



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**TEMA:**

**Análisis de la incidencia de la comunicación interna en la cultura organizacional en el área comercial de una empresa de retail de Guayaquil**

**AUTOR:**

**Vera Figueroa Pamela Elizabeth**

**Previo a la obtención del grado Académico de:  
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**TUTOR:**

**Econ. Laura Zambrano Chumo Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**2023**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Psicóloga Pamela Elizabeth Vera Figueroa** como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano.

**DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**Econ. Laura Zambrano Chumo Mgs.**

**REVISOR**

**Ing. Yanina Bajaña Ph.D.**

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

**Ing. Zoila Bustos Goya, Mgs.**

**Guayaquil, a los 15 días del mes de agosto del año 2023**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Pamela Elizabeth Vera Figueroa**

**DECLARO QUE:**

El Proyecto de Investigación “**Análisis de la incidencia de la comunicación interna en la cultura organizacional en el área comercial de una empresa de retail de Guayaquil**” previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

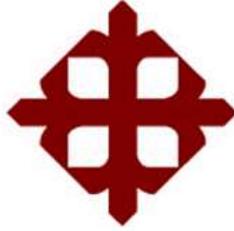
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, a los 15 días del mes de agosto del año 2023**

**EL AUTOR**

---

**Pamela Elizabeth Vera Figueroa**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Pamela Elizabeth Vera Figueroa**

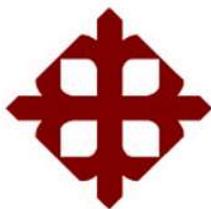
Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación “Análisis de la incidencia de la comunicación interna en la cultura organizacional en el área comercial de una empresa de retail de Guayaquil”** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 15 días del mes de agosto del año 2023**

**EL AUTOR**

---

**Pamela Elizabeth Vera Figueroa**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**INFORME DE URKUND**



**Document Information**

---

Analyzed document	Pamela Vera.docx (D171529662)
Submitted	6/29/2023 9:31:00 PM
Submitted by	Yanina Shergia Bajarña Villagomez
Submitter email	yanina.bajana@ucu.ucsg.edu.ec
Similarity	3%
Analysis address	yanina.bajana.ucsg@analysis.orkund.com

**Sources included in the report**

---

**TEMA:** Análisis de la incidencia de la comunicación interna en la cultura organizacional en el área comercial de una empresa de retail de Guayaquil.

**MAESTRANTE:** Pamela Elizabeth Vera Figueroa

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, I COHORTE**

**Elaborado por:**

**Econ. Laura Zambrano Chumo Mgs.  
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION**

## **AGRADECIMIENTO**

A mis docentes, mi tutora de tesis Laurita Zambrano y a Adriana Quimi, que me dieron su mano durante todo el proceso de estudios y guiaron mi camino hasta el día de hoy.

**Pamela Elizabeth Vera Figueroa**

## **DEDICATORIA**

Para mi mamá Betty, mi mamá Germania y mi hermana Andrea, todo me ha sido posible gracias a ustedes.

Para mis hijos Amelia y Gustavo Andrés que me impulsan a seguir creyendo en mí.

**Pamela Elizabeth Vera Figueroa**

## ÍNDICE GENERAL

<b>Introducción .....</b>	<b>2</b>
<b>Antecedentes.....</b>	<b>4</b>
<b>Planteamiento de la Investigación .....</b>	<b>6</b>
<b>Objeto de Estudio.....</b>	<b>8</b>
<b>Planteamiento del Problema .....</b>	<b>9</b>
<b>Formulación del Problema.....</b>	<b>9</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>9</b>
<b>General .....</b>	<b>9</b>
<b>Específicos .....</b>	<b>9</b>
<b>Preguntas de Investigación.....</b>	<b>9</b>
<b>Limitaciones y Delimitaciones.....</b>	<b>10</b>
<b>Justificación .....</b>	<b>11</b>
<b>Capítulo 1 .....</b>	<b>12</b>
<b>Marco teórico .....</b>	<b>12</b>
<b>Comunicación Interna .....</b>	<b>12</b>
<b>Comunicación Organizacional en el Sector Comercial Retail. ....</b>	<b>13</b>
<b>Modelos de Comunicación Organizacional .....</b>	<b>15</b>
<b>Canales de Comunicación Organizacional.....</b>	<b>17</b>
<b>Dimensiones de la Comunicación Interna .....</b>	<b>19</b>
<b>Patrones de la Comunicación.....</b>	<b>19</b>
<b>Barreras de la Comunicación .....</b>	<b>19</b>
<b>Retroalimentación .....</b>	<b>20</b>
<b>Cultura Organizacional.....</b>	<b>20</b>
<b>Modelos de la Cultura Organizacional .....</b>	<b>22</b>
<b>Medición de la Cultura Organizacional.....</b>	<b>25</b>
<b>Encuestas para la Evaluación de la Cultura Organizacional.....</b>	<b>26</b>
<b>Influencia de la Comunicación Organizacional en la Cultura Organizacional.....</b>	<b>28</b>
<b>Capítulo 2 .....</b>	<b>30</b>
<b>Marco Referencial.....</b>	<b>30</b>
<b>Capítulo 3 .....</b>	<b>38</b>
<b>Marco Metodológico .....</b>	<b>38</b>

<b>Enfoque y Diseño de la Investigación.....</b>	<b>38</b>
<b>Alcance de la Investigación.....</b>	<b>38</b>
<b>Métodos de Investigación.....</b>	<b>38</b>
<b>Instrumentos para la Recolección de Datos .....</b>	<b>39</b>
<b>Herramienta para la Evaluación de la Comunicación Interna .....</b>	<b>39</b>
<b>Herramientas para el Diagnóstico de Cultura Organizacional .....</b>	<b>39</b>
<b>Población y Muestra .....</b>	<b>40</b>
<b>Análisis de Resultados.....</b>	<b>41</b>
<b>Encuesta de Cultura Organizacional Basada en el Modelo de Valores por Competencia .....</b>	<b>41</b>
<b>Encuesta de Comunicación Interna .....</b>	<b>50</b>
<b>CAPÍTULO 4 .....</b>	<b>55</b>
<b>Propuesta .....</b>	<b>55</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>61</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>62</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>63</b>
<b>Apéndice.....</b>	<b>74</b>
<b>Autorización de uso de Encuesta.....</b>	<b>74</b>
<b>Cuestionario de Comunicación Interna .....</b>	<b>75</b>
<b>Encuesta de Cultura Organizacional .....</b>	<b>77</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Resultados de Encuesta de Cultura Organizacional de personal Administrativo.....	41
<b>Tabla 2</b> Resultados de Encuesta de Cultura Organizacional de personal Operativo...	42
<b>Tabla 3</b> Resultados de Encuesta de Cultura Organizacional: Características Dominantes .....	44
<b>Tabla 4</b> Resultados de Encuesta de Cultura Organizacional: Liderazgo Organizacional .....	45
<b>Tabla 5</b> Resultados de Encuesta de Cultura Organizacional: Administración del Recurso Humano.....	46
<b>Tabla 6</b> Resultados de Encuesta de Cultura Organizacional: Unión de la Organización .....	47
<b>Tabla 7</b> Resultados de Encuesta de Cultura Organizacional: Énfasis estratégico .....	48
<b>Tabla 8</b> Resultados de Encuesta de Cultura Organizacional: Criterio del Éxito .....	49
<b>Tabla 9</b> Resultados de Encuesta de Comunicación Interna .....	50
<b>Tabla 10</b> Propuestas para la mejora de la Cultura Organizacional.....	58
<b>Tabla 11</b> Presupuesto .....	59

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> <i>Resultados de Encuesta de Cultura Organizacional de personal Administrativo.....</i>	41
<b>Figura 2</b> <i>Resultados de Encuesta de Cultura Organizacional de personal Operativo.....</i>	42
<b>Figura 3</b> <i>Resultados de Encuesta de Cultura Organizacional: Características Dominantes .....</i>	44
<b>Figura 4</b> <i>Resultados de Encuesta de Cultura Organizacional: Liderazgo Organizacional.....</i>	45
<b>Figura 5</b> <i>Resultados de Encuesta de Cultura Organizacional: Administración del Recurso Humano.....</i>	46
<b>Figura 6</b> <i>Resultados de Encuesta de Cultura Organizacional: Unión de la Organización .....</i>	47
<b>Figura 7</b> <i>Resultados de Encuesta de Cultura Organizacional: Énfasis Estratégico.....</i>	48
<b>Figura 8</b> <i>Resultados de Encuesta de Cultura Organizacional: Criterio de Éxito .....</i>	49

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación abordó la comunicación dentro de una organización, así como su incidencia en la cultura organizacional en el área comercial de una de las más importantes empresas de *retail* de la ciudad de Guayaquil. Se considera que la comunicación interna guarda relación con factores como la satisfacción, clima organizacional, liderazgo, aspectos principalmente subjetivos y personales, por esta razón se investigó la manera en que se relaciona la comunicación con la cultura organizacional, que tiene un componente más amplio dentro de un área de trabajo. Los participantes son los 52 colaboradores en plantilla. La metodología es mixta, el enfoque descriptivo. Se descubrió a través de la aplicación de encuestas que la comunicación incide en la percepción de la organización y que requiere de una serie de estrategias para su mejora.

**Palabras Claves:** cultura organizacional, comunicación, psicología organizacional, percepción, empresa de *retail*.

## ABSTRACT

This research work addresses communication within an organization as well as its impact on the organizational culture in the commercial area of one of the most important retail companies in the city of Guayaquil. It is considered that internal communication is related to factors such as satisfaction, organizational climate, leadership, mainly subjective and personal aspects, for this reason the way in which communication is related to organizational culture was investigated, which has a broader component within of a work area. The participants are the 52 staff employees. The methodology is mixed, the descriptive approach. It was discovered through the application of surveys that communication affects the perception of the organization and that it requires a series of strategies for its improvement.

**Keywords:** organizational culture, communication, organizational psychology, perception, retail company.

## Introducción

Para llevar a cabo su rol y funciones, cada sección de una institución u organización necesita de la comunicación. En una estructura organizacional, tanto verticalmente, es decir de un superior inmediato a un trabajador, o de forma horizontal, entre pares, hay esfuerzos para entregar la tarea, expresar ideas, objetar ideas, hacer preguntas, entre otras, que ayudan a conseguir estas metas y a lograr que el trabajo sea realizado.

La comunicación interna es aquella comunicación que existe entre las secciones dentro de una institución, involucra a sus partes o departamentos, y plantea objetivos, y beneficios para la empresa y sus trabajadores, entre los cuales se encuentran la construcción de relaciones y el compromiso interno entre los empleados, proporcionar información lo más clara y completa posible sobre la organización, crear conciencia de los miembros de la organización sobre el papel en la sociedad, y proporcionar un medio de retroalimentación de sus miembros (Muñiz, 2021).

De los objetivos de comunicación interna anteriores, es claro que la comunicación interna tiene un papel en el entendimiento mutuo entre los empleados, construyendo el carácter y la cultura organizacional, y la solidez de los miembros de la organización.

Independientemente del tipo de organización, la comunicación es el elemento que mantiene y sostiene las relaciones en ella. Lo que una persona le dice a otra persona no solo puede tener un impacto en esas dos personas, sino que, dado que las organizaciones son sistemas, también puede tener un impacto significativo en el sistema total. La comunicación entre los gerentes y los empleados y los propios empleados en la organización es un determinante importante de cuán satisfechas están las personas. La comunicación organizacional es fundamental para el éxito de la organización (Richmond, et. al 2005).

El tema de la presente tesis se basó originalmente en el interés de su autora de estudiar la incidencia de la comunicación en la cultura organizacional en una empresa comercial ecuatoriana, que se encuentra en constante cambio y crecimiento.

En este proyecto se presentan cuatro capítulos detallados a continuación:

En el primer capítulo se detalla el planteamiento del problema, la situación actual que llevo a elegir el problema a desarrollar el trabajo de investigación. En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico, el cual incluye los conceptos y definiciones con relación al tema de investigación a fin de reunir la información relevante que permitirá el desarrollo del trabajo. En el tercer capítulo se presenta la metodología a aplicar para dar respuesta a la problemática explicada, con la población con la que se trabajara y los instrumentos a utilizar en esta. En el cuarto capítulo se abordarán los resultados, así como las recomendaciones y conclusiones.

## **Antecedentes**

La comunicación interna efectiva está presente en toda la organización y se utiliza como base para la gestión de la empresa. Los gerentes utilizan la comunicación interna para mejorar el desempeño laboral y la actitud de los empleados. El crecimiento sostenible de la empresa se basa en la comunicación interna y proporciona soluciones técnicas. La comunicación interna se adapta según reglas y principios. Para el mantenimiento efectivo de las relaciones públicas, la comunicación interna es obligatoria (Montiel, 2017).

La comunicación interna relacionada con las relaciones públicas crea confianza en los empleados y mejora la atmósfera positiva. La comunicación interna es vital para el desarrollo de la inercia mental de los empleados, haciéndolos vibrantes, competitivos y preparándolos para enfrentar la incertidumbre. Varios estudios realizados por académicos en este campo revelan prácticas de gestión de recursos humanos orientadas a un sólido sistema de comunicación interdepartamental para mejorar los resultados organizacionales (rockcontent, 2019).

Eleva la moral de los empleados, fortalece la visión de las organizaciones, conecta a los empleados con el negocio, avanza en las mejoras de procesos, facilita el cambio e impulsa los resultados comerciales. La comunicación interna anima a las personas a trabajar en equipo, mejora los procesos de toma de decisiones y erradica los obstáculos entre los diferentes departamentos. la comunicación mejora la comprensión de los empleados de la organización y sus productos, la organización, la ética, la cultura y el entorno externo (rockcontent, 2019).

Además, el resultado de la investigación demuestra que la comunicación interna es obligatoria para el compromiso de los empleados, el desempeño, los comportamientos de responsabilidad social y la satisfacción. Para obtener los máximos beneficios, la comunicación interna es imprescindible para el éxito de la organización. La comunicación interna fomenta las metas y políticas organizacionales entre todo el personal; La

comunicación interna exitosa es vital para respaldar la tecnología innovadora que conduce a la prosperidad (Retos Directivos, 2021).

Por lo tanto, las prácticas típicas de HRM junto con los resultados finales dependen de las técnicas de comunicación interna que generan un gran impulso en la moral de los empleados. La ganancia estratégica depende de la combinación entre la gestión de recursos humanos y las capacidades de comunicación. La comunicación interna y las prácticas de gestión de recursos humanos están fuertemente asociadas con un aumento en el desempeño de la organización (Contreras y Garibay, 2020).

## **Planteamiento de la Investigación**

Para apoyar y unificar la cultura de una empresa, es necesaria una comunicación interna eficaz. Se analizaron varias auditorías de herramientas de comunicación interna para ver cómo los investigadores evaluaban las comunicaciones internas. Al descubrir que las comunicaciones reflejan entornos mucho más centrados en la gestión que en los empleados, argumentaron que estas oportunidades sirven para que los empleados puedan expresar lo que están sintiendo, permitiéndoles mejorar y crecer de forma significativa en un entorno diferente (Ortiz, 2021).

Muchos de los métodos actuales para evaluar la eficacia de la comunicación interna simplemente analizan el contenido del mensaje y no su papel en la construcción de relaciones, el fomento del diálogo y la participación de la organización. Otros estudios han encontrado que las técnicas de comunicación interna virtual pueden ayudar a cerrar esa brecha y fomentar las relaciones (Egas & Yance, 2018).

Los trabajadores de oficinas virtuales informaron niveles más altos de satisfacción en la retroalimentación personal, el clima de comunicación y las relaciones con los supervisores, probablemente debido al esfuerzo adicional en la creación de redes con trabajadores remotos. Es responsabilidad de las empresas dar ese paso adicional y emplear comunicaciones internas en beneficio de los empleados, ya sea fomentando las relaciones o brindando más oportunidades de colaboración.

Los líderes empresariales tienen un papel clave en el fomento de la comunicación en sus organizaciones. Bloguear le permite participar en las comunidades que desea cultivar, ya sean sus empleados, empleados potenciales, clientes o cualquier otra persona, y aprovechar su cultura corporativa de manera competitiva (Espinoza, Carrión, & Mocha, 2016).

Por lo tanto, una comunicación interna efectiva también puede aumentar los niveles de confianza de los empleados en sus ejecutivos al crear una cultura empresarial más abierta

y transparente. Además, la teoría del mercado de ideas se puede aplicar a las comunicaciones internas en el sentido de que en una cultura abierta donde la comunicación de ideas no se modera ni se cierra, las mejores ideas llegarán naturalmente a la cima (Romero, 2018).

Esta teoría se ha utilizado con más frecuencia en contextos desreguladores que en contextos pro-reguladores, lo que sugiere un movimiento hacia formas de comunicación más abiertas.

## Objeto de Estudio

La comunicación de crisis interna es la interacción comunicativa que existe entre los gerentes y los empleados, dentro de una organización pública o privada, antes, durante y después de presentarse una crisis social u organizacional (Contreras y Garibay, 2020). Como toda interacción comunicativa, se caracteriza por los objetivos, los grupos destinatarios, el contenido y los mensajes, los canales de comunicación y la coordinación y el establecimiento de direcciones.

La comunicación de crisis interna está determinada por la comunicación interna existente, así como por el tipo de situación de crisis y la práctica de gestión de crisis. Es importante identificar los efectos que una crisis puede producir en las personas para establecer los objetivos de la comunicación de crisis interna para abordar estos efectos (Startup Guide Ionos, 2020).

Como consecuencia de una crisis, las reacciones afectivas como la ira o el miedo pueden ser un desafío. Las ansiedades entre los empleados disminuyen el rendimiento y la motivación de manera demostrable. Los rumores, la disminución de la moral laboral y el cuestionamiento de la lealtad a la organización tienen un impacto en los negocios diarios y, por lo tanto, influyen en toda la organización (Observatorio de Recursos Humanos, 2020).

Con base en un análisis cualitativo, se define cuatro objetivos de la comunicación interna de crisis para hacer frente a los efectos negativos de una crisis:

- Liderar en la crisis: explicar, movilizar, escuchar, reflexionar.
- Estabilizar el clima corporativo, anticipar y combatir conflictos, regular los rumores.
- Mantener la confianza y asegurar el compromiso para la resolución de crisis.
- Crear una cultura abierta a los «errores», es decir, crear una «cultura de crisis».

## **Planteamiento del Problema**

Como miembros de la organización, los empleados se identifican con los valores corporativos y comparten un entendimiento y lenguaje común. Dependiendo de cómo se comunique la organización en la crisis, los empleados actuarán como partidarios o adversarios (Arranz, 2021).

## **Formulación del Problema**

¿Cuál es la incidencia de la comunicación interna en la cultura organizacional en el área comercial de una empresa de retail de Guayaquil?

## **Objetivos**

### **General**

Analizar la incidencia de la comunicación interna en la cultura organización en el área comercial de una empresa de retail de Guayaquil para el diseño de un programa que permita mejorar la cultura organizacional de la institución.

### **Específicos**

Establecer las principales teorías de comunicación interna y cultura organizacional.

Determinar el marco metodológico para identificar la incidencia de la comunicación interna en la cultura organizacional en el área comercial de una empresa retail de Guayaquil.

Aplicar el cuestionario de comunicación interna para diagnosticar a la organización que es objeto de estudio.

Analizar resultados de estudios sobre la incidencia de la comunicación interna en la cultura organizacional.

Diseñar un programa que permita mejorar la cultura organizacional de la institución

## **Preguntas de Investigación**

¿Cuáles son resultados de estudios de la incidencia de la comunicación interna en la cultura organizacional?

¿Cuál es el marco metodológico para identificar la incidencia de la comunicación interna en la cultura organizacional en el área comercial de una empresa retail de Guayaquil?

¿Qué programa permitirá mejorar la cultura organizacional de la institución?

## **Limitaciones y Delimitaciones**

### **Limitaciones**

La propuesta no aplicará a organizaciones medianas o grandes, debido a que la población es reducida.

El estudio no podrá determinar la eficacia de la aplicación del plan de acción o su retroalimentación, ya que no abarca la etapa de ejecución.

La ejecución del plan de acción dependerá de las aprobaciones internas y de si estos lo consideran pertinente.

### **Delimitaciones**

La presente investigación se aplicará a una empresa Retail de la ciudad de Guayaquil con una población de 52 colaboradores.

Su enfoque es aportar a la mejora efectiva de la comunicación interna de la organización.

La propuesta busca un método fácil y ágil de aplicación, para asegurar la acogida de las recomendaciones.

## **Justificación**

A pesar de la comunicación interna bien planificada y formulada, una comparación de las intenciones de los gerentes y las interpretaciones de los empleados a menudo muestra mala interpretación y resistencia. La comunicación de crisis efectiva se basa en una relación de confianza que se construye con el tiempo con la ayuda de la comunicación y las acciones de respuesta.

Los objetivos de la comunicación de crisis interna pueden operar sobre las reacciones cognitivas, afectivas o conductuales de los empleados. El objetivo cognitivo apunta a disminuir la incertidumbre y aumentar las expectativas razonables entre la fuerza laboral. El objetivo afectivo trata de elevar el sentido de pertenencia del empleado aumentando la identificación y confianza de la empresa con las estrategias de comunicación practicadas (Prana, 2020).

La presente investigación da a conocer la amplitud de teorías sobre comunicación, clima y cultura organizacional y sus repercusiones en diferentes ámbitos organizacionales. Las prácticas de gestión de personal en Ecuador se han segregado mayoritariamente a empresas medianas, grandes y de origen internacional, por lo que este estudio aportará a las organizaciones pequeñas en sus prácticas de gestión de personal y aportar al conocimiento existente. Los resultados serán sistematizados en una propuesta, para ser incorporado como herramienta de aplicación en este tipo de organizaciones, y demostrar la incidencia de la comunicación en la cultura y la importancia de que toda organización requiere de adecuadas estrategias para mejorar resultados y rendimientos.

Se articula con una línea de investigación en comunicación organizacional, así como Clima, cultura, cambio y desarrollo organizacional.

## **Capítulo 1**

### **Marco teórico**

#### **Comunicación Interna**

La comunicación interna organizacional es el conjunto de medios y procesos a través de los cuales se establece el flujo de información entre los miembros de una organización. Esta comunicación puede ser verbal o escrita y puede ser realizada de manera formal o informal. La comunicación interna es fundamental para el buen funcionamiento de una organización, ya que permite a los empleados comprender los objetivos y metas de la empresa, estar al tanto de las decisiones y cambios internos y fomentar la colaboración y el trabajo en equipo.

Según Lussier & Hendon (2017) "la comunicación interna es la clave para el éxito de una empresa y debe ser una prioridad para cualquier gerente o líder. Los empleados que se sienten conectados y apreciados por sus líderes y compañeros de trabajo tienen una mayor probabilidad de ser leales y comprometidos con la organización" (p. 456).

Además, la comunicación interna puede contribuir a la toma de decisiones y la resolución de problemas en la organización (DeVito, 2018) Es importante tener una comunicación clara y efectiva para evitar malentendidos y garantizar que todos los miembros de la empresa estén alineados con los objetivos y metas de la organización.

El poder de las comunicaciones internas para dar forma a la cultura organizacional ha sido evidenciado por estudios empíricos (Grunig et al., 2002; Sriramesh et al., 1996) y justificado por una perspectiva de comunicación constructivista (Fairhurst & Connaughton, 2014).

Específicamente, se examinaron dos tipos de comunicación interna como antecedentes de una cultura emocional positiva: el uso motivador del lenguaje a nivel de

liderazgo y la comunicación interna simétrica a nivel de organización. La comunicación interna simétrica implica la noción de apertura, reciprocidad, negociación y tolerancia al desacuerdo entre organizaciones y empleados. Las organizaciones implementan un modelo de comunicación interna simétrica para empoderar a los empleados en la toma de decisiones con el fin de alcanzar soluciones mutuamente acordadas. Otra forma de comunicación que se considera fundamental en la comunicación diádica de líder a seguidor es el uso de un lenguaje motivador por parte de los líderes, que implica el empleo de un lenguaje que crea significado, un lenguaje empático y un lenguaje que da instrucciones.

Con base en la Teoría de la Identidad Social (SIT, Tajfel, 1978; Tajfel & Turner, 1986), la identificación organizacional es una forma específica de identificación social en la que los individuos se definen a sí mismos en términos de su asociación con la organización (Ashforth et al., 2008); Mael & Ashforth, 1992) y se refiere a la “percepción de unidad o pertenencia a la organización” de los empleados (Ashforth & Mael, 1989, p. 34; Kim et al., 2010).

En resumen, la comunicación interna organizacional es un elemento esencial para el buen funcionamiento de una empresa y debe ser una prioridad para los líderes y gerentes. Fomenta la colaboración y el trabajo en equipo, mejora la toma de decisiones y permite a los empleados comprender los objetivos y metas de la organización.

### **Comunicación Organizacional en el Sector Comercial Retail.**

La comunicación interna es un elemento clave para el buen funcionamiento y desarrollo de cualquier empresa, especialmente en el sector comercial retail (García, 2020). Una comunicación efectiva puede mejorar la productividad, la eficiencia y la satisfacción de los trabajadores (López, 2021) mientras que una mala comunicación puede llevar a conflictos, desmotivación y pérdida de clientes (Rodríguez, 2019).

En el sector retail, la comunicación interna es especialmente importante debido a la naturaleza dinámica y cambiante del negocio (Pérez, 2020) Los trabajadores en tiendas y

centros comerciales a menudo deben adaptarse rápidamente a nuevas políticas, productos y cambios en el horario de trabajo, y necesitan tener acceso a la información correcta y actualizada para poder brindar un servicio de alta calidad a los clientes (González, 2021).

Hay varias formas en las que las empresas de retail pueden mejorar su comunicación interna. Una de ellas es a través de reuniones regulares y reuniones de equipo (Martínez, 2019), que pueden ser una oportunidad para que los trabajadores compartan ideas y preocupaciones y se mantengan al tanto de las últimas novedades. Otro enfoque es utilizar plataformas digitales, como intranets o aplicaciones móviles (Sánchez, 2020), para compartir información y comunicarse de manera rápida y eficiente.

Otra forma de mejorar la comunicación interna en el sector retail es a través de la formación y el desarrollo de habilidades de comunicación de los trabajadores (Díaz, 2019). Esto puede incluir capacitación en cómo manejar conflictos de manera efectiva, cómo brindar un servicio al cliente excepcional y cómo trabajar en equipo de manera efectiva (Fernández, 2020).

Además, es importante que las empresas de retail establezcan canales de comunicación bidireccionales (Ruiz, 2021), lo que significa que tanto los trabajadores como los líderes puedan compartir sus ideas y preocupaciones de manera abierta y sin miedo a represalias. Esto puede fomentar una cultura de respeto y colaboración en la empresa y ayudar a resolver problemas de manera efectiva (García, 2020).

Una comunicación interna también puede mejorar la toma de decisiones en el sector retail. Cuando todos los trabajadores tienen acceso a la información y pueden participar en el proceso de toma de decisiones, es más probable que se tomen decisiones bien informadas y que reflejen las necesidades y preocupaciones de toda la empresa (Pérez, 2020). Además, la participación de los trabajadores en la toma de decisiones puede aumentar su compromiso y motivación (López, 2021).

Es importante también que las empresas de retail fomenten la comunicación entre diferentes departamentos y niveles jerárquicos. A menudo, los problemas y oportunidades surgen en la intersección de diferentes áreas de la empresa, por lo que es importante que haya una comunicación fluida entre ellas (González, 2021)

En resumen, la comunicación interna es esencial para el buen funcionamiento y el éxito de cualquier empresa de retail. Las empresas deben fomentar la comunicación bidireccional, proporcionar formación y desarrollo en habilidades de comunicación y utilizar plataformas digitales para compartir información y mantener a los trabajadores al tanto de las últimas novedades.

### **Modelos de Comunicación Organizacional**

Existen varios modelos que han sido desarrollados para entender y analizar la comunicación en las organizaciones.

El modelo de (Lasswell, 1948) se centra en el contenido del mensaje y su impacto en el receptor. Según este modelo, la comunicación se puede entender a través de la pregunta ¿quién dice qué a quién a través de qué medio con qué efecto?

Uno de los modelos más conocidos es el modelo de Shannon & Weaver (1949) que se basa en la idea de que la comunicación es un proceso de transmisión de información de un emisor a un receptor a través de un canal y con el uso de un código. Según este modelo, la efectividad de la comunicación depende de la claridad y precisión del mensaje, la calidad del canal y la comprensión del receptor.

Otro modelo importante es el modelo de Berlo (1960) que se enfoca en la importancia de la competencia comunicativa y la cultura en el proceso de comunicación. Según este modelo, la efectividad de la comunicación depende de la habilidad del emisor para adaptarse al receptor y utilizar un lenguaje y un estilo adecuados.

El modelo de la comunicación no verbal de Mehrabian (1971) se enfoca en la importancia del lenguaje corporal y los gestos en el proceso de comunicación. Según este modelo, el lenguaje corporal y los gestos pueden transmitir mensajes más allá de las palabras y pueden ser más importantes que el contenido verbal del mensaje.

El modelo de los canales múltiples de Miller y Steinberg (1975) se enfoca en la diversidad de canales de comunicación disponibles en las organizaciones y cómo estos afectan el proceso de comunicación. Según este modelo, la efectividad de la comunicación depende de la elección del canal adecuado para el mensaje y el contexto.

El modelo de la cascada de la comunicación de Dachler, H., & Hosking, D. M. (1985) se centró en la importancia de la comunicación en diferentes niveles jerárquicos y cómo esto afecta la efectividad de la comunicación en la organización. Según este modelo, la comunicación debe fluir de manera efectiva a través de todos los niveles jerárquicos de la organización para garantizar que se tomen decisiones informadas y se alcancen los objetivos de la empresa.

El modelo de la comunicación en red de Burt (1992) se centra en la importancia de las relaciones y las redes de comunicación en la organización. Según este modelo, la comunicación en la organización no solo fluye a través de canales formales, sino también a través de relaciones informales que pueden ser más efectivas para la circulación de información y la toma de decisiones. El modelo de la comunicación en red se basa en la idea de que la información fluye de manera más efectiva cuando se establecen relaciones cercanas y confiables entre los miembros de la organización.

El modelo de la comunicación de crisis de (Benoit, 1997) se centra en cómo las organizaciones deben manejar la comunicación durante situaciones de crisis. Según este modelo, es esencial que las empresas establezcan un plan de comunicación de crisis y designen a un portavoz responsable de brindar información clara y precisa a los públicos internos y externos durante una crisis.

Otro modelo de comunicación organizacional es el modelo de la comunicación descendente, ascendente y horizontal (González, 2019) Según este modelo, la comunicación en la organización se divide en tres tipos: comunicación descendente, que fluye desde los niveles jerárquicos más altos hacia los más bajos; comunicación ascendente, que fluye desde los niveles jerárquicos más bajos hacia los más altos; y comunicación horizontal, que fluye entre trabajadores de igual nivel jerárquico. Cada tipo de comunicación tiene sus propias características y es importante que se establezcan canales adecuados para cada uno de ellos.

En conclusión, existen diferentes modelos de comunicación organizacional que abordan diferentes aspectos de la comunicación en las empresas. Es importante que las empresas elijan el modelo o combinen diferentes modelos de acuerdo a sus necesidades y objetivos para poder medir y evaluar su comunicación interna de manera efectiva.

### **Canales de Comunicación Organizacional.**

La comunicación organizacional es el intercambio de información y mensajes dentro de una empresa u organización. Los canales de comunicación son los medios a través de los cuales esta información es transmitida. Existen diferentes tipos de canales de comunicación organizacional, y elegir el adecuado puede ser crucial para la efectividad de la comunicación y el éxito de la organización. Un canal de comunicación es el medio por el cual un mensaje es transmitido de un emisor a un receptor (Cheney & Christensen, 2014). Los canales de comunicación organizacional incluyen medios formales e informales, y pueden ser internos o externos a la organización (Jablin, 1987).

Los canales formales son aquellos que siguen una estructura jerárquica y una cadena de mando predefinidos, mientras que los canales informales son aquellos que se basan en relaciones personales y redes informales (Cheney & Christensen, 2014). Los canales internos son aquellos que se utilizan dentro de la organización, mientras que los canales externos son

aquellos que se utilizan para comunicarse con personas fuera de la organización, como clientes y proveedores (Jablin, 1987).

Algunos ejemplos de canales de comunicación organizacional incluyen:

**Reuniones cara a cara:** Las reuniones presenciales son un canal de comunicación muy efectivo, ya que permiten una interacción directa y una mayor comprensión mutua (Cheney & Christensen, 2014).

**Teléfono:** El teléfono es un canal de comunicación rápido y eficiente, especialmente para transmisiones de información urgente (Jablin, 1987).

**Correo electrónico:** El correo electrónico es un canal de comunicación versátil y ampliamente utilizado en la mayoría de las organizaciones (Cheney & Christensen, 2014).

**Mensajería instantánea:** Las aplicaciones de mensajería instantánea, como Slack y Microsoft Teams, son un canal de comunicación cada vez más popular en las empresas modernas (Cheney & Christensen, 2014).

**Redes sociales:** Las redes sociales, como Facebook y LinkedIn, son un canal de comunicación efectivo para llegar a una audiencia amplia y diversa (Cheney & Christensen, 2014).

Es importante tener en cuenta que cada canal de comunicación tiene sus propias fortalezas y debilidades, y elegir el adecuado depende del mensaje que se desee transmitir y del público al que se dirige. Por ejemplo, las reuniones cara a cara son adecuadas para discusiones detalladas y problemas complejos, mientras que el correo electrónico es más adecuado para transmisiones de información general y documentación (Cheney & Christensen, 2014).

Además, es importante tener en cuenta que la comunicación organizacional no se limita a un solo canal, sino que a menudo implica una combinación de varios canales (Jablin,

1987). Por ejemplo, una reunión puede incluir tanto discusiones cara a cara como el uso de diapositivas y documentos compartidos en línea. Utilizar múltiples canales de comunicación puede mejorar la comprensión y la efectividad de la comunicación (Jablin, 1987).

### **Dimensiones de la Comunicación Interna**

Di Nardo (2005) recogió el modelo utilizado por GF Consultores (2003) para definir las dimensiones de la Comunicación Interna, en la que definen aquellas que deben ser consideradas para lograr una comunicación efectiva. Algunas de estas dimensiones son: patrones de la comunicación, barreras de la comunicación y retroalimentación.

### **Patrones de la Comunicación**

Los patrones de comunicación son el conjunto de normas y expectativas que rigen la comunicación en una organización. Estos patrones pueden incluir, por ejemplo, la frecuencia y el tipo de mensajes que se envían, el canal de comunicación que se utiliza y la forma en que se transmiten los mensajes. Según Robbins & Judge (2017) el patrón de comunicación en una organización puede afectar la efectividad de la comunicación y la toma de decisiones. Por tanto, es importante tener un patrón de comunicación adecuado para lograr una comunicación efectiva en la organización.

### **Barreras de la Comunicación**

Las barreras de la comunicación son factores que impiden o dificultan la transmisión efectiva de los mensajes. Estas barreras pueden ser de diversos tipos, como, por ejemplo: falta de atención, ruido, falta de claridad en el mensaje, diferencias culturales, prejuicios o conflictos personales. Según Scott y Davis (2015) son comunes las barreras de comunicación en las organizaciones, estas tienden a afectar el funcionamiento y la calidad de comunicación.

Por tanto, es importante identificar y eliminar las barreras de la comunicación para lograr una comunicación efectiva en la organización.

## **Retroalimentación**

La retroalimentación es el proceso mediante el cual se recibe y se proporciona información sobre el rendimiento de las actividades y procesos de la organización. La retroalimentación puede ser positiva o negativa, dependiendo de si se refleja un desempeño satisfactorio o insatisfactorio. Según Lussier y Achua (2019) "la retroalimentación es esencial para el crecimiento y el desarrollo de los empleados y de la organización en general" (p.123). Por tanto, es importante establecer mecanismos de retroalimentación efectivos para lograr una comunicación y un rendimiento óptimo en la organización.

En resumen, las dimensiones de la comunicación interna son elementos clave para lograr una comunicación efectiva en la organización. Los patrones de comunicación establecen las normas y expectativas que rigen la comunicación en la organización, las barreras de la comunicación son factores que impiden o dificultan la transmisión efectiva de los mensajes y la retroalimentación es el proceso mediante el cual se recibe y se proporciona información sobre el rendimiento de las actividades y procesos de la organización.

## **Cultura Organizacional**

La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, creencias y prácticas compartidas por los miembros de una organización y que distinguen a esa empresa de otras (Robbins & Judge, 2017). La cultura organizacional puede tener un gran impacto en el rendimiento y el éxito de la empresa, ya que afecta a la forma en que los empleados se comportan y toman decisiones (Denison, 1990)

Un elemento importante de la cultura organizacional es el liderazgo. Los líderes de la empresa pueden influir en la cultura de la organización a través de su comportamiento y decisiones (Bass, B. M., & Riggio, R. E., 2006) Por ejemplo, si un líder promueve valores como la innovación y el trabajo en equipo, es más probable que los empleados adopten estos valores y los reflejen en su trabajo.

Otro elemento importante de la cultura organizacional es la comunicación. La forma en que los empleados se comunican entre sí y con los líderes puede tener un impacto significativo en la cultura de la empresa Goldman & Seidman (2003) Por ejemplo, si la comunicación es abierta y transparente, es más probable que los empleados se sientan cómodos compartiendo ideas y sugerencias, lo que puede fomentar la innovación y la colaboración.

Según Robbins & Judge (2019) la cultura organizacional se desarrolla a través de la socialización de los empleados, es decir, a través de la interacción con colegas y la exposición a los valores y normas de la empresa. También puede ser influenciada por la historia y el legado de la organización, así como por la visión y los objetivos estratégicos de la empresa

Además, la cultura organizacional puede ser reforzada a través de la comunicación, la recompensa y la punición, y el liderazgo Hartog & Koopman (2019). Por ejemplo, si una empresa tiene como valor principal la innovación y el riesgo, es más probable que fomente y recompense las ideas y proyectos innovadores. Por otro lado, si una empresa valora la estabilidad y la seguridad, es más probable que premie a los empleados que se ajusten a las normas y procesos existentes.

Es importante tener en cuenta que la cultura organizacional no es estática y puede cambiar con el tiempo. Los cambios en la estructura de la empresa, el liderazgo y la estrategia pueden afectar la cultura. Además, los cambios externos, como la industria o el entorno económico, también pueden tener un impacto en la cultura organizacional (Chatman, 2018).

La cultura organizacional puede tener un impacto significativo en el rendimiento y el éxito de una empresa. Una cultura sólida y positiva puede promover la cohesión y el compromiso de los empleados, lo que puede aumentar la productividad y la eficiencia. Por otro lado, una cultura negativa puede desmotivar a los empleados y reducir su rendimiento (Den Hartog & Koopman, 2019).

La cultura organizacional también puede ser influenciada por el ambiente en el que los empleados trabajan. Un ambiente de trabajo positivo y agradable puede promover la satisfacción y el compromiso de los empleados (Denison, 1990). Por otro lado, un ambiente de trabajo negativo puede disminuir la motivación y el rendimiento de los empleados.

En resumen, la cultura organizacional es un elemento esencial para el éxito y el rendimiento de una empresa. Se compone de valores, creencias y prácticas compartidos por los miembros de la organización y puede ser influenciada por el liderazgo, la comunicación y el ambiente de trabajo. Es importante que los líderes de la empresa sean conscientes de cómo su comportamiento y decisiones afectan la cultura de la organización y trabajen para fomentar una cultura positiva y sostenible.

### **Modelos de la Cultura Organizacional**

Los modelos de cultura organizacional buscan entender y analizar cómo la cultura afecta al funcionamiento y el éxito de las empresas.

Uno de los modelos más conocidos es el modelo de (Schein, 1985) , que se basa en la idea de que la cultura se divide en tres niveles: los artefactos visibles, que incluyen elementos tangibles como el lenguaje, el vestuario y la arquitectura de la empresa; las creencias y valores compartidos, que son las normas y principios fundamentales que guían el comportamiento de los trabajadores; y las supuestos básicos, que son las creencias y asunciones subconscientes que influyen en la forma en que los trabajadores entienden y interpretan el mundo.

Otro modelo importante es el modelo de la cultura fuerte y débil de Deal & Kennedy (1982) que se basa en la idea de que hay dos tipos de cultura: la cultura fuerte, en la que los valores y normas están profundamente enraizados y son compartidos por todos los miembros de la empresa, y la cultura débil, en la que los valores y normas son menos definidos y no son compartidos por todos los miembros de la empresa. Según este modelo, las empresas

con cultura fuerte tienen una mayor cohesión y unidad y son más efectivas para adaptarse y enfrentar los cambios. Por otro lado, las empresas con cultura débil son menos estables y pueden tener dificultades para tomar decisiones y alcanzar sus objetivos.

El modelo de la cultura tipológica de (Hofstede, 1980) se enfoca en cómo la cultura organizacional varía entre diferentes países y cómo esto afecta al comportamiento y la toma de decisiones de los trabajadores. Según este modelo, la cultura se puede clasificar en cinco dimensiones: individualismo versus colectivismo, feminidad versus masculinidad, distancia de poder, orientación hacia el tiempo y confucianismo dinámico.

El modelo de la cultura transformacional de (Bass, B. M., & Riggio, R. E., 2006) se centra en la importancia de la cultura en el liderazgo y cómo esto afecta al rendimiento y el bienestar de los trabajadores. Según este modelo, los líderes transformacionales promueven una cultura en la que se valoran la innovación, la colaboración y el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

Otro modelo de cultura organizacional es el modelo de la cultura nacional de House, Hanges, Javidan, Dorfman y Gupta (2004). Según este modelo, la cultura nacional es el conjunto de valores y creencias compartidos por una sociedad y que influyen en el comportamiento y la forma de pensar de los individuos. Estos valores y creencias pueden tener un impacto en la cultura de las empresas y en cómo se llevan a cabo las actividades y se toman decisiones.

El modelo de la cultura de género de Collinson, D. L., & Hearn, J. (2004) se enfoca en cómo la cultura organizacional puede reforzar o desafiar las normas y estereotipos de género y cómo esto afecta a los trabajadores de diferentes géneros. Según este modelo, es importante que las empresas promuevan una cultura inclusiva y equitativa en la que se valoren y se fomenten la diversidad y la igualdad de oportunidades para todos los trabajadores.

El modelo de la cultura organizacional sostenible de Crittenden (2015) se centra en cómo la cultura organizacional puede fomentar la sostenibilidad ambiental y social. Según este modelo, las empresas deben promover valores y prácticas que fomenten el respeto por el medio ambiente y la responsabilidad social y deben involucrar a todos los miembros de la empresa en la toma de decisiones y en la implementación de prácticas sostenibles.

El modelo organizacional de Cameron, K. y Quinn, R. (2006) también conocido como el Modelo de Valores en Competencia, en inglés Competing Values Framework, (CVF), es un modelo utilizado para evaluar y comparar diferentes tipos de cultura organizacional. Este modelo clasifica las culturas en cuatro tipos: clan, adhocracia, mercado y jerarquía. Permite establecer también como al interior de la organización piensan, actúan y procesan la información sus colaboradores siendo una herramienta altamente efectiva para para diagnosticar la cultura y guiar al cambio.

La cultura del clan se caracteriza por un fuerte sentido de familia y un enfoque en el bienestar de todos los miembros. En este tipo de cultura, el liderazgo es informal y las decisiones se toman en colaboración.

La cultura de la adhocracia se caracteriza por un enfoque en la innovación y la asunción de riesgos. En este tipo de cultura, hay un fuerte sentido de autonomía y flexibilidad.

La cultura de mercado se caracteriza por un enfoque en la competencia y el logro de objetivos. En este tipo de cultura, hay un fuerte sentido de enfoque externo y un enfoque en el logro de objetivos.

La cultura de la jerarquía se caracteriza por un enfoque en la estabilidad y el control. En este tipo de cultura, existe un fuerte sentido de enfoque interno y un enfoque en el logro de objetivos a través de reglas y procedimientos.

Este modelo argumenta que las organizaciones deben equilibrar cuatro valores básicos en la competencia: estabilidad, flexibilidad, interna y externa. Estos valores se organizan en dos dimensiones: orientación al control y orientación al aprendizaje.

Un último modelo de cultura organizacional es el modelo de la cultura digital de Casciaro, T., & Kilduff, M. (2017) Según este modelo, la cultura digital es el conjunto de valores, creencias y prácticas compartidos por los miembros de una empresa en relación con el uso de la tecnología y los medios digitales. La cultura digital puede afectar la forma en que se llevan a cabo las actividades y se toman decisiones en la empresa y puede ser un factor importante en el éxito y la competitividad de la empresa.

Es importante que las empresas comprendan su cultura digital y cómo ésta puede afectar la forma en que se utilizan la tecnología y los medios digitales y cómo pueden utilizar estos recursos de manera efectiva para alcanzar sus objetivos.

En conclusión, existen diferentes modelos de cultura organizacional que abordan diferentes aspectos de la cultura en las empresas y cómo ésta afecta al funcionamiento y el éxito de la empresa. Es importante que las empresas comprendan su cultura y tomen medidas para fortalecer o transformar su cultura de acuerdo a sus objetivos y valores.

### **Medición de la Cultura Organizacional**

Medir la cultura organizacional puede ser una tarea desafiante, ya que a menudo está implícita y es difícil de observar directamente. Sin embargo, es importante que las organizaciones entiendan y evalúen su cultura para tomar decisiones informadas y lograr los resultados deseados. A se exploran diferentes métodos para medir la cultura organizacional, incluidas encuestas, entrevistas y observación.

Un método comúnmente utilizado para medir la cultura organizacional es el uso de encuestas. Las encuestas se pueden administrar a los empleados para recopilar información sobre sus percepciones y experiencias de la cultura de la organización. Según Den Hartog et

al. (2019), las encuestas se pueden utilizar para medir diferentes dimensiones de la cultura, como la innovación y la asunción de riesgos, la atención al detalle, la orientación a los resultados, la orientación a las personas, la orientación al equipo y la agresividad. Las encuestas también se pueden utilizar para recopilar información sobre la alineación de la cultura con las metas y estrategias de la organización.

Otro método para medir la cultura organizacional es a través de entrevistas. Se pueden realizar entrevistas con empleados, gerentes u otros miembros de la organización para recopilar información sobre sus experiencias y percepciones de la cultura de la organización. Según Robbins y Judge (2019), las entrevistas pueden proporcionar información más detallada y matizada sobre la cultura de una organización, así como sobre las experiencias individuales de los empleados.

La observación es también un método para medir la cultura organizacional. Según Cropanzano (2018) la observación se puede utilizar para recopilar información sobre el comportamiento y las prácticas de los empleados dentro de la organización. Este método puede dar una idea de las normas y valores que dan forma a la cultura de una organización.

### **Encuestas para la Evaluación de la Cultura Organizacional**

Una encuesta que las organizaciones pueden usar para medir su cultura es el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI). Den Hartog et al. (2018) explican que fue desarrollada por Cameron y Quinn en 2006. La OCAI es una encuesta validada y confiable que mide la cultura de una organización en función de cuatro tipos de cultura: clan, adhocracia, mercado y jerarquía.

Según O'Reilly y Chatman (2018) otra encuesta que las organizaciones pueden usar es la Auditoría Cultural desarrollada por Peters y Waterman en 1982. Esta encuesta mide la cultura de una organización basada en ocho dimensiones culturales: control, compromiso,

atención a los detalles, orientación al resultado, orientación a las personas, orientación al equipo, agresividad y estabilidad.

Una tercera encuesta que las organizaciones pueden usar es la Encuesta de cultura organizacional de Denison (DOCS). Desarrollado por Denison en 1990, el DOCS mide la cultura de una organización en base a cuatro dimensiones culturales: adaptabilidad, misión, participación y consistencia. Este instrumento estudiado por Robbins y Judge (2017), ha sido utilizado en numerosas investigaciones, por lo que su aplicabilidad a la práctica demuestra una alta confiabilidad y validación para su aplicación en el diagnóstico y mejora de la cultura organizacional.

Según Schein (2017), una cuarta encuesta que las organizaciones pueden usar es el marco de valores en competencia (CVF) desarrollado por Quinn y Rohrbaugh en 1983. El CVF mide la cultura de una organización en función de cuatro orientaciones culturales: enfoque interno, enfoque externo, sistemas abiertos y objetivo racional u objetivo en común.

Según Schreuder y Den Hartog (2019), una encuesta adicional usada ampliamente para el estudio de la cultura organizacional, y que las organizaciones pueden usar son las Herramientas de transformación cultural (CTT) desarrolladas por Barrett y Fry en 2002. CTT mide la cultura de una organización en función de cuatro orientaciones culturales: desempeño, personas, liderazgo y confianza.

Van der Heijden, Koopman, Thierry y Koopman (2016), recogen el Inventario de Cultura Organizacional (OCI) desarrollado por Robbins y Judge en 2007. El OCI mide la cultura de una organización en base a cuatro orientaciones culturales: innovación y capacidad de asumir de riesgos, atención a los detalles, orientación a los resultados y orientación a las personas.

Existen varias encuestas que las organizaciones pueden usar para medir su cultura, cada una con sus propias fortalezas y limitaciones. Es importante que las organizaciones

seleccionen la encuesta adecuada para sus necesidades y objetivos específicos, y que midan periódicamente su cultura para mejorar su desempeño y eficacia.

### **Influencia de la Comunicación Organizacional en la Cultura Organizacional**

La comunicación organizacional puede ser utilizada para reforzar o cambiar la cultura organizacional. Por ejemplo, si una empresa desea fomentar una cultura de innovación y colaboración, puede utilizar la comunicación para promover el intercambio de ideas y la discusión de problemas y soluciones (Goldman & Seidman, 2003). Por otro lado, si la comunicación es poco clara o limitada, puede dificultar la toma de decisiones y el trabajo en equipo, lo que a su vez puede reforzar una cultura negativa o poco colaborativa.

Además, la forma en que se lleva a cabo la comunicación organizacional puede tener un impacto en la cultura de la empresa. Por ejemplo, si la comunicación es abierta y transparente, es más probable que los empleados se sientan cómodos compartiendo ideas y sugerencias, lo que puede fomentar una cultura de innovación y colaboración (Denison, 1990). Por otro lado, si la comunicación es poco clara o si se filtra información, puede crear un ambiente de desconfianza y poco colaborativo (Goldman & Seidman, 2003).

La comunicación organizacional también puede ser utilizada para transmitir los valores y la visión de la empresa y para establecer normas y expectativas claras para los empleados (Lussier & Hendon, 2017). Esto puede ayudar a reforzar la cultura de la empresa y a guiar el comportamiento de los empleados.

En resumen, la comunicación organizacional es un elemento clave para el buen funcionamiento de una empresa y puede tener un impacto significativo en la cultura organizacional. La forma en que se lleva a cabo la comunicación puede reforzar o cambiar la cultura de la empresa, y puede ser utilizada para promover el intercambio de ideas y la colaboración, transmitir los valores y la visión de la empresa y establecer normas y expectativas claras para los empleados. Es importante que los líderes de la empresa sean

conscientes de cómo su comunicación afecta la cultura de la organización y trabajen para fomentar una comunicación clara y efectiva.

## **Capítulo 2**

### **Marco Referencial**

En el marco de la investigación sobre la comunicación interna, Di Nardo (2005) correlacionó los factores de la satisfacción laboral y la comunicación interna con factores demográficos como el sexo, edad, nivel educativo, antigüedad laboral y niveles de cargo en una empresa venezolana.

Para la medición de los factores de la comunicación interna realizó la validación de la herramienta desarrollada por FG Asesores (2003) llamada Cuestionario de Comunicación interna. Los resultados de la investigación arrojaron una correlación directa entre la comunicación interna con la percepción del funcionamiento de la compañía, ya que evidenció canales fluidos de comunicación tanto vertical como horizontal, que incidían en la satisfacción general. De igual manera, el modelo y encuesta utilizado obtuvieron un Alfa de Cronbach superior al 0.95, demostrando la validez de la encuesta.

La investigación también arrojó la existencia de diferencias en la percepción de la comunicación, ya que acorde al nivel jerárquico, los mandos superiores tienden a sentir mayor libertad para tratar sus problemas o recibir instrucciones que los mandos operativos. Esta conclusión en la investigación de Di Nardo coincide con los resultados obtenidos en el desarrollo de la herramienta de FG Asesores.

Por su parte el trabajo de Romero (2020) se enfocó en analizar la comunicación organizacional interna en el área administrativa de la Autoridad Portuaria de Esmeraldas (APE). La investigación se realizó a través de una encuesta aplicada a los empleados de los diferentes departamentos que conforman la empresa. El objetivo era evaluar la calidad de la comunicación interna y las posibles barreras que pudieran obstaculizar la transmisión efectiva de la información.

Los resultados del estudio indicaron que, en general, la comunicación interna en la APE es muy buena y cuenta con una aceptación favorable por parte de los colaboradores. Sin embargo, se encontró que en algunas ocasiones la información transmitida no era bien recibida o aceptada por los receptores, lo que sugiere la presencia de barreras de comunicación. Estas barreras pueden deberse a diferencias culturales o de interpretación de la información entre los miembros de la organización, y pueden afectar tanto la comunicación vertical como la horizontal.

El estudio de Romero (2020) tiene implicaciones importantes para la gestión de la comunicación interna en las organizaciones. La comunicación efectiva es fundamental para el éxito de cualquier empresa, ya que permite que los miembros de la organización trabajen juntos hacia un objetivo común. Además, una buena comunicación interna puede mejorar el clima laboral y reducir los conflictos entre los empleados.

Para garantizar una comunicación interna efectiva, es importante que las organizaciones implementen estrategias de comunicación claras y eficaces. Esto puede incluir la utilización de tecnologías de la información y la comunicación, como el correo electrónico y las redes sociales, así como la promoción de una cultura de comunicación abierta y transparente. También es importante que se reconozcan y aborden las barreras de comunicación que puedan surgir, como las diferencias culturales y de interpretación de la información.

El estudio de Romero (2020) destacó la importancia de la comunicación organizacional interna y la necesidad de implementar estrategias efectivas para mejorarla. La comunicación interna es fundamental para el éxito de cualquier organización, y las empresas deben estar comprometidas en garantizar que se transmita efectivamente la información a través de la organización.

Otra investigación relacionada a la comunicación interna fue la realizada por García (2019) en la que buscaba determinar el nivel de comunicación interna de la compañía

peruana. Esta investigación de corte cuantitativo utiliza el Cuestionario de Comunicación Interna de FG Asesores arrojó como resultados que la comunicación interna de la empresa era deficiente, no existían canales que permitan la fluidez y eficiencia y la falta de mecanismos que optimicen la integración y escucha de los colaboradores y su compañía.

Esta investigación, retrataba adicionalmente que la ausencia de mecanismos de retroalimentación impedía las posibilidades de mejorar comportamientos y acciones de trabajo. De igual manera, la ausencia de patrones definidos de comunicación interna dentro de la investigación de García (2019) “surge una distorsión de comunicación efectiva que a largo plazo resultara contraproducente para la empresa” (p. 44)

Por su parte, la investigación de Zamora y Cedillo (2009) tuvo como objetivo principal identificar los factores que influyen en la comunicación organizacional entre los Departamentos Administrativos de la Universidad Estatal de Milagro, en Ecuador, ya que se reconoce que la comunicación es un elemento fundamental para el éxito y posicionamiento de las organizaciones. Para lograr este objetivo, se utilizó un cuestionario con 34 preguntas adaptado de Di Nardo (2005), el cual evalúa la comunicación organizacional mediante variables asociadas a cinco dimensiones: comunicación ascendente, comunicación descendente, comunicación horizontal-diagonal, posibles barreras y retroalimentación. Este instrumento se aplicó a una muestra de 52 colaboradores. Además, se realizó un estado del arte sobre la comunicación organizacional y se caracterizó la conducta actual de los empleados de las diferentes áreas administrativas de la universidad, con el fin de identificar las principales formas de comunicación interna utilizadas por ellos. Esta información sirvió como soporte para la propuesta de herramientas de comunicación que contribuyan al mejoramiento de los flujos de comunicación.

Los resultados obtenidos indican que la comunicación en los departamentos administrativos de la institución es buena. Sin embargo, se identificó que las variables relacionadas con las barreras a la comunicación se encuentran por debajo del promedio, lo

que sugiere la necesidad de diseñar planes de acción para mejorar la gestión en este aspecto. A través del análisis factorial como método estadístico, se lograron identificar cuatro factores que determinan la comunicación organizacional: la comunicación vertical descendente, donde destaca el manejo de la información, la retroalimentación, la comunicación vertical ascendente y la comunicación horizontal-diagonal.

Esta investigación permitió identificar los factores que inciden en la comunicación organizacional, lo que puede ser utilizado como base para el diseño de estrategias y herramientas de comunicación que mejoren la gestión de la institución en este ámbito. Es importante destacar que la buena comunicación en una organización es esencial para su éxito y crecimiento, por lo que es fundamental continuar investigando y mejorando en este aspecto.

Para el análisis de la investigación sobre la cultura organizacional, se utilizó el modelo de Cameron y Quinn, validada y utilizada en varias investigaciones en Latinoamérica. Entre ellas, se encuentra El Estudio Organizacional y los Estilos de Liderazgo realizada por Chacón (2020), el cual buscaba determinar los estilos predominantes del liderazgo en una organización. De sus resultados, logró diagnosticar tanto la cultura existente dentro de la empresa, como la cultura deseada dentro del modelo, comprobando así la validez del modelo como marco referencial para el entendimiento de la cultura.

Cameron y Quinn (1999) argumentan que es crucial, si se usan instrumentos cuantitativos, que estos sean validados para asegurar el reporte de valores y suposiciones subyacentes, en lugar del clima. Además, muchos teóricos argumentan que los cuestionarios o los instrumentos de encuesta son inapropiados para medir la cultura en el sentido de que “miden las dimensiones de la cultura determinadas de antemano por el investigador, por lo que potencialmente pasan por alto o distorsionan las dimensiones reales de las culturas que existen a priori en la propia organización.” (Druckman et al., 1997, p. 72).

Lucen (2021) realizó un estudio con la finalidad evaluar la influencia que la comunicación interna y la cultura organizacional tienen en una institución educativa privada

en el año 2021. La metodología utilizada fue cuantitativa, científica y deductiva, con un nivel de investigación descriptivo y correlacional, utilizando un diseño no experimental transaccional descriptivo correlacional. Para medir las dos variables, se emplearon dos cuestionarios con una escala de Likert de tipo de acuerdo, y para la cultura organizacional, se utilizó el instrumento de evaluación de la cultura organizacional (OCAI) de Cameron & Quinn, validado por tres expertos y con una confiabilidad del instrumento del 0,9152. Los resultados se calcularon utilizando la correlación de Spearman, una estadística no paramétrica.

Los hallazgos revelaron que la comunicación interna influye positivamente en la cultura organizacional de la institución educativa privada con una correlación positiva y buena ( $Rho = 0,669$ ) y una significancia de  $p=0,000$ . Además, se demostró que la comunicación formal también influye positivamente en la cultura organizacional con una correlación buena ( $Rho = 0,678$ ) y una significancia de  $p=0,000$ , mientras que la comunicación informal no influye en la cultura organizacional con una correlación baja ( $Rho = 0,149$ ) y una significancia de  $p=0,394$ .

Los resultados apoyan la hipótesis general de que existe una influencia significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional en la institución educativa privada. También se encontraron similitudes con otras tesis que analizan la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional en distintos ámbitos, como la gestión pública y el desarrollo social, donde se encontró una correlación similar ( $Rho = 0,667$ ) y una significancia de  $p=0,000$ .

Esta investigación concluye que hay una relación directa y significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional en la institución educativa privada. A medida que se mejora la comunicación interna, se puede observar una mejor cultura organizacional en la institución. Estos resultados sugieren que la comunicación interna y la cultura

organizacional son aspectos importantes para considerar en la gestión de una institución educativa privada.

Otro estudio dentro del diagnóstico de Cultura Organizacional que usó este modelo fue el realizado por Villarreal et. al (2012) en el cual realizaron un Diagnóstico de la Cultura Organizacional en un Hospital en Durango. En cual pudo validar el alfa de Cronbach, obteniendo una validez del 95% de la encuesta de Cameron y Quinn. Para el diagnóstico de la cultura organizacional, dividieron los grupos por posición jerárquica para entender cuál es el modelo cultural actual y deseado por cada grupo, validando que tanto las estructuras directivas como operativas de la compañía tanto en la percepción cultural existente como la deseada.

En el estudio de De la Torre (2015) se evaluó la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador mediante el modelo Competing Values Framework de Cameron y Quinn (1999) para conocer la percepción del personal docente y administrativo. Aunque no se identificó claramente la cultura organizacional preferida, se reportó una cierta preferencia por la jerárquica en la actual y el clan en la deseada.

Es necesario un cambio organizacional para lograr una mayor participación, compromiso y lealtad del talento humano. La cultura tiene un impacto en la efectividad de las organizaciones en términos de satisfacción, crecimiento, rentabilidad, productividad, estrategia, ventaja competitiva, responsabilidad social, medioambiental, estabilidad, etc. La cultura actual en la FCE es jerárquica y tradicional, mientras que la deseada es clan y flexible. Se requiere un compromiso de todos los miembros de la organización para liderar el cambio hacia la cultura deseada mediante estrategias, acciones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, análisis de problemas, toma de decisiones, retroalimentación y reconocimiento de logros.

El estudio proporciona evidencia de las propiedades psicométricas de la OCAI y la validez del instrumento como un método viable para evaluar la cultura organizacional en las universidades de Ecuador. (De la Torre, 2015)

En el estudio de Chacón (2020) se plantearon el objetivo de analizar la relación entre el modelo de cultura organizacional y los estilos de liderazgo en la organización Jardines del Valle (Casa Matriz). Para ello, se aplicó un cuestionario a los 47 colaboradores de la empresa, compuesto por tres partes: datos sociodemográficos, herramienta OCAI para establecer el modelo de cultura organizacional y herramienta MLQ-6s para identificar el estilo de liderazgo predominante.

Los resultados muestran que la cultura organizacional actual de Jardines del Valle es jerarquizada, con una estricta cadena de mando, mientras que la cultura deseada por los empleados es la de clan, en la que se fomente un ambiente amistoso y familiar. El estudio sugiere recomendaciones para la organización con el fin de llevar su cultura actual a la deseada. En resumen, el diagnóstico concluye que la cultura actual es predominantemente jerárquica y de mercado, mientras que la cultura deseada es la de tipo Clan, en la que los empleados buscan un ambiente de trabajo más amistoso y colaborativo.

Finalmente, dentro del marco de la relación de la cultura organizacional y la comunicación, Gómez y Prowesk (2011) correlacionaron la Comunicación Organizacional y la Cultura Organizacional a través del modelo de Cameron y Quinn, encontrando una organización de tipo Clan, diagnosticando además que los empleados reportaban inconvenientes de la comunicación interna al no tener en conocimiento los objetivos, visión y misión organizacional. Este artículo mencionaba que las falencias de la comunicación interna, de sus canales y direcciones impactan en la determinación de la cultura de una empresa, la forma en que sus colaboradores interaccionan y toman decisiones y tendencias.

El artículo presenta los resultados de dos encuestas realizadas en una empresa comercializadora de lácteos con el objetivo de analizar su cultura organizacional y

comunicación interna. Se concluye que la empresa tiene una cultura organizacional tipo clan, en la que se enfatiza en el crecimiento personal y el compromiso con la empresa, pero con falencias en la comunicación interna entre las diferentes áreas de la organización. Los empleados destacan que las reuniones se llevan a cabo solo cuando se presentan inconvenientes de producción y que existe una falta de conocimiento sobre los objetivos, visión y misión de la empresa.

Se destaca que la cultura organizacional de la empresa está arraigada por la estabilidad laboral que ofrece al ser una empresa familiar, en la que el vínculo de familia consanguínea no se desliga del rol de empleado. Además, se evidencia una jerarquía piramidal en la que la gerente es quien toma las decisiones y se caracteriza por ser una líder autocrática.

El estudio subraya la importancia de la comunicación interna dentro de una organización para definir su cultura organizacional y cómo la falta de comunicación puede llevar a falencias en la organización y el cumplimiento de los objetivos establecidos. Se destaca la necesidad de contar con instrumentos psicométricos y una base teórica y metodológica en la psicología organizacional para el correcto diagnóstico de la cultura y comunicación organizacional de una empresa.

## **Capítulo 3**

### **Marco Metodológico**

#### **Enfoque y Diseño de la Investigación**

La presente investigación tiene un enfoque mixto, ya que involucra metodología cualitativa porque involucra el análisis de las percepciones, experiencias, conocimientos de las unidades involucradas en contraste con lo recopilado y esperable según conceptos y teorías más la propia interpretación de la investigadora. Así también se utilizaron herramientas cuantitativas para recoger los resultados.

#### **Alcance de la Investigación**

El enfoque de la presente investigación es descriptivo. Sobre las investigaciones descriptivas, Hernández, et al. (2010) menciona que pretende especificar las principales características referentes al fenómeno que se aborda, además involucra el proceso de detallar y esclarecer tanto procesos como grupos investigados.

#### **Métodos de Investigación**

Se utilizará el método analítico y sintético para conocer cómo se comunican los trabajadores dentro la población. Acorde a Morán y Delgado (2010) el método analítico y sintético:

“Estudia los hechos a partir de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego integra dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral.” (p. 12)

Esto concuerda con el planteamiento de la investigación para el análisis de las variables.

## **Instrumentos para la Recolección de Datos**

### **Herramienta para la Evaluación de la Comunicación Interna**

Para la determinación de las variables de la Comunicación Interna, se aplicó instrumento desarrollado en la Investigación de Yole Di Nardo (2005). Esta investigación es una encuesta de tipo Likert con una escala de “1” a “4” las cuales están basadas en el acuerdo al desacuerdo con cada ítem. La encuesta evalúa cuatro dimensiones:

- **Patrones de la comunicación:** La cual determina la dirección y las redes en las que está presente la investigación: Horizontal-Diagonal, es decir el intercambio entre los compañeros pares y entre áreas de la compañía; la Descendente, es decir la comunicación que va desde el jefe hacia los empleados; y la Ascendente, aquella que va del equipo de trabajo hacia su jefe.
- **Barreras de Comunicación:** Diagnostica y evalúa los factores de la comunicación que puedan distorsionar, afectar, u obstaculizar el flujo de la información, están englobados en: Sobrecarga de la comunicación, Distancia y distribución física, y comunicación defensiva. (pág. 49)
- **Retroalimentación:** Analiza y comprende la verificación de que los mensajes han sido recibidos de manera adecuada. Busca precisar la exactitud con la que se ha transmitido la información y si el mensaje ha sido recibido con la intención del emisor, comprende la retroalimentación recibida por el resultado o desempeño obtenido en alguna tarea asignada por el jefe.

Este instrumento consta de 34 ítems, y fue validado con un alfa de Cronbach de 0.90, lo cual se considera como un índice de validez satisfactorio.

### **Herramientas para el Diagnóstico de Cultura Organizacional**

Para la investigación y diagnóstico de las variables relacionadas al diagnóstico de la cultura organizacional, se usará el modelo de Cameron y Quinn (1999). En la presente

investigación pudimos revisar la composición y la teoría en la que está basada. A continuación, se revisarán las dimensiones y composición del instrumento. En De la Torre (2015) se encontró que el instrumento desarrollado presenta seis dimensiones con cuatro ítems cada uno. Las dimensiones son:

- Características Dominantes
- Liderazgo Organizacional
- Administración del Recurso Humano
- Unión de la Organización
- Énfasis estratégico
- Criterio de Éxito

Cada ítem presente en cada dimensión representa uno de los cuatro tipos de cultura del Modelo (Cultura de Clan, adhocrática, jerarquizada y de mercado). Para la aplicación de la encuesta, se pide que se distribuyan 100 puntos en dos instancias a cada ítem según la importancia que el evaluado le asigne. Es decir, aquellas que el evaluado crea que representan más la organización se le asigna más peso. Estas dos instancias son basadas en lo que la situación actual describe y la situación deseada de la empresa.

### **Población y Muestra**

Población: 52 colaboradores que componen el total de la plantilla de la empresa.

Muestra: Debido al tamaño de la muestra se ha optado por aplicar las herramientas a toda la población, utilizando un muestreo de conveniencia, los colaboradores se distribuyen en la organización de la siguiente forma: 37 colaboradores forman parte de la muestra de personal operativo o de campo, 3 son Líderes Operativos, 7 corresponden a la muestra de personal administrativo y 5 corresponden al nivel jerárquico superior.

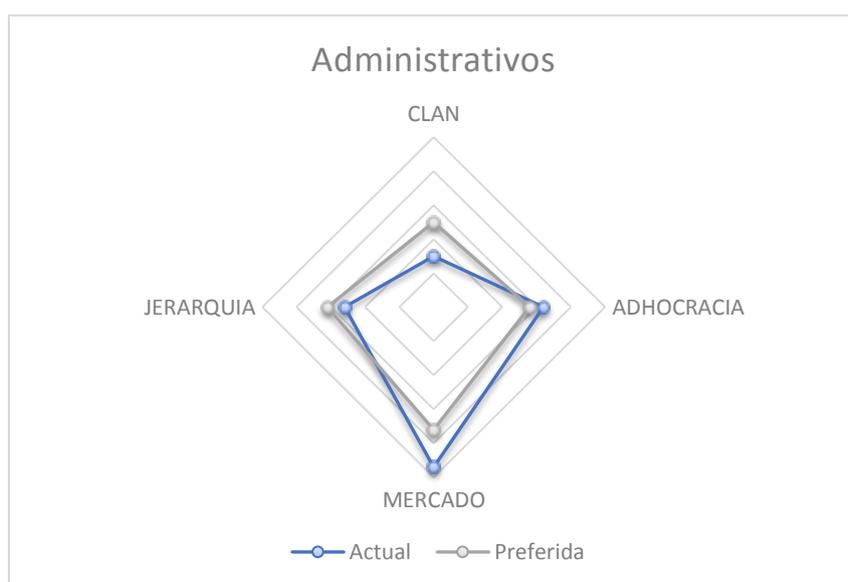
## Análisis de Resultados

### Encuesta de Cultura Organizacional Basada en el Modelo de Valores por Competencia

Con base en el modelo de Cameron y Quinn, fueron aplicadas 52 encuestas, de las cuales 12 fueron aplicadas al personal administrativo, y 40 al personal operativo, con los siguientes resultados en las tablas y figuras descritas:

#### Figura 1

Resultados de Encuesta de Cultura Organizacional de personal Administrativo



#### Tabla 1

Resultados de Encuesta de Cultura Organizacional de personal Administrativo

Tipo	Actual	Preferida
Clan	15.00	25.00
Adhocracia	27.00	23.00
Mercado	40.00	30.00
Jerarquía	18.00	22.00

Como se aprecia en la tabla y figura 1 a través del análisis de los resultados, en el área administrativa existe una fuerte tendencia hacia la Cultura Organizacional de Mercado, tanto en actual, como en preferida, si bien la tendencia actual muestra un predominio de las

características de Mercado, mientras que en las expectativas se busca una tendencia más equilibrada.

**Figura 2**  
*Resultados de Encuesta de Cultura Organizacional de personal Operativo*



**Tabla 2**  
*Resultados de Encuesta de Cultura Organizacional de personal Operativo*

Operativos	Actual	Preferida
Clan	20.00	25.00
Adhocracia	25.00	27.00
Mercado	30.00	23.00
Jerarquia	25.00	25.00

Como se observa en la tabla y figura 2, dentro del sector operativo, se encuentra un diagnóstico que tiende a una cultura organizacional de Mercado, con mayor equilibrio que en el sector administrativo, sin embargo, en base a las preferencias, el sector operativo busca una cultura más equilibrada, con una leve preferencia por la adhocracia

En base a la teoría revisada, se observa que una cultura de Mercado (1999) tiende a ser una cultura con tendencia al logro o meta, donde los Valores y Competencia más fuertes tienden a estar en la consecución de objetivos, tiene un enfoque y esfuerzos hacia lo externo,

siendo prioritarios el mercado, el cliente, la búsqueda de prestigio, rentabilidad, incremento de ventas, transacciones y la consolidación de objetivos económicos.

Sobre el análisis de los demás estilos de cultura organizacional, se observa que se percibe una tendencia lejana hacia las características del tipo Clan, siendo que en el campo administrativo la preferencia tiende a 25 puntos mientras que se ubica en 15, y en la preferida del sector operativo se encontró una preferencia de 25 puntos, mientras lo actual está en 20.

Siendo que las características del tipo Clan son aquellos rasgos relacionados con la percepción del grupo como una familia, es decir, características amistosas, la participación, el consenso, objetivos y valores compartidos, sentido de pertenencia y lealtad.

Que el valor de Clan se encuentre tan deseado del preferido muestra una tendencia de los equipos de encontrar espacios de mayor flexibilidad de la que encuentran actualmente. En términos comunicacionales, la comunicación en la cultura Clan debe estar orientado a la consideración de las personas, la participación y el consenso, por lo que un valor bajo en relación con la expectativa muestra ciertas carencias en estas necesidades.

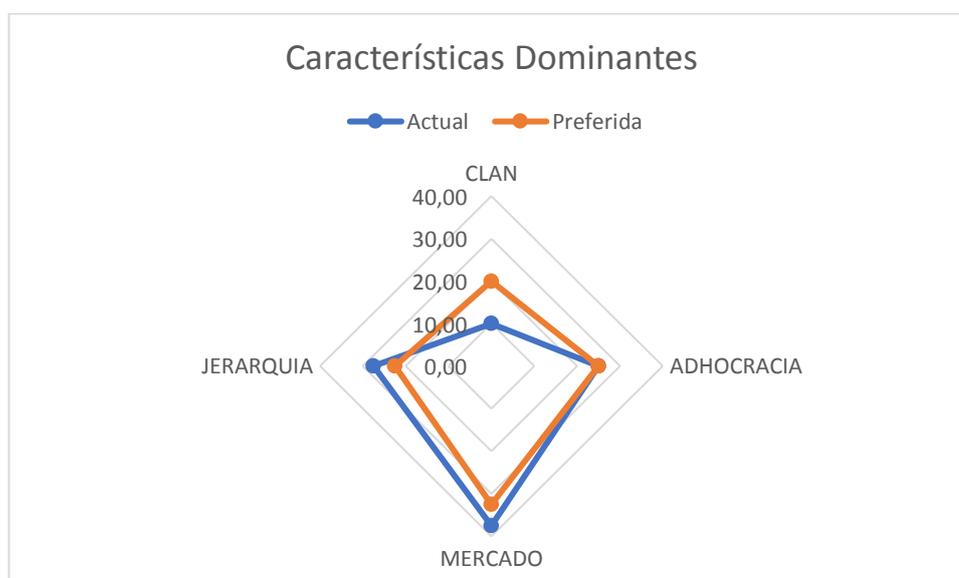
Por su parte, se encontraron tendencias estables en los valores de Jerarquía y Adhocracia, en ambas muestras, dando como resultado que los colaboradores puedan tener una satisfacción en las características de estas dos variables.

En cuanto a las dimensiones de la Cultura Organizacional, los resultados fueron procesados para ser analizados como un solo conjunto organizacional, a fin de interpretar la interrelación de los departamentos. Se obtuvieron los siguientes resultados:

## Características Dominantes

**Figura 3**

*Resultados de Encuesta de Cultura Organizacional: Características Dominantes*



**Tabla 3**

*Resultados de Encuesta de Cultura Organizacional: Características Dominantes*

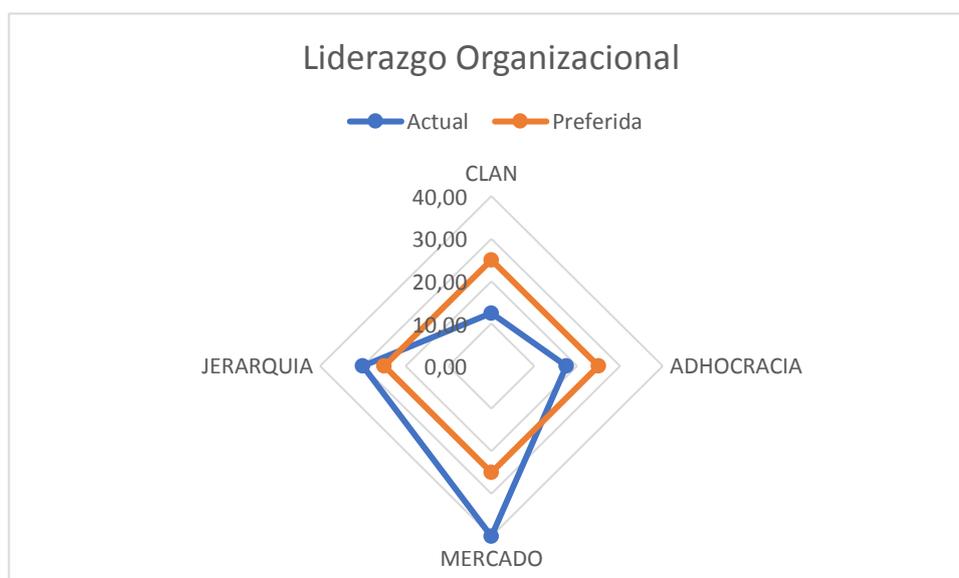
Tipo	Actual	Preferida
Clan	10.00	20.00
Adhocracia	25.00	25.00
Mercado	37.50	32.50
Jerarquía	27.50	22.50

Se evidenció en la tabla y figura 3 esta que la organización refleja una alta tendencia hacia una cultura de Mercado, en términos de características dominantes refleja una orientación hacia el logro algo mayor del deseado. Refleja sentir una identidad entre la cultura actual y la deseada en términos de adhocracia, es decir una que fomenta la proactividad e innovación. La organización refleja además una distancia entre las características de clan actuales y las deseadas.

## Liderazgo Organizacional

**Figura 4**

*Resultados de Encuesta de Cultura Organizacional: Liderazgo Organizacional*



**Tabla 4**

*Resultados de Encuesta de Cultura Organizacional: Liderazgo Organizacional*

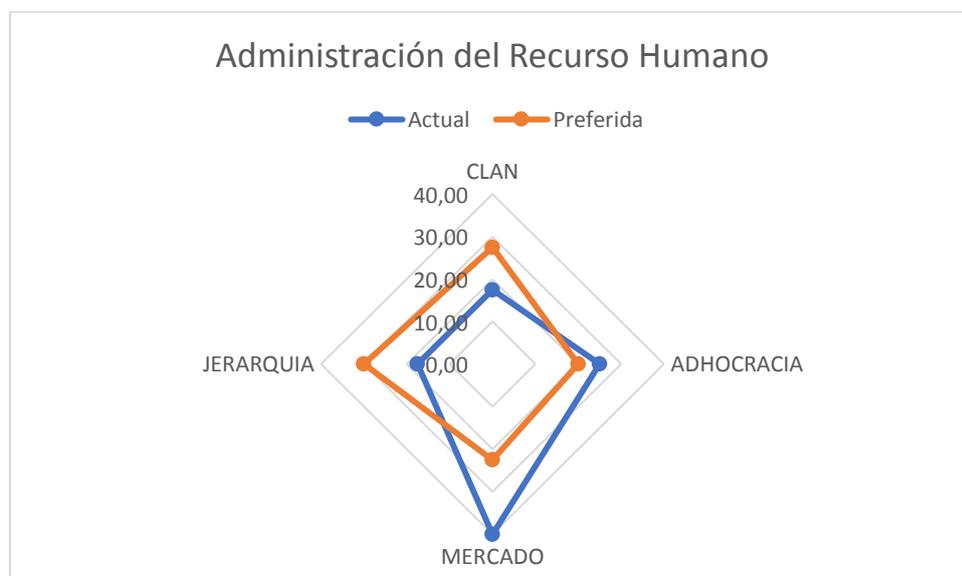
Tipo	Actual	Preferida
<b>Clan</b>	12.50	25.00
<b>Adhocracia</b>	17.50	25.00
<b>Mercado</b>	40.00	25.00
<b>Jerarquia</b>	30.00	25.00

En términos de liderazgo organizacional, en la tabla y figura 4, la Cultura Actual de Mercado refleja una distancia significativa entre la actual y la deseada, siendo que el estilo de Mercado, caracterizado porque sus líderes son exigentes y con enfoque en los resultados. Al percibirse una distancia entre la adhocracia y el Clan deseados, podemos notar que los colaboradores anhelan estilos de liderazgo de rasgos más centrados en el grupo, así como más innovadores o que estimulen la iniciativa individual.

## Administración del Recurso Humano

**Figura 5**

*Resultados de Encuesta de Cultura Organizacional: Administración del Recurso Humano*



**Tabla 5**

*Resultados de Encuesta de Cultura Organizacional: Administración del Recurso Humano*

Tipo	Actual	Preferida
<b>Clan</b>	17.50	27.50
<b>Adhocracia</b>	25.00	20.00
<b>Mercado</b>	40.00	22.50
<b>Jerarquía</b>	17.50	30.00

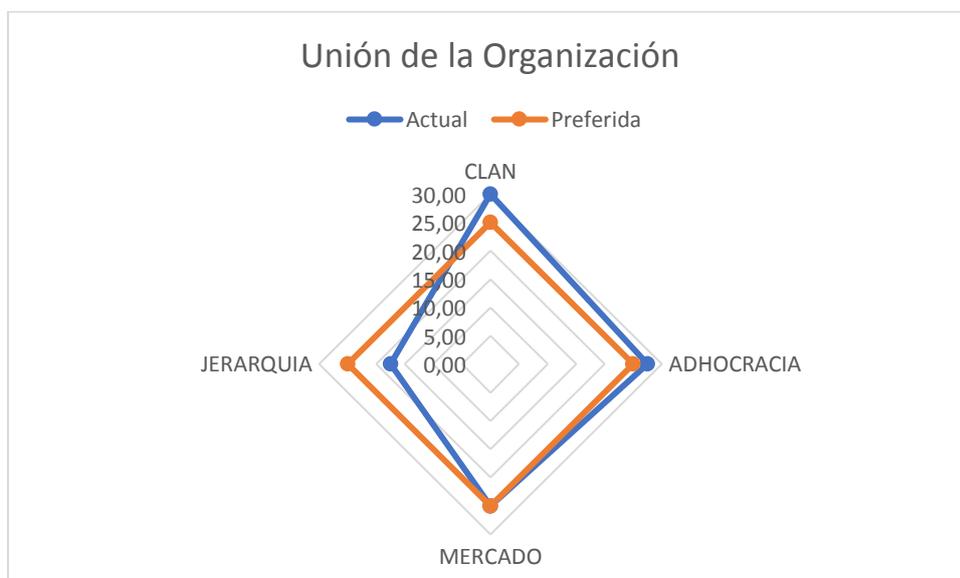
En temas de la administración del recurso humano, podemos notar acorde a la tabla y figura 5 que los colaboradores tienen mayor preferencia por un estilo Clan y de Jerarquía que el existente actualmente, buscando más enfoque en recibir un puesto de trabajo seguro con procesos y procedimientos predecibles o fijos. Perciben y buscan recompensas o caminos trazados, y a su vez, buscan una centralidad en el equipo de trabajo más equilibrada en relación al resultado.

Siendo que la adhocracia y el Mercado predominan, los colaboradores perciben que tienen mayor autonomía para la innovación que la deseada, y a su vez que existe un fuerte enfoque en la administración del equipo por la consecución de objetivos.

## Unión de la Organización

**Figura 6**

*Resultados de Encuesta de Cultura Organizacional: Unión de la Organización*



**Tabla 6**

*Resultados de Encuesta de Cultura Organizacional: Unión de la Organización*

Tipo	Actual	Preferida
<b>Clan</b>	30.00	25.00
<b>Adhocracia</b>	27.50	25.00
<b>Mercado</b>	25.00	25.00
<b>Jerarquía</b>	17.50	25.00

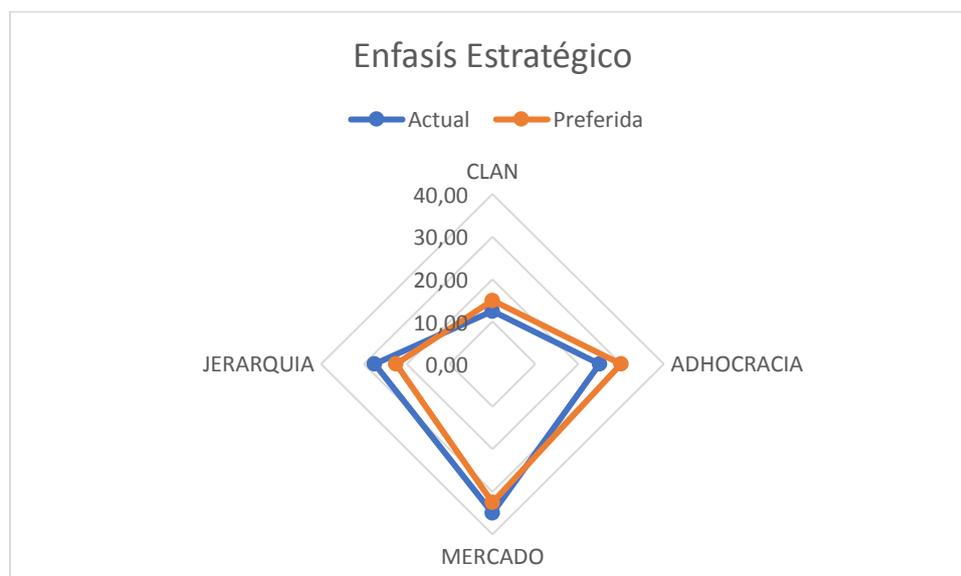
Se refleja en la tabla y figura 6, que referente a la unión de la organización, existe una percepción más equilibrada, percibiendo una mayor tendencia a características de tipo Clan, dando a notar que los colaboradores perciben que existen dentro del grupo mecanismos cohesionadores, desarrollan mecanismos de lealtad y compromiso.

Por su parte, refleja que la organización requiere más mecanismos en temas de procesos y procedimientos que faciliten la unión de la organización y sistematicen el compromiso.

## Énfasis Estratégico

**Figura 7**

*Resultados de Encuesta de Cultura Organizacional: Énfasis Estratégico*



**Tabla 7**

*Resultados de Encuesta de Cultura Organizacional: Énfasis estratégico*

Tipo	Actual	Preferida
<b>Clan</b>	12.50	15.00
<b>Adhocracia</b>	25.00	30.00
<b>Mercado</b>	35.00	32.50
<b>Jerarquía</b>	27.50	22.50

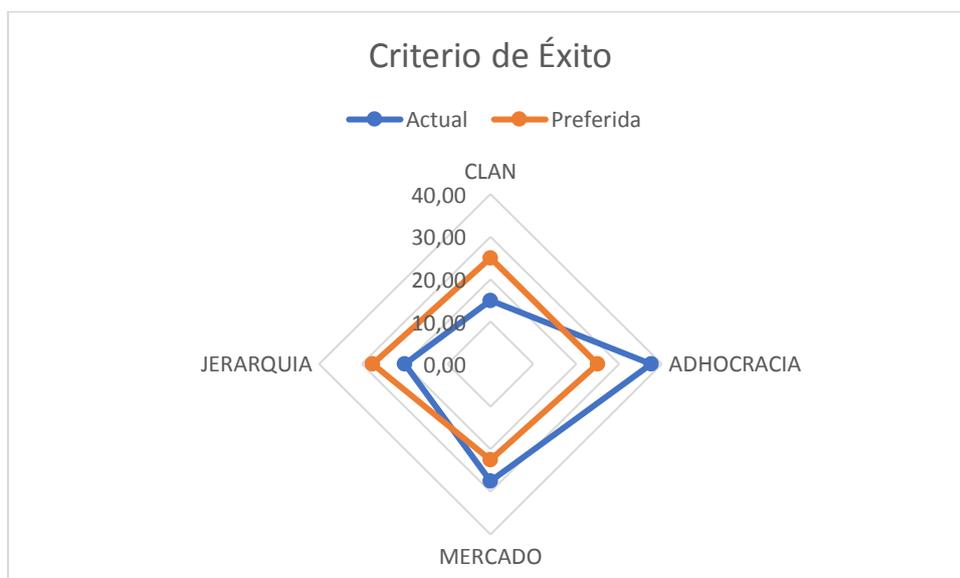
Acerca del énfasis estratégico, en la tabla y figura 7, se refleja una cultura de Mercado, que indica que el direccionamiento de la empresa está enfocado en la consecución de un aumento en las ventas, de situaciones y necesidades medibles, así como en una búsqueda de dominar el mercado.

Los colaboradores perciben que la empresa enfoca sus esfuerzos y visión hacia dominar el mercado laboral, mientras que en el resto de los indicadores existe un equilibrio cercano a lo esperado.

## Criterio de Éxito

**Figura 8**

*Resultados de Encuesta de Cultura Organizacional: Criterio de Éxito*



**Tabla 8**

*Resultados de Encuesta de Cultura Organizacional: Criterio del Éxito*

Tipo	Actual	Preferida
<b>Clan</b>	15.00	25.00
<b>Adhocracia</b>	37.50	25.00
<b>Mercado</b>	27.50	22.50
<b>Jerarquía</b>	20.00	27.50

En criterios de éxito, se evidencia acorde a la tabla y figura 8, que los colaboradores anhelan una cultura con mayor énfasis en la Jerarquía, es decir en los procesos y procedimientos establecidos, que, en los esfuerzos, innovación o proactividad, reflejando que podrían anhelar una cultura de saber lo que se espera de ellos más firme. De igual manera, el indicador de Clan se encuentra alejado de la tendencia preferida, reflejando que los colaboradores buscan una cultura más centrada en los logros personales y el valor individual que en los resultados o dominio de mercado.

## Encuesta de Comunicación Interna

Para el análisis de la Comunicación interna, al dividir la aplicación de la prueba en 4 grupos de muestra poblacional, se pudieron contrastar las diferencias en la percepción de como fluye la comunicación.

Para el análisis de los resultados, se considerará que para la categoría de retroalimentación el máximo posible de valor a obtener era 20, el de Barreras de Comunicación 36, el de Comunicación Horizontal – Diagonal es 36, el de Comunicación Ascendente es de 24, y el de descendente de 40.

**Tabla 9**  
*Resultados de Encuesta de Comunicación Interna*

<b>Operativo</b>				
<b>Categoría</b>	<b>Promedio</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Dev. Est.</b>
<b>Retroalimentación</b>	12.92	9.00	17.00	1.82
<b>Barreras de la Comunicación</b>	21.68	16.00	26.00	2.64
<b>Comunicación Horizontal – Diagonal</b>	9.35	4.00	14.00	2.50
<b>Comunicación Vertical – Ascendente</b>	14.59	7.00	21.00	2.98
<b>Comunicación Descendente</b>	25.32	16.00	32.00	4.01
<b>Líder Operativo</b>				
<b>Categoría</b>	<b>Promedio</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Dev. Est.</b>
<b>Retroalimentación</b>	14	13.00	16.00	1.73
<b>Barreras de la Comunicación</b>	20.33	18.00	22.00	2.08
<b>Comunicación Horizontal – Diagonal</b>	11	10.00	12.00	1.00
<b>Comunicación Vertical – Ascendente</b>	14.33	11.00	18.00	3.51
<b>Comunicación Descendente</b>	18.75	23.00	27.00	2.00
<b>Administrativos</b>				
<b>Categoría</b>	<b>Promedio</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Dev. Est.</b>
<b>Retroalimentación</b>	13.50	11.00	16.00	1.85
<b>Barreras de la Comunicación</b>	22.75	16.00	28.00	3.54
<b>Comunicación Horizontal – Diagonal</b>	2.53	1.75	3.50	0.63
<b>Comunicación Vertical – Ascendente</b>	15.25	9.00	21.00	3.65
<b>Comunicación Descendente</b>	24.88	20.00	28.00	2.75
<b>Jerárquico Superior</b>				

<b>Categoría</b>	<b>Promedio</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Dev. Est.</b>
<b>Retroalimentación</b>	12.25	8.00	15.00	3.10
<b>Barreras de la Comunicación</b>	21.25	19.00	23.00	2.06
<b>Comunicación Horizontal – Diagonal</b>	2.81	2.25	3.50	0.55
<b>Comunicación Vertical – Ascendente</b>	13.00	11.00	16.00	2.16
<b>Comunicación Descendente</b>	25.00	18.00	29.00	4.83

En el análisis de la retroalimentación, se evidencia en la tabla 9 que existe una homogeneidad entre todos los niveles jerárquicos de la compañía. Así también una tendencia alejada entre los resultados obtenidos y los máximos posibles, reflejando una probable ineficiencia en la capacidad de dar retroalimentación del trabajo a los colaboradores, o una validación no sólo acerca del desempeño sino de haber recibido el mensaje apropiadamente.

De igual manera, en temas de barreras de la comunicación, arrojó que los distintos niveles de mando, en base a la evidencia, sienten que tienen los mismos canales de comunicación y barreras, al ser el máximo posible de este indicador, 36, y el mínimo 9, el promedio indica que existen ciertas barreras relacionadas a la incapacidad de generar mensajes claros.

En cuanto a la comunicación horizontal – diagonal, se evidencia que dentro de las cuatro categorías de muestra se reflejan bajos resultados. Esto repercute en la incapacidad de estos departamentos de la organización de fluir información entre ellos, podría repercutir en la generación de malentendidos entre otros departamentos de la organización o una desconexión de aquellas necesidades o mensajes que necesiten ser transmitidos para funcionar como una unidad integrada.

Sobre la comunicación vertical ascendente, se percibe que la comunicación que va del equipo hacia el jefe inmediato es homogénea entre los distintos niveles jerárquicos, con un máximo posible de 24, y un mínimo de 6, se observa que se encuentra en un punto medio o de equilibrio, esto quiere decir que la comunicación ascendente posee fluidez, aunque una

optimización de los canales permitiría aumentar la percepción de la facilidad para comunicar los mensajes al jefe inmediato.

Se mostró una interrelación en la Comunicación descendente, ya que los valores de Operativos, Administrativos y Jerárquicos se diferencian de los líderes operativos. Mientras que todas las demás unidades perciben que los mensajes que reciben por parte de sus jefes inmediatos se ubica en un 62% aproximadamente, los líderes operativos perciben un 45%, una barrera significativa, ya que si bien todos los mandos se ubican lejos de un nivel óptimo, al ser ellos el enlace de comunicación entre sus jefes y el equipo comercial, por más que los líderes operativos transmitan al personal operativo de la mejor manera una determinada instrucción, puede no ser la esperada o necesaria.

En cuanto al relacionamiento entre los resultados de cultura organizacional y comunicación interna, se evidencia que ante los resultados obtenidos de retroalimentación y comunicación vertical descendente, los mensajes, instrucciones o información general que provenga de un jefe inmediato no llega en términos óptimos, esto puede generar el efecto en los niveles superiores de que el mensaje no está siendo ejecutado correctamente cuando en realidad no ha sido entendido o interpretado de manera correcta, y en el grupo, el no tener una instrucción clara evita que se entienda lo que se espera de ellos, resultando en que perciban que se espera que actúen hasta cierto punto por cuenta propia. Esto se relaciona con los resultados expectativa y situación actual de la jerarquía y la adhocracia, donde perciban que se espera de ellos autonomía o proactividad, mientras esperan tener mayor jerarquía, es decir, una mayor centralidad en los procesos y procedimientos.

De igual manera, la comunicación diagonal-horizontal, parece repercutir en la revisión de cultura a nivel general, donde se diagnosticó que la organización percibe una cultura de Mercado con una tendencia a Clan más baja, y en la administración del Recurso Humano como dimensión específica de la cultura, ya que la interrelación entre departamentos que debería favorecer al trabajo en equipo refleja indicadores significativamente bajos.

La comunicación interna y la cultura organizacional están estrechamente relacionadas. La comunicación interna es un factor clave en la creación y mantenimiento de una cultura organizacional saludable y positiva. A través de la comunicación interna, los empleados pueden conocer la misión, visión, valores y objetivos de la organización, lo que ayuda a crear un sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.

En la encuesta de comunicación interna proporcionada, se pueden observar algunas tendencias que sugieren una relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional. En particular, los resultados de la categoría de barreras de comunicación indican que existen obstáculos en la transmisión clara de mensajes entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización. Esta falta de claridad y entendimiento podría tener un impacto negativo en la cultura organizacional al generar frustración, confusión y desconfianza entre los empleados.

Además, la baja puntuación en la categoría de comunicación horizontal-diagonal sugiere que los diferentes departamentos o áreas de la organización tienen dificultades para comunicarse entre sí. Esta falta de comunicación y coordinación podría tener un impacto negativo en la cultura organizacional al generar silos y falta de colaboración entre los diferentes equipos.

Por otro lado, la comunicación ascendente, que se refiere a la capacidad de los empleados para comunicarse con sus superiores, muestra una percepción media de fluidez en la comunicación. Esto sugiere que hay espacio para mejorar la comunicación ascendente y fortalecer la cultura organizacional a través de una mejor comunicación y comprensión entre los empleados y sus líderes.

En resumen, los resultados de la encuesta sugieren que la comunicación interna tiene un impacto significativo en la cultura organizacional. Una comunicación clara, efectiva y fluida puede fortalecer la cultura organizacional, mientras que una comunicación deficiente o

inadecuada puede debilitarla y tener un impacto negativo en la motivación, compromiso y productividad de los empleados.

## **CAPÍTULO 4**

### **Propuesta**

Con base en los resultados obtenidos, y el diagnóstico de la cultura organizacional y como incide la comunicación interna en esta, se pudo observar los puntos de atención que requieren un plan de acción los cuales son: el desarrollo e implementación de procesos, establecer retroalimentación hacia los colaboradores en todos sus niveles y generar espacios de comunicación.

En consecuencia, se inició la elaboración de una propuesta acorde a los hallazgos que permitan la optimización de la comunicación y la gestión organizacional, la planificación incluye: visión, misión, objetivo general, objetivos específicos, estrategias, ejecución y presupuesto.

Se espera que en la aplicación del plan intervengan de manera comprometida las áreas relacionadas al proyecto y conlleve a una mejora significativa en la comunicación interna, siendo la propuesta la siguiente:

#### **1. Visión:**

Instaurar un plan de comunicación interna, accesible y de fácil empleo para todos los colaboradores, como soporte de la mejora de la gestión organizacional.

#### **2. Misión:**

Establecer el canal digital de comunicación organizacional, cuyo contenido aportará a la correcta socialización de procesos, así como de espacios de retroalimentación para la mejora continua de la gestión del recurso humano, que permita un mejor clima organizacional y la valoración de los roles que cumplen los miembros de la empresa en el proceso de la comunicación.

### 3. Objetivo General:

Instaurar un plan de comunicación, así como socializar y concienciar sobre la utilidad de este, entendiendo su beneficio a corto y largo plazo. (Tabla 11)

### 4. Objetivos Específicos

4.1. Generar espacios de comunicación de objetivos entre distintos niveles jerárquicos.

4.2. Generar un espacio de comunicación entre los líderes operativos y su equipo para la entrega de la información comercial.

4.3. Crear un canal de comunicación formal y fluido para la comunicación interdepartamental.

4.4. Crear un buzón de comunicación y sugerencias orientado a la mejora de procesos.

4.5. Generar propuestas y políticas de recompensa enfocadas en el cumplimiento de procesos, expectativas y objetivos no económicos.

### 5. Estrategias

5.1. Apalancarse de los recursos propios actuales y crear el canal digital de la compañía, que tendrá como finalidad mantener informados a los colaboradores sobre eventos, noticias relevantes de la compañía, procedimientos internos y segmentos informativos sobre el proceso del plan de comunicación organizacional, el involucramiento de todo el personal dará fluidez y confianza al proceso. Para los miembros de la empresa que no poseen acceso a laptops o emails empresariales, se diseñará una cartelera informativa que distribuirán en las oficinas y espacios estratégicos, se debe asegurar que la información llegué a todos los colaboradores.

5.2. Incluir en el canal digital un espacio de buzón de sugerencias, que servirá como espacio de retroalimentación, los miembros de la organización podrán de manera

anónima y segura expresar sus opiniones de mejora, serán aliados estratégicos a fin de mantener una mejora continua de este canal de comunicación.

5.3. Mantener jornadas de inducción de las diferentes etapas de plan de comunicación, se involucrará a todo el personal de la compañía, con acompañamiento y dirección del personal de Talento Humano.

5.4. Cumplir con las reuniones mensuales establecidas para verificar los avances de la socialización de los objetivos de la compañía, así como de la información relevante de área comercial para el cumplimiento de metas asignadas, el designado del área comercial deberá supervisar el cumplimiento de este particular.

5.5. Presentar ante todos los colaboradores el canal digital una vez esté concluido, este espacio debe ser participativo e interactivo, su finalidad será involucrar a cada miembro en el uso de la herramienta.

5.6. Definir un responsable directo en Talento Humano, encargado de las comunicaciones, asegurando así la continuidad del proyecto.

## 6. Ejecución

Se estima un tiempo aproximado de dos meses para la puesta en marcha, podrán existir cambios acordes a la disponibilidad de cada designado, se evidencia en la Tabla 10.

## 7. Cronograma y presupuesto

Las personas encargadas de la ejecución y puesta en marcha de este programa son un delegado de Talento Humano, un delegado de Sistemas, un delegado de Marketing y un delegado del área comercial, se busca que se usen recursos propios, por lo que se contemplan únicamente los salarios de los designados como presupuesto detallado en la Tabla 11.

**Tabla 10***Propuestas para la Mejora de la Cultura Organizacional*

<b>Objetivo</b>	<b>Variable por trabajar</b>	<b>Recursos y tiempos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividades</b>
<b>Generar espacios de comunicación de objetivos entre distintos niveles jerárquicos.</b>	Comunicación Organizacional Ascendente y Descendente.	3 horas mensuales. Sala de Reuniones.	Gerentes y Jefes de Nivel Jerárquico Superior	Generar una reunión mensual para la revisión y control de presupuestos de ventas y objetivos comerciales.
<b>Generar un espacio de comunicación entre los líderes operativos y su equipo para la entrega de la información comercial.</b>	Retroalimentación Comunicación Organizacional Ascendente y Descendente	1 hora semanal. Oficina de Líderes Operativos.	Líder Operativo	Generar espacios mensuales con los trabajadores operativos para la retroalimentación de las metas asignadas
<b>Crear un canal de comunicación formal y fluido para la comunicación interdepartamental.</b>	Comunicación Organizacional: Horizontal – Diagonal.	Desarrollo de 2 meses. Recursos tecnológicos.	RRHH Sistemas Personal Jerárquico Superior	Crear un canal de comunicación digital formal, con espacios de retroalimentación, como un portal de noticias con posibilidad de retroalimentación.
<b>Crear un buzón de comunicación y sugerencias orientado a la mejora de procesos.</b>	Cultura Organizacional: Dimensión de Jerarquía. Comunicación Organizacional: Horizontal – diagonal. Barreras de comunicación.	Desarrollo de 2 meses. Recursos tecnológicos	RRHH Sistemas	Diseñar un canal de sugerencias en la intranet corporativa, en el que los colaboradores puedan generar propuestas de optimización de procesos.

<b>Generar propuestas y políticas de recompensa enfocadas en el cumplimiento de procesos, expectativas y objetivos no económicos.</b>	Cultura Organizacional: Dimensión de Jerarquía y Clan.	Presupuesto asignado por gerencia para la creación de un sistema de recompensas.	Directorio, Gerentes y Mandos Ejecutivos.	Diseñar metas y objetivos basados en la administración, tales como mantenimiento de la calidad, revisión de stock, presentación de informes o afines.
---	--	--	---	---

**Tabla 11**  
*Presupuesto*

<b>Número de personas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Funciones</b>	<b>Sueldo Mensual</b>	<b>Sueldo por el tiempo del programa</b>
1	Analista de Comunicación Interna	Encargado de elaborar y ejecutar el plan de comunicación, realizar el seguimiento de que cada involucrado cumpla sus actividades.	\$900.00	\$1.800.00
1	Analista de Sistemas	Encargado de elaborar los recursos tecnológicos para la implementación de la pagina web y buzón de sugerencias.	\$900.00	\$1.800.00
1	Analista de Marketing	Encargado de elaborar los recursos visuales, estrategias atractivas de comunicación e impulsar el posicionamiento del programa en sus canales digitales y físicos.	\$900.00	\$1.800.00
<b>Presupuesto total</b>				<b>\$5.400.00</b>

Mejorar la comunicación horizontal-diagonal: Implementar canales de comunicación efectivos para facilitar la colaboración entre diferentes áreas de la organización y fomentar una cultura de trabajo en equipo. Esto puede incluir herramientas digitales para la comunicación y colaboración en proyectos, reuniones regulares entre departamentos o áreas para compartir información y mejores prácticas, y programas de formación para mejorar las habilidades de comunicación entre los empleados.

Fortalecer la comunicación ascendente: Fomentar un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan cómodos al dar su opinión y compartir ideas con sus superiores. Esto puede incluir la implementación de un sistema de sugerencias o retroalimentación, la realización de reuniones regulares para discutir preocupaciones o problemas y la creación de un ambiente de confianza donde los empleados sientan que sus opiniones son valoradas.

Abordar las barreras de comunicación: Identificar las barreras de comunicación y trabajar en solucionarlas. Esto podría implicar la implementación de programas de formación para mejorar la habilidad de los empleados para comunicarse con claridad y eficacia, la simplificación de los procesos y procedimientos para reducir la complejidad y mejorar la transmisión de información, y la adopción de un lenguaje claro y conciso en las comunicaciones internas.

Comunicación clara y consistente: Asegurarse de que todos los empleados entiendan la misión, visión, valores y objetivos de la organización. Esto puede lograrse a través de comunicaciones claras y consistentes en todos los canales de comunicación, incluyendo la comunicación interna y externa, así como la creación de un manual de empleado claro y conciso.

## **Conclusiones**

Se puede determinar que la comunicación interna incide en la cultura organizacional del área comercial, al ser el canal de compartimiento de mensajes y expectativas, así como el principal medio de gestión incide en la forma en que los colaboradores perciben a la organización.

A través de la construcción del marco teórico y metodológico en la presente organización, el uso de los modelos de Cameron y Quinn, junto a la encuesta de Comunicación interna validada por Di Nardo, se pudo caracterizar la interrelación de estas dos variables.

Se pudo determinar a través del uso de las herramientas descritas que la cultura organizacional de la empresa es de tipo de Mercado, orientada hacia lo externo, de igual manera que tiene tendencias de ser una empresa adhocrática, aunque internamente se percibe que lo deseado es tener hacia una empresa de tipo Jerárquica.

De igual manera, con la generación de las propuestas y programas se determina que, para poder trabajar en la optimización de la cultura organizacional, los miembros de toda la estructura deben coordinar esfuerzos en conjuntos para la consecución de metas y objetivos.

## **Recomendaciones**

La organización debe generar un monitoreo cíclico evaluando estas dimensiones para medir el impacto de las propuestas mencionadas, así como dar seguimiento a la ejecución de estos.

Es importante generar propuestas investigativas que correlacionen las variables de comunicación y cultura organizacional, al ser la comunicación el principal canal que se utilizará para generar la alineación de misión, visión, valores y objetivos.

Profundizar en el análisis de la cultura organizacional de la empresa estudiada, explorando otros modelos y herramientas que permitan una comprensión más amplia de sus características y tendencias.

Estudiar la influencia de la comunicación interna en la percepción que los colaboradores tienen de la cultura organizacional, identificando los canales y prácticas que favorecen una percepción positiva y efectiva de la misma.

Analizar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño de la empresa, explorando cómo la cultura influye en la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios del entorno y alcanzar sus objetivos.

## Referencias

- Almeida Eleno, A. (2013). *Las ideas del amor de R.J. Sternberg: la teoría triangular y la teoría narrativa del amor*. Obtenido de <https://summa.upsa.es/high.raw?id=0000031322&name=00000001.original.pdf>
- Brian Nicolás, I. (2011). EL AMOR SIGNIFICANTE. *Revista Electrónica de la Facultad de Psicología - UBA*.
- Cuervo Montoya, E. (27 de 02 de 2016). *Exploración del concepto de violencia y sus implicaciones en educación*. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/polcul/n46/0188-7742-polcul-46-00077.pdf>
- Gallo Acosta, J. (2011). *Clínica del deseo y el amor: La clínica psicoanalítica*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7823323>
- Gonzalez Barrientos, M., & Napolitano, S. (2016). *El sueño amoroso y sus lógicas de guerra. Notas psicoanalíticas sobre el amor, el deseo y el odio*. Obtenido de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-56652016000300006](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-56652016000300006)
- Gorgas Berges, A. (2015). *Reescritura del amor romántico en la literatura de masas*. Obtenido de <https://www.zaragoza.es/contenidos/sectores/mujer/reescritura-amor.pdf>
- Herrera-Hugo, B. d., Tapia Segarra, J. I., Cárdenas Lata, B. J., & Calderón Bustamante, K. N. (2021). *Violencia intrafamiliar en tiempos de Covid-19: Una mirada actual*. Obtenido de [10.23857/pc.v6i2.2334](https://doi.org/10.23857/pc.v6i2.2334)
- Jiménez Fernández, A. (2021). *MITOS DEL AMOR ROMÁNTICO: PREVENCIÓN E INTERVENCIÓN EN ADOLESCENTES. UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA*. Obtenido de <https://rodin.uca.es/xmlui/bitstream/handle/10498/25201/Jim%C3%A9nez%20Fern%C3%A1ndez%2C%20A.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Lolín Párraga, G. (2021). *Mujeres y violencia de género en el Cantón La Libertad Provincia de Santa Elena. Una mirada desde el psicoanálisis*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/15891/1/T-UCSG-POS-PSCO-77.pdf>
- Safranof, A. (2017). *Violencia psicológica hacia la mujer: ¿cuáles son los factores que aumentan el riesgo de que exista esta forma de maltrato en la pareja?* Obtenido de <https://www.scielosp.org/pdf/scol/2017.v13n4/611-632/es>
- Aguilar, L. (30 de Junio de 2015). *El amor, femenino*. Obtenido de <http://www.revistavirtualia.com/articulos/126/bordes-de-lo-femenino/el-amor-femenino>
- Alejandro Manguia, T. (2021). *VIOLENCIA DE GÉNERO: CAUSAS QUE CONLLEVAN A UNA INDEFENSIÓN APRENDIDA*. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/16831/1/ECFCS-2021-PSC-DE00028.pdf>
- Alicia Saldívar Garduño, R. D. (2015). *Roles de Género y Diversidad: Validación de una Escala en Varios Contextos Culturales*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3589/358943649003.pdf>
- Anahuac. (7 de Enero de 2020). *Anahuac*. Obtenido de <https://www.anahuac.mx/generacion-anahuac/cuales-son-las-mejores-tecnicas-de-comunicacion-efectiva>

- Arranz, V. (11 de Octubre de 2021). *Instituto de ingeniería de conocimiento*. Obtenido de <https://www.iic.uam.es/rr-hh/gestion-por-valores-estrategia-clave/>
- Arrufat, G. A. (17 de Enero de 2020). *Psicología online*. Obtenido de <https://www.psicologia-online.com/que-es-la-psicologia-organizacional-4880.html>
- Asamblea Nacional República Del Ecuador. (Enero de 2018). *LEY PARA PREVENIR Y ERRADICAR LA VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES*. Obtenido de [https://www.igualdad.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/05/ley\\_prevenir\\_y\\_erradicar\\_violencia\\_mujeres.pdf](https://www.igualdad.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/05/ley_prevenir_y_erradicar_violencia_mujeres.pdf)
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Psychology Press.
- Bejarano, M. A. (2016). *La investigación cualitativa*. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3645/3/document.pdf>
- Benoit, W. L. (1997). *Image repair discourse and crisis communication*. *Public Relations Review*, 23(2), 177-186.
- Berlo, D. K. (1960). *The process of communication*. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Caamaño, V., & Cochia, S. (2011). *El amor según Lacan: "suciamezcolanza" o "división irremediable"*. Obtenido de <https://www.academica.org/000-052/723.pdf>
- Cabezas, E. D. (22 de julio de 2016). *ANÁLISIS DE LA PERMANENCIA DE MUJERES EN RELACIONES DE VIOLENCIA PSICOLÓGICA COMO UNA MANIFESTACIÓN SINTOMÁTICA*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/12352/DISERTACI%C3%93N%20ERIKA%20DANIELA%20S%C3%81NCHEZ%20CABEZAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cabrera Sánchez, J. (Marzo de 2019). *Para una crítica de la violencia en psicoanálisis: de la violencia originaria de la ley a su tramitación trágica*. Obtenido de <https://www.scielo.br/j/trans/a/sZbvhMWXjYPLttXzXFf6mZy/?format=pdf&lang=es>
- Cameron, K. y Quinn, R. (2006). *Diagnóstico y cambio de la cultura*. San Francisco: Jossey Bass.
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Estados Unidos: Addison-Wesley, Series on Organization.
- Cardozo, L. (9 de Abril de 2021). *Zenvia*. Obtenido de <https://www.zenvia.com/es/blog/comunicacion-interna/>
- Carmelo Hernández, R., Magro Servet, V., & Cuéllar Otón, J. P. (2014). *EL MALTRATO PSICOLÓGICO. CAUSAS, CONSECUENCIAS Y CRITERIOS JURISPRUDENCIALES. EL PROBLEMA PROBATORIO*. Obtenido de [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/46929/1/2014\\_Hernandez-Ramos\\_etal\\_Aequitas.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/46929/1/2014_Hernandez-Ramos_etal_Aequitas.pdf)
- Casciaro, T., & Kilduff, M. (2017). *Digital culture: An organizational level analysis*. *Academy of Management Review*, 42(2), 284-310.

- Castelar Caicedo, A. (2018). *La concepción freudiana del amor*. Obtenido de <https://psicologiacultural.org/Pdfs/Trabajos%20de%20grado/Sampson/La%20concepcion%20freudiana%20del%20amor.pdf>
- Castro, D. A. (2016). *Una paradoja freudiana del amor*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/391408728/Dialnet-UnaParadojaFreudianaDelAmor-4647669>
- Castro, J. (21 de Septiembre de 2021). *Blog Corponet*. Obtenido de <https://blog.corponet.com.mx/importancia-de-la-tecnologia-en-las-empresas-en-crecimiento>
- CEPAL. (24 de Abril de 2019). *Cepal*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/eventos/revolucion-tecnologica-desafios-oportunidades-la-industria-empleo-la-igualdad-genero>
- Chacón, R. (2020). *ESTUDIO DE RELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN JARDINES DEL VALLE*. Quito: Escuela Politécnica de Litoral.
- Chanquin, M. R. (2013). *Violencia contra la mujer: marco teórico y jurídico*. Obtenido de [http://recursosbiblio.url.edu.gt/publicjlg/url/IJ/cuadren\\_estu126.pdf](http://recursosbiblio.url.edu.gt/publicjlg/url/IJ/cuadren_estu126.pdf)
- CIDH, C. I. (14 de 11 de 2019). *Violencia sexual contra niñas y adolescentes*. Obtenido de <http://www.oas.org/es/cidh/mujeres/factsheets/03.pdf>
- Collinson, D. L., & Hearn, J. (2004). *Men as managers, managers as men: Critical perspectives on men, masculinities and managements*. Sage Publications.
- Contreras y Garibay. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la Comunicación*, 43-70.
- Cooper, V., & Pinto, B. (2008). *ACTITUDES ANTE EL AMOR Y LA TEORÍA DE STERNBERG. UN ESTUDIO CORRELACIONAL EN JOVENES UNIVERSITARIOS DE 18 A 24 AÑOS*. Obtenido de <http://www.scielo.org.bo/pdf/rap/v6n2/v6n2a4.pdf>
- Córdoba, A.-I., & Rodríguez, E. R. (31 de ENERO de 2020). *AMOR ROMÁNTICO Y VIOLENCIA DE GÉNERO*. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.12960/TSH.2020.0005>
- Crittenden, V. L. (2015). *Sustainable organizational culture: A multifaceted view*. En V. L. Crittenden (Ed.), *Handbook of sustainability management* (pp. 91-114). Edward Elgar Publishing.
- Cropanzano, R., Mitchell, M.S., & Rupp, D.E. (2018). *The Oxford handbook of organizational psychology*. Oxford University Press.
- Dachler, H., & Hosking, D. M. (1985). *Communication in organizations*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Dal Maso Otano, S. I. (2011). *Una mirada desde el psicoanálisis: lo femenino, el poder y el amor*. Obtenido de <https://www.aacademica.org/000-052/739.pdf>
- De la Torre, F. (2015). Diagnóstico de la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador utilizando la metodología OCAI. *Valor Agregado*, 71-85.

- Deal & Kennedy. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley.
- Den Hartog, D.N, Koopman, P.L., Thierry, H., Koopman, P.L., & Thierry, H. . (2019). *The impact of different types of organizational culture on organizational performance*. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 23(1), 1-17.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Deusto Formacion. (26 de Julio de 2017). *Deusto Formacion*. Obtenido de <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/objetivos-beneficios-comunicacion-interna>
- DeVito, J. A. (2018). *The interpersonal communication book (15th ed.)*. Boston, MA: Pearson.
- Di Nardo, Y. (2005). *ATISFACCIÓN LABORAL, COMUNICACIÓN INTERNA, SEXO, EDAD, NIVEL EDUCATIVO, ANTIGÜEDAD Y NIVEL DE CARGO: UN ANÁLISIS DE RUTA*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Díaz, J. (2019). *La importancia de la comunicación interna en las empresas*. *Revista de Empresa*, 12(2), 23-28.
- Duthler, G. (2019). El papel de la responsabilidad social corporativa (RSC) y la comunicación interna de RSC en la predicción del compromiso de los empleados: Perspectivas de los Emiratos Árabes Unidos (EAU). . *Revista de relaciones públicas*.
- Egas, E., & Yance, K. (12 de Febrero de 2018). *Revista espacios*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n24/a18v39n24p20.pdf>
- Enfoque practico. (3 de Agosto de 2017). Obtenido de <http://leadvision.mx/enfoque-practico/evolucion-la-comunicacion-interna0/#:~:text=A%20mediados%20de%20los%20a%C3%B1os,identidad%20y%20la%20cultura%20organizacional>.
- Equipo de redacción de Drew. (23 de Abril de 2020). *Drew*. Obtenido de <https://blog.wearedrew.co/los-flujos-de-informacion-y-la-comunicacion-interna-de-tu-empresa>
- Equipo de redacción de Drew. (10 de Septiembre de 2020). *Drew*. Obtenido de <https://blog.wearedrew.co/comunicacion-entre-departamentos-como-mejorarla>
- Espinoza, M. J., Carrión, C. E., & Mocha, B. P. (2016). La responsabilidad social empresarial y su enfoque ambiental: una vision sostenible a futuro . *Revista Universidad y Sociedad*, 169-178.
- Ewing, M. (2020). Uso de las redes sociales para involucrar a los empleados: perspectivas de los gerentes de comunicación interna. *Revista Internacional de Comunicación Estratégica*.
- Fernández, A. (2020). *La comunicación interna en el sector retail: claves para mejorar la eficiencia y la productividad*. *Revista de Negocios*, 15(3), 45-50.
- Fernández, A. P. (13 de 10 de 2015). *SOBRE EL MITO DEL AMOR ROMÁNTICO*.

- Fiscalía General del Estado. (8 de marzo de 2021). Obtenido de <https://twitter.com/FiscaliaEcuador/status/1369042778647375877/photo/1>
- Flores Fonseca, V. M. (08 de Octubre de 2018). *Mecanismos en la construcción del amor romántico*. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-94362019000200282](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-94362019000200282)
- Forbes. (2017). *Naturalización de violencia contra mujeres genera cultura de impunidad*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/naturalizacion-de-violencia-contra-mujeres-genera-cultura-de-impunidad/>
- FREUD, S. (1930). *EL MALESTAR EN LA CULTURA* .
- g, B. e. (Mayo de 2006). La mujer freudiana. «*Homenaje al natalicio de Sigmund Freud*». Medellín : Universidad Nacional de Colombia.
- Gallego, D. C. (2012). *Autonomía e interdependencia*. Obtenido de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/rh/v10n2/2215-3934-rh-10-02-00099.pdf>
- García Falconi, S., & Olvera Chávez, G. (2020). *El amor romántico, su socialización en familias con adolescentes de Querétaro*. Obtenido de <http://ri.ujat.mx/bitstream/20.500.12107/3301/1/3753-Texto%20del%20art%C3%ADculo-19766-2-10-20200512.pdf>
- García Manjarrés, J. E., & Martínez Franco, D. (1 de JUNIO de 2018). *Reflexiones sobre el amor en Psicoanálisis: una lectura a la enseñanza de Freud y Lacan*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6849779>
- García, M. (2019). *Comunicación interna en los colaboradores de la empresa Pro Outsourcing* . Lima: Universidad Inca.
- GF Asesores. (2003). *Diagnóstico de la comunicación funcional en la empresa*. Caracas, Venezuela.
- Goldman, S. L. (2003). *Communication and communication barriers*.
- Gómez Perea, L., & Viejo, C. (19 de 02 de 2020). *Mitos del amor romántico y calidad de las relaciones sentimentales adolescentes* . Obtenido de Mitos del amor romántico y calidad de las relaciones sentimentales adolescentes Myths of romantic love and quality of teen's relationships
- Gómez, D., & Prowesk, K. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento Psicológico*, Vol, 9, 57-68.
- Gómez., A. L. (2014). *LA SUBJETIVIDAD FEMENINA O EL DEVENIR MUJER*. Obtenido de <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/2258/SUBJETIVIDAD%20FEMENINA%20OCTUBRE%202019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- González Camacho, C., Ayllón Trujillo, M., Nuño Gutiérrez, M., Méndez Martínez, S., García Martínez, M., Lucio Blanco., M., . . . Villanueva Naquid, I. (2006). *Diagnóstico Sobre las Causas, Efectos y Expresiones de Violencia Contra las Mujeres en los Hogares de la Microrregión Huasteca Centro del Estado de San Luis Potosí (DICEEVIMH)*. Obtenido de <http://cedoc.inmujeres.gob.mx/PAIMEF/SLP/slp01.pdf>

- González, B. B. (2018). Nueva Comunicación Interna en la Empresa. *Biblioteca Aedipe de RR. HH.*
- González, G. C. (Febrero de 2016). *EL AMOR A LO LARGO DE LA HISTORIA*. Obtenido de [https://psiquiatria.com/trabajos/usr\\_1299974717.pdf](https://psiquiatria.com/trabajos/usr_1299974717.pdf)
- González, R. (2019). *Los tres tipos de comunicación organizacional: descendente, ascendente y horizontal*. *Revista de Management*, 9(3), 21-27.
- González, R. (2021). *La comunicación interna en el sector retail: cómo mejorar a eficiencia y la satisfacción de los trabajadores*. *Revista de Empresa*, 14(1), 35-41.
- Gutiérrez Prieto, M. (205). *Psicoanálisis y Género. La Subjetividad de las Diferencias entre los Sexos*. Obtenido de <https://docplayer.es/39738612-Convergencia-revista-de-ciencias-sociales-issn-universidad-autonoma-del-estado-de-mexico-mexico.html>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (Quinta Edición). . México: McGraw-Hill.
- Hernández, Y. A. (26 de AGOSTO de 2020). *Creencias del amor romántico en adolescentes*:. Obtenido de <https://sinectica.iteso.mx/index.php/SINECTICA/article/view/1095>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications.
- Ivette, A. (8 de Septiembre de 2021). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/sociologia-de-la-empresa.html>
- Jaramillo, A. M. (2002). *La tiranía de los ideales. La subjetividad femenina y la violencia intrafamiliar*. Obtenido de [https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/15212/1/Jaramillo%C3%81ngela\\_2002\\_TiraníaSubjetividadViolencia.pdf](https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/15212/1/Jaramillo%C3%81ngela_2002_TiraníaSubjetividadViolencia.pdf)
- JIMÉNEZ, V. K. (2012). *“EL SÍNDROME DE INDEFENSIÓN APRENDIDA Y SU RELACIÓN CON LOS TRASTORNOS ANSIOSOS Y DEPRESIVOS EN LAS MUJERES VICTIMAS DE VIOLENCIA INTRAFAMILIAR DEL HOSPITAL PROVINCIAL ISIDRO AYORA, PERIODO 2012”*. . Obtenido de <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/6696/1/Cabrera%20Jim%C3%A9nez%20Valeria%20Katherine%20.pdf>
- Komunika Latam. (6 de Diciembre de 2019). *Komunika Latam*. Obtenido de <https://www.komunikalatam.com/importancia-de-la-comunicacion-interna-y-externa-para-tu-negocio/>
- Laca Arocena, F. A., & Mejía Ceballos, J. C. (2017). *DEPENDENCIA EMOCIONAL, CONSCIENCIA DEL PRESENTE Y ESTILOS DE COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE CONFLICTO CON LA PAREJA*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29251161006.pdf>
- Larrosa, M. P. (2018). *Violencia de género: violencia psicológica*. Obtenido de <file:///C:/Users/makina/Downloads/37248-Texto%20del%20art%C3%ADculo-40324-1-10-20111026.pdf>

- Lasswell, H. D. (1948). *The structure and function of communication in society*. En L. Bryson (Ed.), *The communication of ideas* (pp. 37-51). New York, NY: Harper & Brothers.
- López, S. (2021). *La comunicación interna en el sector retail: cómo afecta a la motivación y el rendimiento de los trabajadores*. *Revista de Negocios*, 16(2), 56-61.
- Lussier, R. N. (2017). *Management principles for health professionals* (6th ed.). Burlington, MA: Jones & Bartlett Learning.
- Lussier, R. y Achua, C. (2019). *Leadership: Theory, application, & skill development*. Boston: Cengage Learning.
- Maldonado, J. A. (12 de Mayo de 2015). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/comportamiento-desarrollo-y-cambio-organizacional/>
- Maritza. (22 de Agosto de 2019). *BIM Management*. Obtenido de <https://bimmanagement.co/2019/08/22/las-9-mejores-practicas-para-los-modelos/>
- Mayfield, J. (2020). El proceso de difusión del lenguaje motivador estratégico: un examen del entorno organizacional interno y las propiedades emergentes. *Revista Internacional de Comunicación Empresarial*.
- Mehrabian, A. (1971). *Silent messages: Implicit communication of emotions and attitudes*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Méndez, M. (2018). Crear una cultura emocional positiva: efecto de la comunicación interna e impacto en los comportamientos de apoyo de los empleados. . *Revista de relaciones públicas*.
- Miller, L., & Steinberg, M. . (1975). *Communication in organizations: A multi-channel model*. En F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, & L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 109-148). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Montiel, S. (26 de Julio de 2017). *Deusto Formación*. Obtenido de <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/objetivos-beneficios-comunicacion-interna>
- Mora Montes , J. (2007). *Comprensión del enamoramiento*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2280124>
- Morán, G., & Alvarado, D. (2010). *Métodos de Investigación*. México: Pearson.
- Muñiz, R. (2021). La Comunicación Interna. En R. Muñiz, *Marketing del siglo XXI* (pág. 330). Madrid: Centro de Estudios Financieros. Obtenido de <https://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>
- Núñez, R. B. (22 de Agosto de 2010). *ALGUNAS PUNTUALIZACIONES SOBRE EL PROBLEMA DE LA VIOLENCIA EN LA INTERVENCIÓN PSICOANALÍTICA. UNA PERSPECTIVA SOCIOPOLÍTICA*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83617301006>
- Observatorio de Recursos Humanos. (15 de Abril de 2020). *ORH*. Obtenido de <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/motivar-a-los-equipos-en-tiempos-de-crisis.html>

- OMS. (2017). *La violencia contra la mujer es omnipresente y devastadora: la sufren una de cada tres mujeres*. Obtenido de <https://www.paho.org/es/temas/violencia-contra-mujer#:~:text=Las%20Naciones%20Unidas%20definen%20la,producen%20en%20la%20vida%20p%C3%ABblica>
- Organizacion Panamerica de la Salud, O. (2021). *COVID-19 y violencia contra la mujer*. Obtenido de [https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/52034/OPSNMHMHCovid19200008\\_spa.pdf](https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/52034/OPSNMHMHCovid19200008_spa.pdf)
- Ortiz, J. L. (25 de Septiembre de 2021). *HubSpot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/service/clima-laboral>
- Patricia Gonzalez, A. Y. (2013). *BUENAS PRÁCTICAS EN INTERVENCIÓN SOCIO-SANITARIA DESDE UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO Y DERECHOS HUMANOS*. Obtenido de [https://bdigital.uncuyo.edu.ar/objetos\\_digitales/5270/violencia-contra-las-mujeres-quien-calla-otorga5-2.pdf](https://bdigital.uncuyo.edu.ar/objetos_digitales/5270/violencia-contra-las-mujeres-quien-calla-otorga5-2.pdf)
- Payares, M. J. (MAYO de 2019). *DECONSTRUCCIÓN DEL AMOR ROMÁNTICO: MITOS Y NARRATIVAS*. Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/46711/Tesis%20Mari%CC%81a%20Jose%CC%81%20Oliveros%20P.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Pérez, J. (2020). *La comunicación interna en el sector retail: cómo mejorar la toma de decisiones y el compromiso de los trabajadores*. *Revista de Management*, 9(3), 23-29.
- Pérez, L. A. (2 de 2019). *VIOLENCIA CONTRA LA MUJER Y SUICIDIO FEMENINO*. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/331313245>
- Perez, O. (6 de Abril de 2016). *Blog PeopleNext*. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com.mx/5-mejores-practicas-en-gestion-de-talento-humano>
- Picanzo, A. R. (2016). *¿Y si la historia no es cómo te la contaron? Exploración sobre el vínculo entre el amor romántico y la violencia en las relaciones de pareja*. Obtenido de [https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/17962/1/TTS\\_Rodr%C3%ADguezPicanzoAna.pdf](https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/17962/1/TTS_Rodr%C3%ADguezPicanzoAna.pdf)
- PINEDA , G. C. (2019). *Estereotipos de género: una aproximación a la violencia de género desde la percepción de los/as jóvenes estudiantes de la Escuela N° 711 Federico Brandsen, 2019*. Obtenido de <https://margen.org/tesis/Pineda.pdf>
- Prana. (4 de Diciembre de 2020). *Prana Group*. Obtenido de <https://pranagroup.mx/blog/cultura-organizacional/5-acciones-a-implementar-para-mejorar-tu-cultura-organizacional-668/>
- Prensa NextIBS. (13 de Julio de 2018). Obtenido de <https://www.nextibs.com/que-es-la-comunicacion-institucional-y-por-que-es-importante/>
- Primicias. (2021). Una mujer ha sido asesinada cada 38 horas en lo que va del año en Ecuador. págs. <https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/violencia-mujer-asesinada-horas-ecuador/>.
- Quispe, M. B. (2013). ESTILOS DE ENAMORAMIENTO COMO EXPRESIÓN CULTURAL Y ANCESTRAL EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS JOVENES EN LA ISLA AMANTANI PUNO. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 2-3.

- Ramos Reyes, W. D., Paredes Sandoval, M., Teran Andrade, P. E., & Fernando, L. L. (2017). *COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL*. Guayaquil: Grupo Compás.
- Ramos Reyes, W. D., Paredes Sandoval, M., Teran Andrade, P. E., & Fernando, L. L. (2017). *COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL*. Guayaquil: Grupo Compás.
- Randstad. (14 de Marzo de 2016). Obtenido de <https://www.randstad.es/tendencias360/trabajo-en-equipo-la-union-conlleva-al-exito/>
- Rendon Perez, S., & Ruiz Jaramillo, C. (2018). *Reafirmación de la cultura patriarcal y naturalización de la violencia contra la mujer a través de la percepción dualista de la realidad en las mujeres de la Asociación Municipal de Mujeres Unidas por el Progreso de Nechí, Antioquia*. Obtenido de [https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/7781/1/TM.PDC\\_RuizJaramilloClaudiaElena\\_2018.pdf](https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/7781/1/TM.PDC_RuizJaramilloClaudiaElena_2018.pdf)
- Retos Directivos. (13 de Mayo de 2021). *EAE Business School*. Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/es-importante-la-comunicacion-interna-en-una-empresa/>
- Reyes Hernández, J., & Moros Fernández, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 201-217.
- Riaza, Á. A. (25 de Enero de 2021). Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/cultura-organizacional/>
- Richmond, V., McCroskey, J., & McCroskey, L. (2005). *Comunicación Organizacional: Haciendo que el trabajo funcione*. Boston, Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior (17th ed.)*. Boston, MA: Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior*. Pearson.
- Rocha, B., Avendaño, C., Barrios, M., & Polo, A. (JUNIO de 2017). *Actitudes hacia el amor en relaciones románticas de jóvenes universitarios*<sup>1</sup>. Obtenido de <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.19053/22160159.v8.n16.2017.4596>
- rockcontent. (24 de Septiembre de 2019). *rockcontent blog*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/relaciones-publicas/>
- Rodríguez Rincón, P. A., Triviño Cervera, L. N., Reyes Roncancio, J. D., & Bustos Velasco, E. H. (27 de ENERO de 2021). *Construcciones sociales y actitudes hacia el enamoramiento en la adolescencia*. Obtenido de <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/1397/1312>
- Rodríguez, C. (2019). *Los efectos de la mala comunicación interna en las empresas de retail*. *Revista de Negocios*, 14(1), 35-40.
- Romero, M. (9 de Enero de 2018). *manuromero*. Obtenido de <https://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/cultura-organizacional-guias-pasos-ejemplos/>
- Sáez, R. H. (2016). *Los mitos del amor romántico y su relación con la violencia de género*. Obtenido de

<https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/239/TFG%20Raquel%20Herrezuelo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

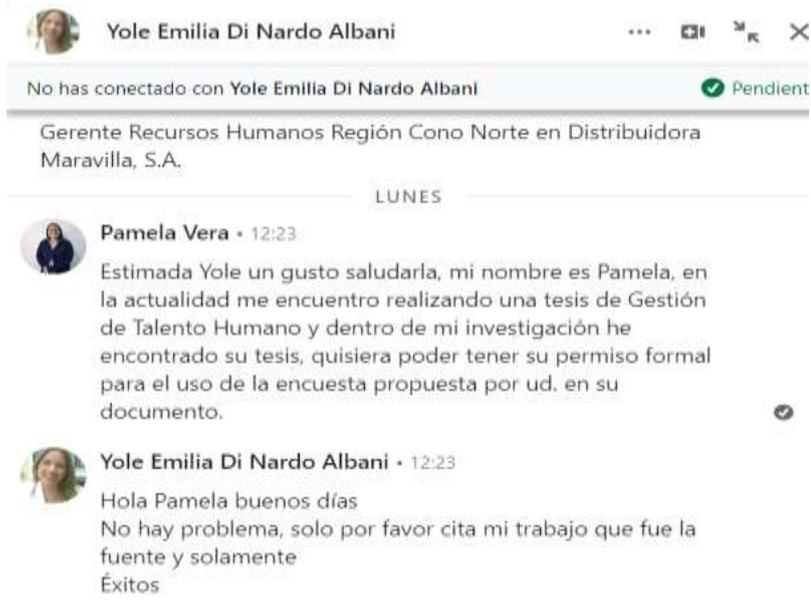
- Salkind, N. (1999). *Métodos de Investigación. (Tercera Edición)*. México: Prentice Hall.
- Salud, O. P. (2022). *Informe mundial sobre a violencia y la salud: resumen*. Obtenido de [https://www.who.int/violence\\_injury\\_prevention/violence/world\\_report/es/summary\\_es.pdf](https://www.who.int/violence_injury_prevention/violence/world_report/es/summary_es.pdf)
- SAMPSON, A. (2012). *GÉNERO: UNA MIRADA A LA TEORÍA PSICOANALÍTICA*. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/7860/CB-0472950.pdf;jsessionid=A5A24D60A4F3B552D0F03594A45424C0?sequence=1>
- Sánchez, F. L. (2019). Los afectos sexuales: (3) el enamoramiento. *Revista de Formación Continuada de la Sociedad Española de Medicina de la Adolescencia*, 1-2.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership (2nd ed.)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Scott, W. y Davis, G. (2015). *Organizations and organizing: Rational, natural, and open systems perspectives*. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. . (1949). *The mathematical theory of communication*. Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Sordo, A. I. (16 de Diciembre de 2021). *HubSpot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>
- Startup Guide Ionos. (24 de Abril de 2020). *Comunicación de crisis: ¿cómo reaccionar en situaciones críticas?* Obtenido de Ionos: <https://www.ionos.es/startupguide/gestion/comunicacion-de-crisis/>
- Urban, J. (2019). *Algunas versiones sobre el amor en la teoría psicoanalítica freudiana*. Obtenido de <https://www.aacademica.org/000-111/522>
- Valderrama, L. H. (2019). VIOLENCIA Y PSICOANÁLISIS. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*, 6-7.
- Valentin, M. G. (21 de Octubre de 2020). *IEBS*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/elaborar-plan-comunicacion-9-pasos-comunicacion-digital/>
- Van Ruler, B. (2019). Teoría de la comunicación: Un pilar infravalorado sobre el que descansa la comunicación estratégica. . *Revista Internacional de Comunicación Estratégica*.
- Victoria, F. P., & Esperanza, B. F. (1 de Enero de 2017). *DEL AMOR ROMÁNTICO A LA VIOLENCIA DE GÉNERO. PARA UNA COEDUCACIÓN*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/567/56726350008.pdf>
- Vieyra Moreno, C. I., Gurrola Peña, G. M., Balcázar Nava, P., Bonilla Muñoz, M. P., & Virseda Heras, J. A. (junio de 2009). *Estado de Salud Mental en Mujeres Víctimas de Violencia Conyugal que acuden a la Procuraduría*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1339/133912613007.pdf>

Villarreal Solís, M. D., Villarreal Solís, F. M., & Briones Salinas, E. E. (2012). Diagnóstico de la Cultura Organizacional en un Hospital de Zona en Durango. *Conciencia Tecnológica*, 23-29.

Yugueros García, A. J. (2014). *LA VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES: CONCEPTOS Y CAUSAS* . Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3221/322132553010.pdf>

## Apéndice

### Autorización de uso de Encuesta



The screenshot shows a WhatsApp chat interface. At the top, the contact name is "Yole Emilia Di Nardo Albani" with a profile picture on the left and three icons (more options, video call, voice call) on the right. Below the name, a status bar reads "No has conectado con Yole Emilia Di Nardo Albani" with a green checkmark and the word "Pendientes". Underneath, the contact's job title is listed: "Gerente Recursos Humanos Región Cono Norte en Distribuidora Maravilla, S.A.". A horizontal line separates this header from the messages. The date "LUNES" is centered above the messages. The first message is from "Pamela Vera" at 12:23, with a profile picture on the left. The text of the message is: "Estimada Yole un gusto saludarla, mi nombre es Pamela, en la actualidad me encuentro realizando una tesis de Gestión de Talento Humano y dentro de mi investigación he encontrado su tesis, quisiera poder tener su permiso formal para el uso de la encuesta propuesta por ud. en su documento." There is a small blue checkmark at the end of the message. The second message is from "Yole Emilia Di Nardo Albani" at 12:23, with a profile picture on the left. The text of the message is: "Hola Pamela buenos días  
No hay problema, solo por favor cita mi trabajo que fue la fuente y solamente  
Éxitos"

## Cuestionario de Comunicación Interna

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo.				
2. La comunicación en la Organización generalmente fluye de abajo hacia arriba, es decir, de los niveles base a los supervisores.				
3. Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes unidades de la Organización.				
4. Transmito a mi superior inmediato toda la información que recibo				
5. Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño, a través de mi superior inmediato.				
6. La información relacionada con el proyecto de empresa (misión, visión, valores) de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.				
7. La información relacionada con Resultados Financieros de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.				
8. Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi superior inmediato y mi persona.				
9. Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del grupo de trabajo.				
10. Mi superior inmediato me da más información de la que puedo usar.				
11. Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo la haya entendido.				
12. La información relacionada con nuevos negocios, productos y servicios de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.				
13. Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo.				
14. Existe un clima de apoyo y entendimiento entre los miembros de mi grupo de trabajo.				
15. Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no se cómo usarla, selecciono una parte de ella y el resto la desecho.				
16. Mi superior inmediato verifica el cumplimiento de sus órdenes.				
17. La información relacionada con campañas comerciales de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.				

18. Tengo inconvenientes para comentar los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior inmediato.				
19. Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no se cómo usarla, la delego en otros.				
20. La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable.				
21. Obtengo información sobre mi proyección profesional en la organización, a través de mi superior inmediato				
22. La información relacionada con instrucciones operativas de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.				
23. Mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas.				
24. Me salto los canales formales de la Organización cuando requiero información dentro o fuera de mi área de trabajo.				
25. La distancia y la distribución física entre mi superior inmediato y yo, obstaculiza la comunicación.				
25. La distancia y la distribución física entre mi superior inmediato y yo, obstaculiza la comunicación.				
26. En la Organización, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, las personas actúan defensivamente.				
27. Las instrucciones de cómo realizar una tarea me llegan a través de mi superior inmediato.				
28. Tengo libertad y confianza al discutir, con mi superior inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo.				
29. En la Organización, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras.				
30. La explicación de cuál es la mejor metodología para realizar una tarea me llega a través de mis compañeros de área o unidad.				
31. En la Organización, las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área o unidad, parece ser interpretada de distintas maneras.				
32. La descripción del trabajo que el equipo debe llevar a cabo, se me informa a través de mi superior inmediato.				
33. Me entero de los problemas que necesitan atención por mi superior inmediato				
34. En general, mi supervisor inmediato y yo comprendemos las cosas de la misma manera.				

## Encuesta de Cultura Organizacional

A continuación, encontrará 6 ítems, cada uno con 4 afirmaciones sobre la cultura organizacional de su empresa. Deberá expresar si está de acuerdo, en desacuerdo o indiferente ante tales afirmaciones.

Puntúe sabiendo que: 1 está muy de acuerdo, 2 de acuerdo, 3 indeciso, 4 no está de acuerdo y 5 está muy en desacuerdo.

<b>Características dominantes</b>		<b>Actual</b>	<b>Preferida</b>
<b>A</b>	Mi área de trabajo es un lugar muy personal. La gente se siente como en una familia y se lleva muy bien.		
<b>B</b>	Mi área de trabajo es dinámica, innovadora y emprendedora. La gente está dispuesta a asumir retos y tomar riesgos.		
<b>C</b>	Mi área de trabajo está muy orientada a resultados. Una preocupación principal es lograr que se haga el trabajo. La gente es muy competitiva y orientada al logro.		
<b>D</b>	Mi área de trabajo es muy controlada y estructurada. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que la gente hace. Es muy disciplinada.		
<b>Liderazgo organizacional</b>			
<b>A</b>	La jefatura de mi área de trabajo ejerce un liderazgo que es ejemplo de preocupación por el desarrollo de sus colaboradores (orienta, brinda dirección y consejo, apoya y facilita el trabajo de sus colaboradores).		

<b>B</b>	El liderazgo de mi área de trabajo ejemplifica el ser emprendedor, innovador y arriesgado.	
<b>C</b>	El liderazgo de mi área de trabajo ejemplifica cierta agresividad, con propósito y gran orientación a resultados.	
<b>D</b>	El liderazgo de mi área de trabajo se caracteriza por brindar ejemplo de eficiencia, coordinación y organización.	
<b>Administración del Recurso</b>		
<b>A</b>	En mi área de trabajo, el estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
<b>B</b>	En mi área de trabajo, el estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por la libertad, por permitir y reconocer la toma de riesgos y la innovación.	
<b>C</b>	En mi área de trabajo, el estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por sus altos niveles de competitividad, fuertes demandas hacia los resultados.	
<b>D</b>	En mi área de trabajo, el estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y estabilidad en las relaciones.	
<b>Unión de la organización</b>		
<b>A</b>	Lo que mantiene unida a mi área de trabajo son la lealtad y confianza mutua. El compromiso con la organización es alto.	
<b>B</b>	Lo que mantiene unida a mi área de trabajo son el compromiso con la innovación y el desarrollo. Existe énfasis en estar en la vanguardia.	
<b>C</b>	Lo que mantiene unida a mi área de trabajo es el énfasis en el logro y en alcanzar las metas. La agresividad y el ganar son temas recurrentes.	
<b>D</b>	Lo que mantiene unida a mi área de trabajo son las reglas formales y políticas. Mantener la fluidez del área importante.	
<b>Énfasis estratégico</b>		

<b>A</b>	En mi área de trabajo se enfatiza en el desarrollo humano. La confianza, la apertura y la participación.	
<b>B</b>	En mi área de trabajo se enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos. Tratar nuevas y la búsqueda de oportunidades es valorada.	
<b>C</b>	En mi área de trabajo se enfatiza las acciones competitivas y el logro. Alcanzar objetivos retadores y ganar imagen son características dominantes.	
<b>D</b>	En mi área de trabajo se enfatiza la permanencia y estabilidad. Eficiencia, control y operaciones ágiles son importantes.	
<b>Criterio de éxito</b>		
<b>A</b>	En mi área de trabajo, se define éxito en base al desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y preocupación por la gente.	
<b>B</b>	En mi área de trabajo se define el éxito en base a tener los productos o servicios más innovadores y/o únicos. Es un área líder.	
<b>C</b>	En mi área de trabajo se define el éxito en base a la agresividad, el espíritu ganador y la consecución de los objetivos previstos.	
<b>D</b>	En mi área de trabajo se define el éxito en base a eficiencia. Entrega confiable y fluidez en la ejecución son críticos.	



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Pamela Elizabeth Vera Figueroa, con C.C: # 0930958608 autora del trabajo de titulación: *Análisis de la incidencia de la comunicación interna en la cultura organizacional en el área comercial de una empresa de retail de Guayaquil* previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 15 de agosto 2023

f. \_\_\_\_\_

Nombre: Pamela Elizabeth Vera Figueroa

C.C: 0930958608

**REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Análisis de la incidencia de la comunicación interna en la cultura organizacional en el área comercial de una empresa de retail de Guayaquil		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Pamela Elizabeth Vera Figueroa		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Econ. Laura Zambrano Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Gestión del Talento Humano		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magister en Gestión del Talento Humano		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	15/08/2023	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	79
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	15 de agosto 2023		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Cultura Organizacional, Comunicación, Psicología Organizacional, Percepción, Empresa de <i>Retail</i> .		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):	El presente trabajo de investigación abordó la comunicación dentro de una organización, así como su incidencia en la cultura organizacional en el área comercial de una de las más importantes empresas de <i>retail</i> de la ciudad de Guayaquil. Se considera que la comunicación interna guarda relación con factores como la satisfacción, clima organizacional, liderazgo, aspectos principalmente subjetivos y personales, por esta razón se investigó la manera en que se relaciona la comunicación con la cultura organizacional, que tiene un componente más amplio dentro de un área de trabajo. Los participantes son los 52 colaboradores en plantilla. La metodología es mixta, el enfoque descriptivo. Se descubrió a través de la aplicación de encuestas que la comunicación incide en la percepción de la organización y que requiere de una serie de estrategias para su mejora.		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono: 0969473558</b>	E-mail: pamela.verafigueroa@gmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Bustos Goya, Zoila Rosa		
	<b>Teléfono:</b> +593-9-92410481		
	<b>E-mail:</b> zoila.bustos@cu.ucsg.edu.ec		

**SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA**

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	