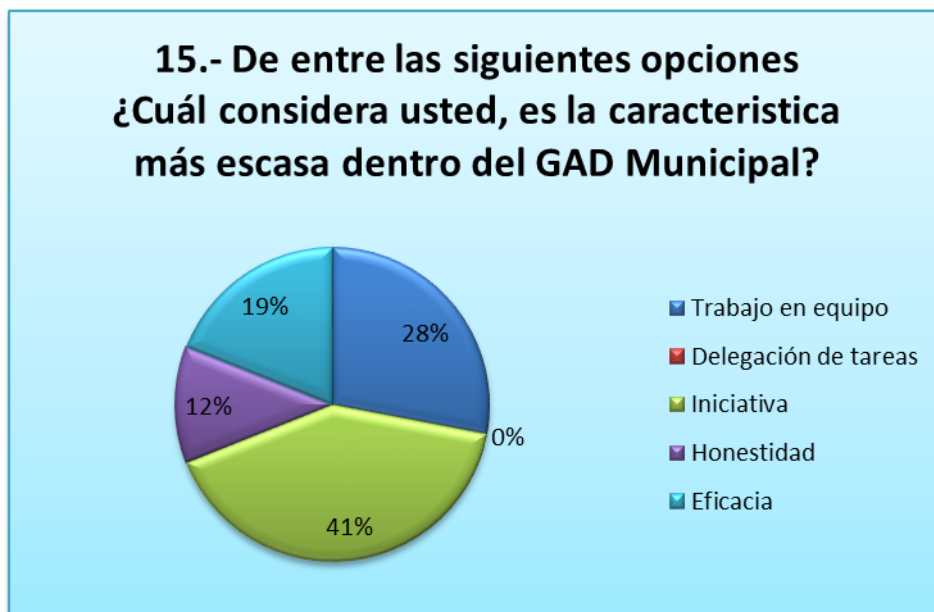


En los datos aquí mostrados, se evidencia que un 38% de los encuestados calificaron las relaciones interpersonales de los miembros del GAD como regulares, mientras que por otra parte el 34% las calificó como buena. Es decir, para una gran cantidad de empleados aún no se evidencia una excelente relación de trabajo entre compañeros de labores.

Según el análisis presentado en este gráfico, podemos acotar que resulta necesario mejorar la percepción del compañerismo en el ambiente laboral, ya que muchas personas aún no consideran del todo que dicho indicador este manejándose de la mejor manera. Quizás podemos atribuir dichas respuestas a las fallas en la comunicación presentada en la encuesta anterior.

TABLA N°15: De entre las siguientes opciones ¿Cuál considera usted, es la característica más escasa dentro del GAD Municipal?

15.- De entre las siguientes opciones ¿Cuál considera usted, es la característica más escasa dentro del GAD Municipal?		
Escalas	Cantidad	Porcentaje
Trabajo en equipo	17	28%
Delegación de tareas	0	0%
Iniciativa	25	41%
Honestidad	7	12%
Eficacia	12	19%
TOTAL	61	100%



Como bien se puede observar, existe una clara evidencia que según el análisis hecho por los encuestados, la iniciativa constituye uno de los puntos más débiles en cuanto a la cultura de la empresa. En contraposición con los antes mencionado podemos hacer hincapié además que la delegación de tareas es uno de los puntos más fuertes dentro de la cultura del GAD.

Es así que podemos concluir que, según la clasificación presentada en esta investigación, el tipo de cultura con menor intensidad en esta organización es la cultura iniciadora, ya que los miembros del GAD se limitan únicamente a seguir parámetros establecidos y no presentan propuestas de mejora o corrección a los procesos.



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL
PSICOLOGÍA LABORAL Y EMPRESARIAL
RESUMEN DE TABULACION DE LA ENCUESTA
COMUNICACIÓN INTERNA



PREGUNTAS	LIKERT					TOTAL
	MASCULINO		FEMENINO			
GENERO	12		49			61
	20%		80%			100%
EDAD	18 a 25 años	26 a 33 años	34 a 41 años	42 años en adelante		
	12	15	12	22		61
	20%	25%	20%	36%		100%
1. ¿Le han dado a conocer la visión y misión de la empresa?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
	5	10	11	12	23	61
	8%	16%	18%	20%	38%	100%
2. ¿Conoce acerca de la estructura organizacional?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
	8	6	14	15	18	61
	13%	10%	23%	25%	30%	100%

3. ¿El (la) líder de su Unidad /equipo le informa oportunamente sobre los temas y novedades que surgen en la organización?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
	7	5	22	11	16	61
	11%	8%	36%	18%	26%	100%
4. ¿Considera que en su Unidad /equipo se comunican en la forma y con la frecuencia que su trabajo requiere?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
	13	27	9	5	7	61
	21%	44%	15%	8%	11%	100%
5. ¿En su Unidad /equipo se fomenta y acogen las sugerencias para mejorar el trabajo?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
	29	9	11	5	7	61
	48%	15%	18%	8%	11%	100%
6. ¿En la empresa donde labora existe una comunicación amena entre las diferentes áreas?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
	5	14	21	12	9	61
	8%	23%	34%	20%	15%	100%
7. ¿En la empresa donde labora reciben capacitación sobre el trabajo en equipo?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
	28	17	6	3	7	61
	46%	28%	10%	5%	11%	100%

8. ¿Las reuniones de mi equipo son útiles para realizar su trabajo?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
	6	7	17	22	9	61
	10%	11%	28%	36%	15%	100%
9. ¿Cuento con mis compañeros de trabajo cuando los necesito?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
	8	5	12	22	14	61
	13%	8%	20%	36%	23%	100%
10. ¿Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe)?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
	22	11	15	9	4	61
	36%	18%	25%	15%	7%	100%



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL
PSICOLOGÍA LABORAL Y EMPRESARIAL
RESUMEN DE TABULACION DE LA ENCUESTA
CULTURA ORGANIZACIONAL



PREGUNTAS	LIKERT					TOTAL
	MASCULINO		FEMENINO			
GENERO	12		49			61
	20%		80%			100%
EDAD	18 a 25 años	26 a 33 años	34 a 41 años	42 años en adelante		
	12	15	12	22		61
	20%	25%	20%	36%		100%
1. ¿Cómo calificaría usted la cultura dentro de su organización?	De excelencia	Buena	Regular	Mala	Pésima	
	7	21	22	8	3	61
	12%	34%	36%	13%	5%	100%
2. ¿Considera usted que la cultura existente responde únicamente a una sola línea de mando institucional?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
	7	8	17	20	9	61
	12%	13%	28%	32%	15%	100%

3. ¿Considera usted que la innovación es un reflejo de la cultura existente?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
	19	14	17	9	2	61
	31%	23%	28%	15%	3%	100%
4. ¿Cómo calificaría usted, las relaciones entre los miembros de la organización a la que pertenece?	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Pésima	
	10	21	23	5	2	61
	17%	34%	38%	8%	3%	100%
5. De entre las siguientes opciones ¿Cuál considera usted, es la característica más escasa dentro del GAD Municipal?	Trabajo en equipo	Delegación de tareas	Iniciativa	Honestidad	Totalmente de acuerdo	
	17	0	25	7	12	61
	28%	0%	41%	12%	19%	100%

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

- Obtenidos los resultados de la encuesta aplicada se pudo determinar que la comunicación interna presenta grandes falencias en un sentido de orientación horizontal y vertical, es decir entre subordinados del mismo rango jerárquico y de niveles superiores; siendo una de las principales causas de estas fallas la escasa capacitación en materia de trabajo en equipo, lo cual permitiría crear mejores relaciones de índole social que recaigan en una mejor comunicación.
- En cuanto a la cultura organizacional se concluyó que el tipo de cultura predominante en la organización es la de poder, en donde las decisiones se rigen por un único ente rector, ya que se evidencia que no existe una contraposición por parte de los empleados respecto a la decisiones o los métodos de trabajo que la determinada persona pone en marcha.
- Asimismo se pudo establecer la positiva relación existente entre la comunicación interna y la cultura organizacional, ya que como se evidenció en la etapa de análisis de los resultados los malos niveles de comunicación presentes en la institución acarrearón un desbalance en la cultura organizativa presente, en donde la poca capacidad iniciativa es resultado de la nula expresión de los integrantes del GAD Municipal del Cantón Coronel Marcelino Maridueña.

RECOMENDACIONES

- Realizar capacitaciones al personal en materia de trabajo de equipo que permita forjar una mejor y más estrecha relación laboral, con lo cual se consiga mejorar los niveles de comunicación en la institución. Además de ser posible se recomienda elaborar un plan de comunicación interna que proporcione un soporte legal ante cualquier contratiempo.

- Crear un programa de innovación institucional mensual, en el cual los empleados pueden exponer ideas de mejora a los procesos o a determinadas falencias del cantón propias de las competencias del GAD Municipal. De esta forma se espera dar inicio a una cultura de tipo iniciadora, involucrando mayormente a los subordinados en la toma de decisiones o que los mismos aporten de forma activa en la corrección de falencias

- Crear medios de entrega de información respecto a sugerencias y cambios que pueden aplicarse en la institución, de esta forma se da apertura a los subordinados para expresarse abiertamente en cuanto a los temas que los mismos consideren de suma importancia. Cabe recalcar que dichos medios pueden ser de carácter confidencial o no, según el previo consentimiento de los miembros de la institución.

ANEXOS



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL
PSICOLOGÍA LABORAL Y EMPRESARIAL
ENCUESTA



Objetivo: Conocer el nivel de comunicación interna dentro del gobierno municipal y la repercusión que esto conrea en la estructura organizacional.

GENERO:

MASCULINO

FEMENINO

EDAD:

18 a 25 años.

26 a 33 años.

34 a 41 años

42 años en adelante.

1. ¿Le han dado a conocer la visión y misión de la empresa?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

2. ¿Conoce acerca de la estructura organizacional?:

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

3. ¿El (la) líder de su Unidad /equipo le informa oportunamente sobre los temas y novedades que surgen en la organización?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

4. ¿Considera que en su Unidad /equipo se comunican en la forma y con la frecuencia que su trabajo requiere?

Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>

5. ¿En su Unidad /equipo se fomenta y acogen las sugerencias para mejorar el trabajo?

Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>

6. ¿En la empresa donde labora existe una comunicación amena entre las diferentes áreas?

Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>

7. ¿En la empresa donde labora reciben capacitación sobre el trabajo en equipo?

Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>

8. ¿Las reuniones de mi equipo son útiles para realizar su trabajo?

Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>

9. ¿Cuento con mis compañeros de trabajo cuando los necesito?

Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>

10. ¿Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe)?

Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL
PSICOLOGÍA LABORAL Y EMPRESARIAL
ENCUESTA



Objetivo: Determinar las características implícitas en la cultura organizacional del GAD Municipal del Cantón Coronel Marcelino Maridueña

GENERO:

MASCULINO

FEMENINO

EDAD:

18 a 25 años.

26 a 33 años.

34 a 41 años

42 años en adelante.

1. ¿Cómo calificaría usted, la cultura dentro de su organización?

De excelencia
Buena
Regular
Mala
Pésima

2. ¿Considera usted que la cultura existente responde únicamente a una sola línea de mando institucional?

Totalmente en desacuerdo
En desacuerdo
Ni de acuerdo ni en desacuerdo
De acuerdo
Totalmente en desacuerdo

3. ¿Considera usted que la innovación es un reflejo de la cultura existente?

Totalmente en desacuerdo
En desacuerdo
Ni de acuerdo ni en desacuerdo
De acuerdo
Totalmente en desacuerdo

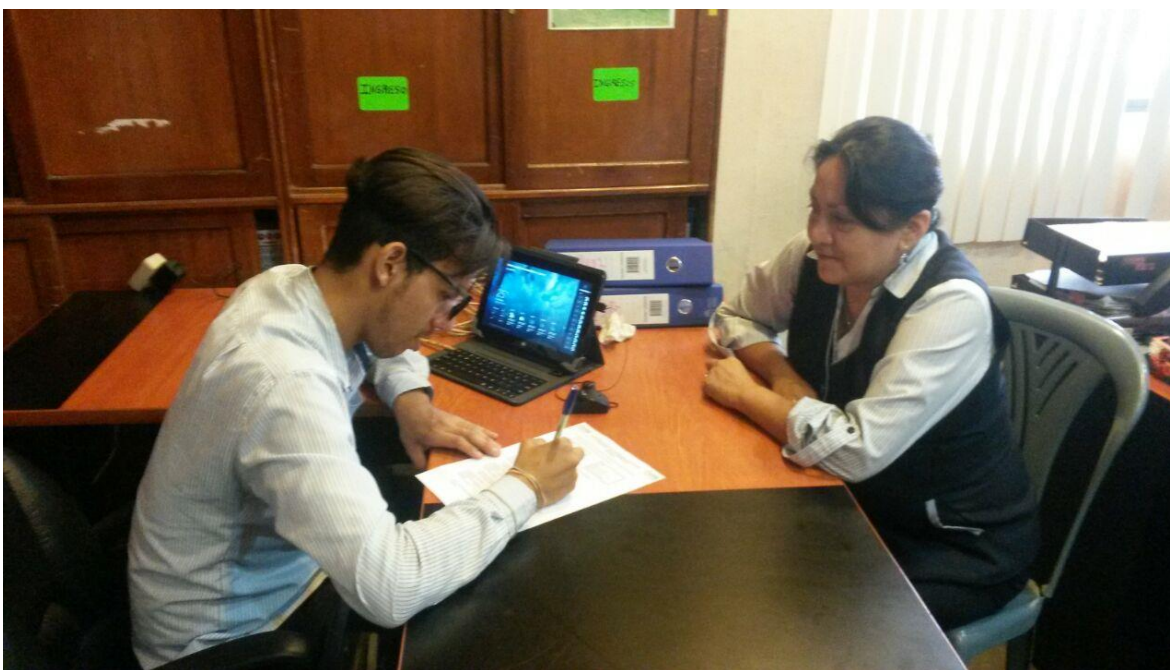
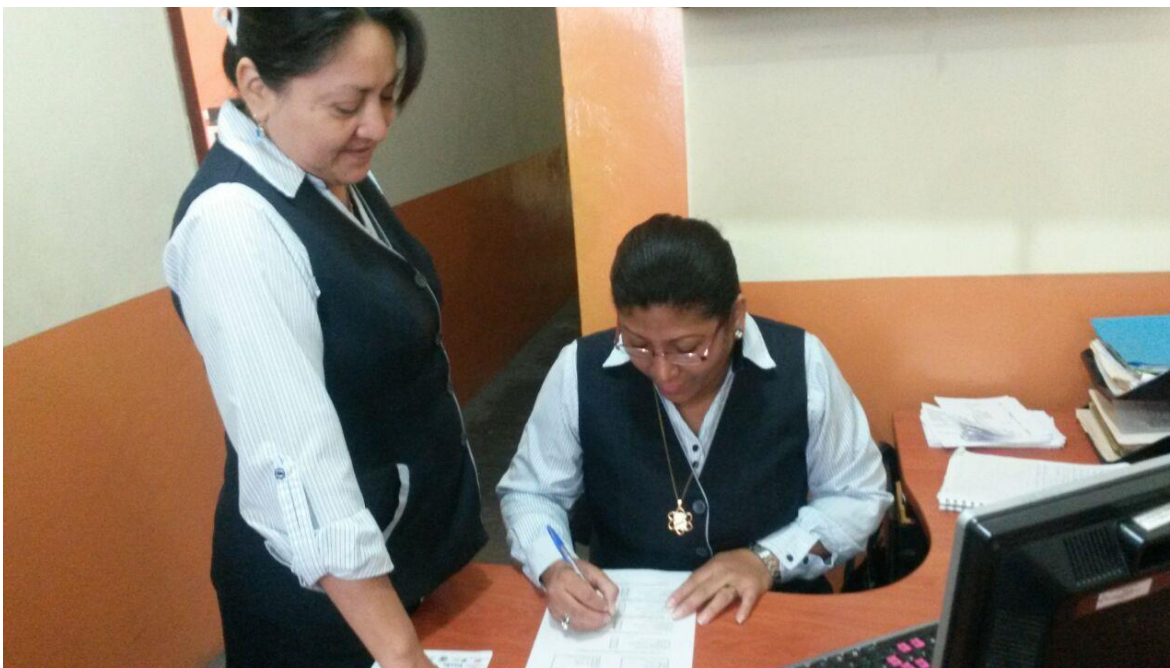
4. ¿Cómo calificaría usted, las relaciones entre los miembros de la organización a la cual pertenece?

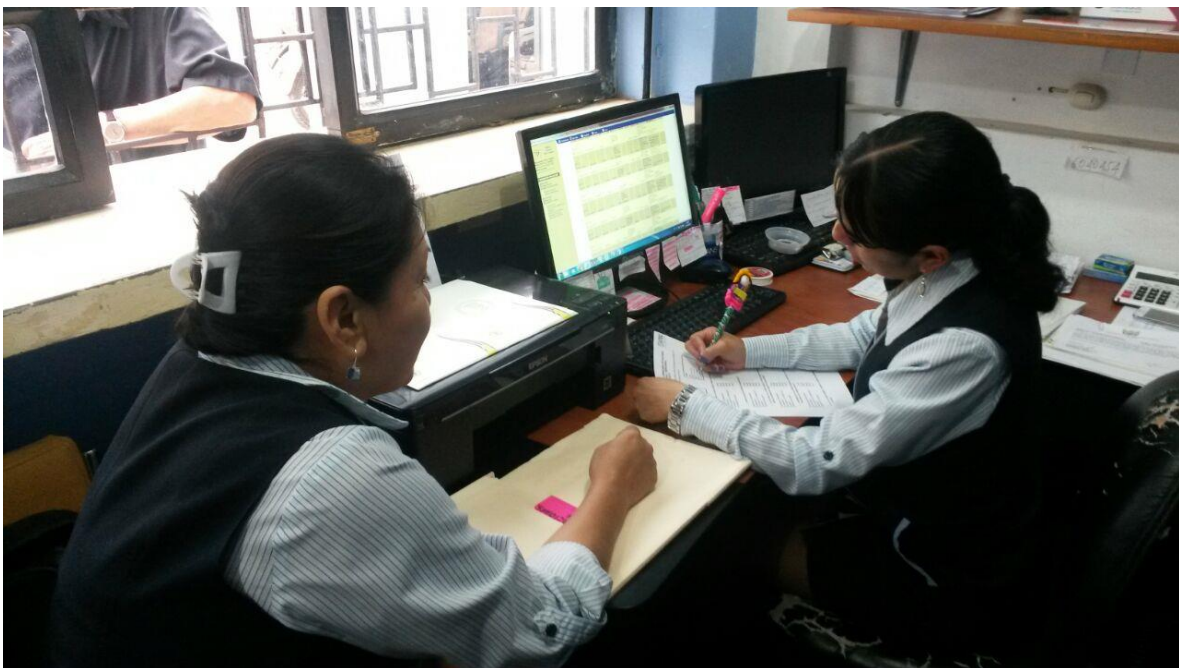
Muy buena
Buena
Regular
Mala
Pésima

5. De entre las siguientes opciones ¿Cuál considera usted, es la característica más escasa dentro del GAD Municipal?

Trabajo en equipo
Delegación de tareas
Iniciativa
Honestidad
Eficacia

EVIDENCIA FOTOGRAFICA





BIBLIOGRAFÍA

- Abravanel H, A. Y. (1992). *Cultura Organizacional: Aspectos teoricos, practicos y metodologicos*. Bogota: Carrillo.
- Aced, C. (2014). *Relaciones públicas 2.0: Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona: Editorial UOC.
- Alles, M. (2013). *Rol del jefe: Como ser un buen jefe*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Apolo Buenaño, D., Murillo Bustillos, H., & García Moreno, G. (2014). *Comunicación 360: Herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad*. Quito: FCSC Editorial.
- Arribas, A. (s.f.). *BOCC*. Obtenido de <http://www.bocc.ubi.pt/pag/urrutia-amaia-comunicacion-interna.pdf>
- Berceruelo, B. (2011). *Comunicacion interna de la empresa: Claves y exitos*. España: Biblioteca AEDIPE de R.R.H.H.
- Bernal Socias, E., Cos Codina, J., & Tarré Freixas, X. (2012). *Energía Organizacional: 7 pilares de excelencia empresarial*. Madrid: Profit Editorial.
- Bonilla Ruz, L. F. (2014). *El paradigma paradójico: O la historia del ser*. Bloomington: Palibrio.
- Capriotti, P. (1998). LA COMUNICACIÓN INTERNA. *Reporte C&D*, 5 - 7.
- Contreras, H. (12 de Octubre de 2012). *RRPP Net*. Obtenido de Portal de Relaciones Publicas: <http://rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm>
- Contreras, L., & Flores, L. (Julio de 2012). *Repositorio UNEMI*. Obtenido de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/1057/3/Desarrollo%20de%20estrategias%20para%20optimizar%20la%20calidad%20en%20el%2>

Oservicio%20del%20Gad%20municipal%20de%20Crnl.%20Marcelino%20M
aridue%C3%B1a.pdf

Covey, S., McChesney, C., Huling, J., & Miralles, J. G. (2013). *Las 4 Disciplinas de la Ejecución*. México: Penguin Random House Grupo Editorial México.

Cruz Torres, J. F. (2014). *Liderazgo Inspiracional: Descifra su ADN y maxima tu legado, influencia, impacto y efectividad*. Bloomington: Palibrio.

Cújar Vertel, A. d. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición Estudios Gerenciales. *Redalyc*. Obtenido de <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21229786009>> ISSN 0123-5923

De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional: técnicas y estrategias*. Barranquilla: Editorial Universidad del Norte.

De la Cruz Lablanca, I. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (España).

Durive, I. L. (2007). IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD. *REDALYC*, 87 - 95.

Enciclopedia Financiera. (s.f.). Obtenido de <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>

Etkin, J. (2014). *Capital social y valores en la organización sustentable: El deber ser, poder hacer y la voluntad creativa*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Gan Bustos, F., & Triginé, J. (2013). *Cultura de empresa y gestión del cambio*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

García, V. R. (10 de Octubre de 2012). Calidad, Gestión empresarial. *PDCA Home*. Obtenido de <http://www.pdcahome.com/1903/la-importancia-de-definir-la-mision-y-vision-de-una-organizacion-para-conseguir-sus-metas/>

- Gilli, J. J. (2013). *Ética y empresa: Valores y responsabilidad social en la gestión*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Gómez, D. M. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de Cali. *Pensamiento Psicológico*, 57-67.
- Goñi Zavala, J. J. (2012). *Liderazgo para la Innovación: Mentefactura*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Guerrero, B. (22 de Enero de 2010). *MBA & Educacion Ejecutiva*. Obtenido de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/8-pasos-para-una-reunion-de-trabajo-exitosa>
- Iborra, M., Dasí, Á., Dolz, C., & Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas: Conceptos y habilidades directivas* (Segunda ed.). Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Jiménez Jiménez, A. (2013). *Gestión del cambio: Creando valor a través de las personas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Judge, R. &. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educacion.
- Lilibeth Pedraza, K. O. (Enero - Junio de 2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Clio America*, 9(17), 17 - 25.
- López, A. (20 de Julio de 2013). *Portafolio*. Obtenido de Comunicación corporativa, doble vía al éxito: <http://www.portafolio.co/tendencias/comunicacion-corporativa-doble-via-exito-83414>
- López, M. (2013). *Tesis en Red*. Obtenido de <http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/117203/TESIS.pdf?sequence=1>

Management, E. E. (28 de Noviembre de 2015). *Escuela Europea de Management*. Obtenido de <http://www.escuelamanagement.eu/desarrollo-personal/aprovechar-las-habilidades-comunicacion-buen-lider>

Maridueña, M. M. (s.f.). *GAD Marcelino Maridueña*. Obtenido de <http://www.municipiomariduena.gob.ec/images/PDF/MisinyVisinOrgnicoFuncional.pdf>

Martínez Guillén, M. d. (2013). *La cultura de empresa: La gestión empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2013.

Martínez, I. C., Nicolini, C., & Parodi, J. (2015). *La comunicación interna en la Administración Pública española*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.

Medellín Cabrera, E. (2013). *Construir la innovación: Gestión tecnología en la empresa*. México: Siglo XXI Editores.

Morales, F. (s.f.). *REDDIR*. Obtenido de <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>

Ocaña, H. R. (2012). *Dirección Estratégica de los Negocios*. Buenos Aires: Editorial Dunken.

Olivares, R. (Octubre de 2013). La Cultura Organizacional, Un activo clave para la supervivencia de la empresa. *International Journal of Good Conscience*, 72 - 91. Obtenido de [http://spentamexico.org/v8-n3/A7.8\(3\)72-91.pdf](http://spentamexico.org/v8-n3/A7.8(3)72-91.pdf)

Ongallo, C. (2007). *MANUAL DE COMUNICACION: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en las empresas y organizaciones*. (2 ed.). Dykinson.

Orduña Rojas, O. I. (2012). *Relaciones públicas: la eficacia de la influencia*. Madrid: ESIC Editorial.

Puchol Moreno, L. (2012). *El libro de las habilidades directivas* (Tercera ed.). Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

Rodriguez, R. (4 de Mayo de 2009). LA CULTURA ORGANIZACIONAL UN POTENCIAL ACTIVO ESTRATÉGICO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ADMINISTRACIÓN. *Invenio*, 68.

Rojas, J. (s.f.). *Red de Desarrollo Institucional*. (C. d. RDI, Ed.) Obtenido de https://www.scout.org/sites/default/files/library_files/RDI fasciculo02.pdf

Root, G. (2016). *La Voz de Houston*. Obtenido de La importancia de la comunicación entre los diferentes departamentos de una organización: <http://pyme.lavoztx.com/la-importancia-de-la-comunicacin-entre-los-diferentes-departamentos-de-una-organizacin-12577.html>

Sánchez, P. (2012). *Empresa y Comunicación (Comunicación y atención al cliente)*. México: Editex.

Sandoval Precht, C. (2012). *Crear valor con las personas*. Santiago de Chile: Penguin Random House Grupo Editorial Chile.

Schein, E. (1988). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una vision dinamica*. Plaza & Janes Editores.

Tessi, M. (2012). *Comunicación Interna en la práctica: Siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Timoteo Álvarez, J. (2013). *Manejo de la comunicación organizacional: Espacios, herramientas y tendencias en gestión de negocios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Unipresalud. (30 de Septiembre de 2015). *Unipresalud*. Obtenido de Grupo QuironSalud: <http://www.unipresalud.com/seguridad-y-salud-laboral/la-falta-de-companerismo-en-el-trabajo-puede-llegar-a-afectar-al-rendimiento-laboral/>

Urcula Tellería, J. L., & Urcola Martiarena, N. (2015). *Manual práctico de comunicación empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.

Valero Hernández, C. (2012). *La gerencia de la desconfianza: Un enfoque interpretativo sobre la cultura y el comportamiento del latinoamericano en el entorno organizacional*. Bloomington: Palibrio.

Viardot, E. (2014). *Los principios exitosos de la dirección de empresas: Como tener éxito en el mundo de los negocios de forma continuada*. Barcelona: Profit Editorial.

Viles, E., Tanco, M., Medina, A., & Jaca, C. (2011). Desarrollo metodológico para medir el trabajo en equipo. *Venezolana de Gerencia*, 376.