



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRABAJO DE TITULACIÓN:

**“Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de los
colaboradores administrativos de la Universidad Católica de Santiago de
Guayaquil”**

AUTORA:

Ing. Andrea Johana, Rodríguez Bustos

Previa a la obtención del grado Académico de:

Magister en Administración de Empresas

TUTORA:

Lcda. Irene Trelles Rodríguez, PhD

Guayaquil, Ecuador

2018



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la ingeniera en administración de empresas hoteleras y turísticas **Andrea Johanna Rodríguez Bustos**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magister en Administración de Empresas.

DIRECTORA DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Lcda. Irene Trelles Rodríguez, PhD

REVISORA:

Ing. Elsie Zerda Barreno, Mgs.

DIRECTORA DEL PROGRAMA:

Ec. María del Carmen Lapo Maza, Mgs.

Guayaquil a los 07 días del mes de junio del año 2018



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, Andrea Johanna Rodríguez Bustos

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación “Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de los colaboradores administrativos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil” previa a la obtención del **Grado Académico** de Magíster en administración de empresas, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 07 días del mes de junio del año 2018.

LA AUTORA

Ing. Andrea Johanna Rodríguez Bustos



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
AUTORIZACIÓN**

YO, Andrea Johanna Rodríguez Bustos,

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación de Magister en administración de empresas** titulada: Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de los colaboradores administrativos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 07 días del mes de junio del año 2018.

LA AUTORA

Ing. Andrea Johanna Rodríguez Bustos

Dedicatoria

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto, brindándome la salud necesaria y la sapiencia para lograr los objetivos que me he planteado, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre Zoila, por ser el pilar fundamental en toda mi formación, tanto académica como espiritual, por haberme apoyado incondicionalmente en todo este camino, y más que nada por su amor, que me ha permitido llegar a ser la persona que soy hoy en día.

A mi hermana Sofía, por ser mi amiga fiel durante todo este trayecto y por ser un ejemplo de perseverancia y constancia, siendo mí ejemplo a seguir para salir adelante y no darme por vencida.

Agradecimientos

Agradezco a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, por el alto nivel académico que brinda y que estimula a la autosuperación de sus alumnos.

Agradezco de manera enfática a mi tutora, la doctora Irene Trelles, por su constante asesoramiento y por el aporte teórico y metodológico impartido durante la elaboración de este trabajo de titulación.

A mi amiga Kiara y mi prima Sandra, por ser mi soporte y transmitirme coraje durante este proceso de dos años para no flaquear hasta conseguir mi objetivo.

Índice

Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción.....	1
Aspectos generales del estudio.....	4
Problema de investigación.....	9
Pregunta de investigación.....	10
Problema general.....	11
Justificación teórica.....	11
Justificación metodológica.....	14
Objetivos de la investigación.....	15
Preguntas específicas.....	15
Hipótesis de la Investigación.....	15
Capítulo 1 Marco Teórico.....	17
Comunicación.....	17
Proceso de la comunicación.....	18
Modelos de la comunicación.....	20
Modelo de comunicación Lasswell (1948).....	21
Modelo de comunicación de Shannon y Weaver (1948).....	22
Modelo de comunicación de David K. Berlo (2002).....	22
Elementos de la comunicación.....	23
Tipos de comunicación.....	25
Comunicación Interpersonal.....	25
Comunicación oral.....	25
Comunicación escrita.....	25
Comunicación no verbal.....	25
Principales problemas de la comunicación.....	26
Barreras personales.....	26
Barreras semánticas.....	26
Barreras físicas.....	26
Comunicación organizacional.....	27
Comunicación interna.....	28
Funciones y objetivos de la comunicación interna.....	29
Objetivos de la comunicación interna.....	30
La implicación personal.....	30
La armonía de las acciones de la empresa.....	30
El cambio de actitudes.....	30
La mejora de la productividad.....	31
Tipos de la comunicación interna.....	31
Vertical descendente.....	31
Vertical Ascendente.....	32
Horizontal.....	32
Diagonal.....	33
Importancia de la comunicación interna.....	33
Comunicación organizacional.....	35
Elementos de la cultura organizacional.....	36
Componentes de la cultura organizacional.....	37
Historia de la Organización.....	38
Estructura y Organización Interna.....	38
Relaciones Jerárquicas.....	38

Grado de Cohesión.....	38
Niveles de Cultura Organizacional.....	38
Tipos de cultura organizacional de acuerdo a sus funciones.....	39
Capítulo 2 Marco Referencial.....	41
Caso referencial 1 - Comunicación y cultura organizacional.....	41
Caso referencial 2 – Docentes de la Universidad Católica.....	43
Caso referencial 3 – Comercializadora de Lácteos de Cali.....	44
Caso referencial 4 – Gestión de la comunicación interna.....	45
Caso referencial 5 – Aportes estratégicos de la comunicación interna.....	45
Caso referencial 6 – La comunicación interna como herramienta estratégica.....	46
Caso referencial 7 – INEC.....	47
Capítulo 3 Marco Legal.....	48
Estatuto de la Asociación de Funcionarios Administrativos.....	48
Capítulo 4 Metodología y Desarrollo de la Investigación.....	50
Tipo de estudio.....	50
Investigación de mercado.....	51
Técnicas de recolección de datos.....	52
Población y muestra.....	52
Método de obtención de información.....	54
Delimitación de tiempo.....	54
Procesamiento de información.....	55
Resultados de acuerdo a la variable independiente - Comunicación Interna.....	56
Flujo de comunicación.....	56
Participación con los colaboradores.....	59
Canales de comunicación.....	60
Mensajes.....	61
Imagen.....	64
Resultados de acuerdo a la variable independiente – Cultura Organizacional.....	64
Conocimiento sobre la institución.....	64
Valoración sobre la organización.....	65
Cualidades que caracteriza a los colaboradores.....	66
Identificación con la empresa.....	66
Representación de la cultura.....	69
Niveles de colaboración.....	70
Capítulo 5 Propuesta de Mejora y Plan de Acción.....	72
Plan de acción y de mejora.....	72
Fundamentos Conceptuales.....	72
Importancia de la comunicación interna.....	73
Importancia de la cultura organizacional.....	74
Objetivo general y específicos.....	75
Estrategia general.....	76
Estrategia 1 – Potencialización de los canales y mensajes de comunicación interna.....	76
Estrategia 2 – Integración y desarrollo profesional.....	79
Estrategia 3 – Potencialización de la cultura institucional.....	80
Seguimiento y control.....	81
Matriz de plan de acción.....	81
Conclusiones y Recomendaciones.....	83
Conclusiones.....	83
Recomendaciones.....	86

Lista de referencias.....	87
Apéndices.....	91
Apéndice A.....	91
Apéndice B.....	98

Lista de Figuras

Figura 1. Flujo Comunicativo.....	18
Figura 2. Modelo de Proceso de Comunicación.....	19
Figura 3. Esquema de Laswell (1948).....	21
Figura 4. Modelo Shannon y Weaver (1948).....	22
Figura 5. Modelo de comunicación según Berlo (2002).....	23
Figura 6. Distinción del sexo de acuerdo a las personas encuestadas.....	53
Figura 7. Número poblacional según las facultades encuestadas.....	54
Figura 8. Comunicación con superiores.....	57
Figura 9. Comunicación con compañeros.....	57
Figura 10. Uso de información.....	58
Figura 11. Influencia del trabajador.....	60
Figura 12. Información proveniente de los rumores.....	61
Figura 13. Tiempo de llegada de la información.....	63
Figura 14. Imagen de la Universidad según los colaboradores.....	64
Figura 15. Aspectos positivos.....	66
Figura 16. Aspectos negativos.....	66
Figura 17. Aspectos que unen a los colaboradores.....	68
Figura 18. Aspectos que separan a los colaboradores.....	68
Figura 19. Ambiente laboral.....	70
Figura 20. Nivel de colaboración.....	71
Figura 21. Correo modelo para ser usado como acta virtual.....	77
Figura 22. Matriz del plan de acción y de mejora propuesto.....	82

Resumen

El presente proyecto de investigación se realizó con la finalidad de determinar la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de los colaboradores administrativos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, con la finalidad de instaurar un plan de mejora que sirva como guía para que la institución en estudio pueda tomar las medidas pertinentes y corregir las falencias que se reflejen luego de los cuestionarios aplicados y la tabulación de los resultados. Para obtener los objetivos planteados se seleccionó realizar cuestionarios como método de investigación cualitativa, para así descartar o aceptar la hipótesis planteada en esta investigación. El instrumento básico utilizado en la investigación por encuesta es el cuestionario, que es un documento que recoge en forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta (Casas, 2003). Tras la obtención de los resultados de las encuestas, quedó en manifiesto la necesidad de fortalecer el flujo de comunicación interna de los colaboradores administrativos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y el fortalecimiento de la cultura organizacional y es por esta razón que se desarrolla una propuesta de mejora que cuenta con tres estrategias (Potencialización de los canales y mensajes de comunicación interna, integración y desarrollo profesional y potencialización de la cultura institucional) que implicarán el balance de los flujos de comunicación y la profundización sobre el conocimiento profundo acerca de la institución con el objetivo que en la Universidad se logre un mayor nivel de integración, cooperación y sentido de pertenencia.

Palabras claves: comunicación interna, cultura organizacional, flujo de comunicación, estrategias, relación.

Abstract

The present research project was developed in order to determine the relationship between the internal communication and the organizational culture of the administrative collaborators of the Catholic University of Santiago de Guayaquil, with the purpose of establishing an improvement plan that serves as a guide for the institution under study could take the pertinent measures and correct the deficiencies that are reflected after the questionnaires applied and the tabulation of the results. In order to obtain the proposed objectives, questionnaires were selected as a qualitative research method, in order to discard or accept the hypothesis proposed in this investigation. The basic instrument used in research by survey is the questionnaire, which is a document that collects in an organized way the indicators of the variables involved in the objective of the survey (Casas, 2003). After obtaining the results of the surveys, it became clear the need to strengthen the flow of internal communication of the administrative collaborators of the Catholic University of Santiago de Guayaquil and the strengthening of the organizational culture and it is for this reason that an improvement proposal that has three strategies (Promote the channels and messages on the internal communication, incorporation and professional development and encourage of the institutional culture) that will involve the balance of communication flows and the deepening of the knowledge about the institution with the aim that the University achieves a higher level of integration, cooperation and sense of belonging.

Keywords: internal communication, organizational culture, communication flow, strategies

Introducción

La presente investigación se realiza con la finalidad de aportar un marco empírico para trabajos o programas futuros con fines de desarrollo comunicacional eficiente y coherente dentro de una cultura organizacional, tomando en consideración valores y normas elaboradas de acuerdo a necesidades reales. Los resultados aportan información actualizada a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, para la creación e ejecución de estrategias, planes y acciones que permitan llevar a cabo una comunicación más efectiva.

En la actualidad, la comunicación interna es considerada como una herramienta que al ser usada debidamente, aporta al fortalecimiento de la cultura de una organización, ya que la constante armonía en cualquier tipo de ambiente, repercute en la claridad de los mensajes que se pretenden comunicar. No es coincidencia que las corrientes de tipo administrativas y corrientes de tipo gerencial hagan énfasis en la inclusión de la comunicación y destacan constantemente su importancia para garantizar un exitosa gerencia de la organizaciones actuales.

No existe organización que carezca de cultura, pero sí existen organizaciones con culturas no formalizada. La comunicación interna contribuye de manera fundamental en el proceso de convertir la cultura no formalizada a una cultura consiente, plenamente identificada y operativa. Debido a este motivo es que esta investigación pretende mostrar como la comunicación interna es un elemento indispensable en cualquiera tipo de organización.

Desde esta perspectiva, se entiende que cualquier persona mediante su forma de comportarse, puede construir un ambiente armónico o en su defecto, de caos. Fue este argumento el que vislumbró la necesidad de investigar: “La Relación entre la Comunicación Interna y la Cultura Organizacional de los Colaboradores Administrativos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil”.

La primera parte de este trabajo de investigación incluirá la descripción del problema, fundamentación y formulación del problema, objetivos de la investigación, justificación de la investigación, alcances y limitaciones, fundamentación y formulación de la hipótesis, identificación y clasificación de las variables, antecedentes de la investigación, bases teóricas científicas y definición de términos.

Después de esto, viene el capítulo uno el cual es El Marco Teórico donde se basará netamente en aspectos conceptuales que ayuden a comprender y poseer una base teórico para esta tesis. Por otro lado, el capítulo dos será El Marco Referencial el cual contiene experiencias y estudios similares dentro y fuera del Ecuador. Con esto, se tiene un preámbulo conceptual, los alineamientos e instrumentos de investigación para este proyecto. Una vez, finalizado este capítulo, se puede pasar al capítulo tres el cual será la Metodología de Investigación, que contiene el nivel de investigación, tipo de investigación, diseño de investigación, estrategias para la prueba de hipótesis, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y descripción de los instrumentos de recolección de datos, y será también sobre los Resultados de los estudios tanto cualitativos como cuantitativos, validando la hipótesis y procesando los datos.

El presente trabajo desarrolla una investigación cuantitativa con la finalidad de establecer las tendencias de comportamiento de variables y sus interrelaciones y se emplea encuestas ya que se considera el método más eficiente para recopilar este tipo de información. La Universidad Católica de Santiago de Guayaquil cuenta con 802 colaboradores administrativos y tras realizar el cálculo de la muestra para poblaciones finitas, se determina realizar las encuestas a 213 empleados escogidos de manera aleatoria en sus distintas áreas de trabajo.

El capítulo cuatro es sobre la Propuesta de Mejora y Plan de Acción. Aquí, conociendo ya las falencias y fortalezas relacionadas a la comunicación interna y la cultura organizacional de la institución en estudio, se propone un plan de acción y de mejora con las posibles soluciones y se exponen tres estrategias: la primera consiste en la potencialización de los canales y mensajes de comunicación interna, la segunda en la integración y desarrollo profesional y la tercera consiste en la potencialización de la cultura institucional.

Finalmente, concluido estos cuatro capítulos, se termina el desarrollo de la tesis con sus respectivas conclusiones, recomendaciones, bibliografía y apéndices.

Aspectos generales del estudio

La posibilidad de la creación de una universidad de religión católica en la ciudad de Guayaquil surgió en la década de los 40. La comunidad universitaria católica se acercó a Monseñor José Félix Heredia Zurita, octavo obispo de Guayaquil, y plantearon la idea de un centro educativo en donde se eduque a jóvenes profesionales formados científicamente y con valores. Tras varios años de reuniones y discusiones, La Universidad Católica de Santiago de Guayaquil fue fundada el 17 de mayo de 1962, a petición de la junta pro universidad Católica que presidía Monseñor César Antonio Mosquera Corral, arzobispo de Guayaquil, el jurista Dr. Leonidas Ortega Moreira y el P. Joaquín Flor Váscquez S.J., que fueron sus autoridades fundadoras, como Gran Canciller, primer rector y consejero, respectivamente.

Esta desarrolla sus actividades diarias en el marco de su misión: Generar, promover, difundir y preservar la ciencia, tecnología, arte y cultura, formando personas competentes y profesionales socialmente responsables para el desarrollo sustentable del país, inspirados en la fe cristiana de la Iglesia Católica, y de su visión: Ser una Universidad católica, emprendedora y líder en Latinoamérica que incida en la construcción de una sociedad nacional e internacional eficiente, justa y sustentable.

Con más de 50 años de creación, esta institución ha estado expuesta al cambio y a la transformación del sistema universitario contemporáneo. La aparición de nuevos regímenes, creación de nuevas modalidades de estudio, nuevos lineamientos del Ministerio de Educación y el surgimiento de nuevas carreras

universitarias, obligan un instituto de educación superior a acatar las medidas pertinentes y cumplir con los requerimientos de su comunidad estudiantil, para mantener su competitividad..

Abarcando la educación superior en un panorama general, se encuentra El Sistema Nacional de Educación Superior, conformado por universidades y escuelas politécnicas, creadas por ley. Así mismo, está conformada por institutos superiores técnicos y tecnológicos, creados por el Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP). Las instituciones que pertenecen al Sistema Nacional de Educación Superior ecuatoriano acogen a personas con cualquier tipo de corriente, forma de pensamiento y cultura. Su principal objetivo es la formación de seres humanos con integridad y valores, para que aporten al desarrollo del país, al logro de la justicia social, al fortalecimiento de la identidad nacional en el contexto pluricultural del país, a la afirmación de la democracia, la paz, los derechos humanos, la integración latinoamericana y a la defensa y protección del medio ambiente. (Hurtado, 2004).

Los centros de educación superior son comunidades de autoridades, personal académico, estudiantes, empleados y trabajadores. Hurtado (2004) indica que las universidades y escuelas politécnicas son personas jurídicas sin fines de lucro. La constitución Política de la Republica garantiza la autonomía de las universidades y escuelas politécnicas para concomitantemente se sujetan a los mecanismo de control constitucional y legalmente establecidos y tienen la responsabilidad de rendir cuentas a la sociedad sobre el buen uso de su autonomía y el cumplimiento de su misión, fines y objetivos.

Es innegable el cambio y el avance de la educación en el territorio ecuatoriano. La educación superior se ha situado como protagonista en el proceso de transformación educativa y medidas como la clausura permanente de universidades ha dado paso a una educación superior de alto nivel y más competitiva. En la actualidad, para acceder a estudios superiores, el estudiante deberá someterse a exámenes de aptitudes en los cuales se deberá obtener un promedio determinado para poder ingresar al instituto superior y carrera universitaria deseada.

El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) es una institución pública, encargada entre otras cosas, a la realización y aplicación de un modelo de evaluación categorización de universidades. Esta valoración se basa en criterios de academia, eficiencia académica, investigación, organización e infraestructura. Las categorías son las siguientes: A. con un desempeño superior al promedio del sistema. B: se encuentra muy cerca del promedio y por encima de él. C: se encuentra cercad del promedio, pero debajo de él. D: presentan valores de desempeño por debajo del promedio. Las instituciones educativas que están en las categorías A, B o C están acreditadas dentro del Sistema de Educación Superior, mientras que las que se ubican en la D tienen que cumplir con un plan de fortalecimiento institucional que les permita ubicarse por lo menos en categoría C, en un plazo máximo de dos años.

Como consecuencia de requisitos más extensos y rigurosos, el docente universitario tiene que profesionalizarse más aun por que las reglas de hoy lo dictaminan así, no basta lograr el título de tercer nivel, hay que obtener el de cuarto y

del grado superior PHD, escribir libros, artículos científicos, ponencias y demás conferencias a nivel nacional e internacional, eso dista de un proceso

Ante las nuevas tendencias, el sector educativo universitario debe dar adecuadas respuestas a las exigencias del entorno y en esa tarea el recurso humano es un pilar fundamental de soporte para el cumplimiento de estas exigencias, mediante sus funciones principales: formación de grado y posgrado, investigación y vinculación. Funciones que son los cimientos para mantenerse como una universidad acreditada.

Las alteraciones que se han ido suscitando en el Sistema de Educación Superior, responden a las necesidades de formación, investigación, gestión social y tecnológica del conocimiento y sus aprendizajes, y el fortalecimiento de la cultura. El origen de estas alteraciones reside en la calidad del servicio que el Estado precisa que las instituciones de nivel superior brinden, es por esto que las instituciones educativas se ven forzadas a alinear sus funciones de acuerdo a la misión, las funciones y los fines declarados en el Art. 350 de la Constitución de la República que sostiene: “Art. 350.- El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación a los objetivos del régimen de desarrollo” (Asamblea Nacional, 2008).

Este artículo hace énfasis en la formación profesional, y capacitación del docente de manera humana, competitiva y científica-tecnológica, promoviendo el desarrollo del conocimiento y la cultura social que con la finalidad de formar entes capaces de desarrollarse en una sociedad con un alto nivel de ciencia.

En este mismo sentido, la Conferencia Regional de Educación Superior indica que la calidad está vinculada a la pertinencia y la responsabilidad con el desarrollo sostenible de la sociedad. Ello exige impulsar un modelo académico caracterizado por la indagación de los problemas en sus contextos; la producción y transferencia del valor social de los conocimientos; el trabajo conjunto con las comunidades; una investigación científica, tecnológica, humanística y artística fundada en la definición explícita de problemas a atender, de solución fundamental para el desarrollo del país o la región, y el bienestar de la población; una activa labor de divulgación, vinculada a la creación de conciencia ciudadana sustentada en el respeto a los derechos humanos y la diversidad cultural; un trabajo de extensión que enriquezca la formación, colabore en detectar problemas para la agenda de investigación y cree espacios de acción conjunta con distintos actores sociales, especialmente los más postergados. (Conferencia Regional de Educación Superior, 2008).

Esta afirmación da cuenta de la necesidad que presentan las instituciones de nivel superior que quieran asumir los nuevos procesos de transformación de su estructura, que deberán estar a la altura de las exigencias internacionales y de la región, a fin de poder insertarse en el mundo en condiciones de soberanía del conocimiento. La LOES en su Art.13 referido a las funciones del Sistema de

Educación Superior hace referencia a la unificación entre la formación, investigación, gestión del conocimiento y la interculturalidad, y expone “la garantía al derecho a la educación superior mediante la docencia, la investigación y su vinculación con la sociedad, y asegurar crecientes niveles de calidad, excelencia académica y pertinencia.”

Y es justamente desde esta perspectiva que se denota la necesidad de la participación de todos los actores en juego, profesores, funcionarios, colaboradores administrativos, para que exista una dinámica de innovación y calidad que parta de la investigación como motor permanente y de sostenibilidad de la formación. En este sentido, la comunicación interna de las universidades está llamada a fortalecer la participación de sus colaboradores, así como sus valores culturales, pues tanto la comunicación como la cultura son elementos que posibilitan canalizar su talento, sus fuerzas, sus capacidades en aras de la obtención de objetivos comunes de calidad, responsabilidad social y adecuada respuesta a las necesidades sociales, desde un criterio de pertinencia.

Problema de investigación

Cada organización tiene su propia cultura. Cada una de ellas cuenta con sus propias normas, sus propias tradiciones, tipo de lenguajes, estilos de liderazgo y símbolos, que componen culturas propias; debido a esto, toda organización es única y difícilmente reflejarán culturas idénticas. En la Universidad Católica Santiago de Guayaquil se han realizado investigaciones sobre su comunicación interna, (Lapo y Bustos, 2012); sobre la situación de imagen interna, (Galarza y Jaramillo, 2014), pero no existen investigaciones que hayan estudiado comunicación interna y cultura

organizacional en sus interrelaciones y mediaciones, objeto de estudio de la presente tesis.

Si se toma en consideración que la comunicación interna es un recurso gerencial en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa. Supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones: la flexibilidad, la polivalencia, la apertura a los cambios, el espíritu de participación, el talante innovador, el trabajo en equipo, etc. Las nuevas políticas y estrategias inteligentes de la comunicación interna proporcionan un valor añadido al más valioso de sus recursos. (Carry, 2017:9)

Criterio que comparte la autora de la presente tesis, entonces puede afirmarse que la comunicación positiva media en el grado de entendimiento y coordinación entre los colaboradores administrativos de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, y en la manifestación y fortalecimiento de su cultura. Por ello es pertinente indagar en qué medida se relacionan esta comunicación interna con la cultura de la institución, y el planteamiento de la siguiente pregunta de investigación:

Pregunta de investigación

✓ ¿De qué manera influye la comunicación interna en la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil?

Problema general

✓ ¿Existe relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil?

Problemas específicos.

✓ ¿Qué situación presenta la comunicación interna entre los colaboradores administrativos de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil?

✓ ¿Cómo se manifiesta la cultura organizacional en los colaboradores administrativos de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil?

✓ ¿Cómo se relaciona la comunicación interna y la cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil?

Justificación teórica

La comunicación interna es una herramienta que establece las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general de la organización. En este contexto, se puede establecer que la comunicación interna es una estrategia transversal al servicio de las otras. Los integrantes de una organización, deben de tener claramente definido el rumbo de la organización y es aquí donde la comunicación interna ayudará a que la dirección transmita la visión de la organización a todos los niveles de la organización.

Sobre la importancia de la comunicación interna, Chiavenato (2009) afirma que la base de una organización sólida debe ser la comunicación e información, mas no una jerarquía de autoridad, como se tenía pensado anteriormente. El autor asegura que la retroalimentación es una de las estrategias más importantes para la

administración de recursos humanos. Particularmente discutiendo sobre la investigación en curso, Sánchez (2005), afirma que la comunicación interna en los institutos de educación superior tiene como objetivo principal que los integrantes conozcan y comprendan la realidad de la organización, también busca obtener el compromiso de sus miembros y facilitar la participación.

Es decir la comunicación interna en institutos de educación superior es una herramienta imprescindible para lograr mayor compromiso y competitividad dentro de la estructura organizacional de la universidad, y una exitosa comunicación interna se verá reflejada en la productividad y fraternidad dentro de la misma. Asimismo Cuenca (2005) afirma que la comunicación interna tiene que informar a la comunidad universitaria lo que hace la institución, sus aspiraciones y los resultados de sus proyectos, ya que esto los hará sentir como protagonistas y esta acción repercutirá en el clima en que se desenvuelven.

Sobre lo planteado anteriormente se puede destacar que la comunicación dentro de las universidades persigue alcanzar un clima de implicación e integración entre los miembros y motivar a la participación con el objetivo de despertar el sentimiento de pertenencia. Costa (2004) expresa que las empresas exitosas y eficientes deben contar con una cultura fuerte, y para conseguir esto, es de vital importancia que la comunicación.

La trascendencia de la cultura en organizaciones en la actualidad es muy distinta a la de un par de años atrás, ya que lo que antes era considerado como un elemento para nada notable dentro de una empresa, se ha convertido en un elemento

de importancia estratégica. Gracias al estudio de diversos peritos en administración y gerencia, se ha consolidado el estudio de la cultura en organizaciones y autores como Cameron y Quinn (1999) afirman que es porque se ha demostrado que puede ser un elemento predictivo de la sustentabilidad económica a largo plazo de las organizaciones y justifican que se debe a que refuerza la continuidad y la coherencia a través de un conjunto claro de valores consensuados.

Por otro lado Diez (2001), en un aspecto general, expone que las organizaciones siempre han estado sujetas a desenvolverse en entornos imprevisibles, versátiles y problemáticos, y esto es razón suficiente para que una empresa realice un esfuerzo para realizar un diagnóstico, conocerse mejor y e introducir los cambios necesarios que les permitan adaptarse de mejor manera al entorno en donde tendrán que desenvolverse.

Con esto se entiende que es necesario el desarrollo de modelos aplicables a la realidad y singularidad de la cultura de una organización, ya que sería un error aplicar un modelo que recoja las características de una organización externa que cuente con su propia personalidad y peculiaridades. Según Robbins (1996) la cultura puede definir límites, darles identidad a los miembros de la organización, facilitar la generación del compromiso, contribuir a la estabilidad del sistema social y actuar como mecanismo de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados.

Se puede concluir sobre la importancia de la cultura en una organización, en el contexto que ha demostrado ser una necesidad creciente y para que una

administración sea exitosa, tanto en situaciones estables, como de cambio organizacional, en donde le tocará enfrentar tiempos difíciles y factores impredecibles en el ambiente externo, que es importante contar con instrumentos y estrategias que identifique los elementos básicos que determinan la cultura organizacional para que estos se conviertan en insumo para la toma de decisiones y el diseño de programas de acción en las organizaciones.

Justificación metodológica

El presente estudio es una investigación empírica pues aborda un problema concreto de una institución real. Es un estudio correlacional que permite establecer las correlaciones existentes entre comunicación interna y cultura organizacional mediante la aplicación de un instrumento de estudio de estos intangibles que es la metodología de Justo Villafañe (1999) para el diagnóstico de comunicación interna y cultura organizacional.

En cuanto al enfoque metodológico es un estudio cuantitativo pues aplica un instrumento de investigación como la encuesta que intenta determinar cuantitativamente el comportamiento de las variables que se han aplicado en el estudio, en este caso comunicación interna y cultura. El objeto de estudio son los colaboradores de las áreas administrativas de la universidad católica de Santiago de Guayaquil, constituyendo el universo la totalidad de los colaboradores que asciende 802, a partir de los cual se selecciono una muestra probabilística, representativa, de 213 sujetos a ser encuestados en la totalidad de las áreas administrativas.

Objetivos de la investigación

Objetivo General. Determinar la relación existente entre la comunicación interna y la cultura organizacional de los colaboradores administrativos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, tomando como periodo de estudio el segundo semestre del año 2017.

Preguntas específicas

- ✓ Caracterizar la situación de la comunicación interna en la Universidad objeto de estudio en cuanto a canales que se utilizan, mensajes que se emiten y reciben, flujos de comunicación, retroalimentación y cantidad y calidad de información.
- ✓ Evaluar la situación que presenta la cultura organizacional de los colaboradores administrativos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- ✓ Identificar los niveles de relación entre comunicación y cultura organizacional.

Hipótesis de la Investigación

La hipótesis general es una explicación supuesta y anticipada que le permite al investigador asomarse a la realidad. Es una respuesta tentativa al problema de investigación, que permite al investigador establecer relaciones entre hechos. El valor de una hipótesis reside en su capacidad para establecer esas relaciones entre hechos y que solo puede ser probada a través de un proyecto de investigación, siendo respaldada con información fidedigna y siendo sujeta a su aprobación o rechazo al concluir un análisis (López, 1990). Para el presente proyecto se realiza la siguiente hipótesis:

“La comunicación interna de la universidad objeto de estudio, influye favorablemente en la cultura organizacional de sus colaboradores administrativos”

Las variables que componen la hipótesis son las siguientes: La variable independiente, comunicación interna, como el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades.(Capriotti, 2009, p. 39)

Por otro lado, la variable dependiente, cultura organizacional. Para Justo Villafañe (1999), el concepto de cultura corporativa no está suficientemente limitado y expresa que no lo está porque una definición cerrada implicaría, en sí misma, una orientación, a veces excluyente, del amplio fenómeno cultural de las organizaciones. Y manifiesta 3 de las funciones: adaptación, cohesión e implicación. La función de adaptación favorece el consenso respecto a la misión de la empresa; la de cohesión se orienta más al carácter pragmático de la cultura y se orienta al desarrollo del sentido de pertenencia y la unidad de los grupos, legitimación de formas de influencia y poder, y la implicación apunta a la intersección entre el sistema de valores de la persona y el sistema de valores de la empresa y su cultura. (Villafañe, 1999)

Capítulo 1

Marco Teórico

En esta sección del documento, se profundizará la tesis en aspectos conceptuales tales como lo que es la comunicación interna de una institución, los diferentes tipos de comunicación, que se incluye cuando se habla de la cultura organizacional, como impacta la misma sobre las diferentes actividades laborales, entre otras. De esta forma, se espera poder alinear los conceptos para establecer limitaciones y no exista referencias fuera de contexto.

Comunicación

Dicho esto, lo primero que se abarca es el origen de la comunicación de forma general el cual, según Saldrigas (2005), nació como una metodología de expresión, bajo el empleo de ciertas esquematizaciones psicológicas, metodológicas, interpretativas y sistemáticas. A su vez, según Castillo (2007), en su artículo titulado *Ética y Comunicación*, dice que la naturaleza humana busca medidas de expresión para establecer principios que, mediante el diálogo, logren una reciprocidad en el envío, recepción y reenvío de mensajes auditivos.

Juntando estos dos puntos de vistas, se puede decir que, gracias a nuestra naturaleza humana, hemos sido obligados a crear y desarrollar diferentes métodos comunicativos para llegar a acuerdos, donde el diálogo representa la mejor forma expresión para nuestras capacidades interpretativas y psicológicas. A su vez, si se rige bajo lo que un diccionario académico específica, la perspectiva anterior puede variar. Por ejemplo, según el significado enciclopédico del diccionario Lexus, se

define como comunicación a la transmisión de un mensaje codificado en un lenguaje estándar y común entre un emisor y receptor. Esto quiere decir que la comunicación es la acción y reacción de expresarse en cualquier lenguaje, en el cual una persona o grupo de personas entienda lo que otra persona o grupo de personas quieren comunicar.

Proceso de la comunicación

Partiendo de esto, la acción de comunicar prevé al menos tres factores claves para que el flujo de comunicación se lleve a cabo. De acuerdo a la última definición citada, se conoce que existe un emisor, un receptor y el mensaje en cuestión, donde una vez enviado y recibido, el emisor y receptor intercambian sus funciones para continuar con el flujo de la conversación o diálogo en curso. Con esta información, se puede graficar un esquema sobre el flujo de comunicación como se representa en la figura de abajo.

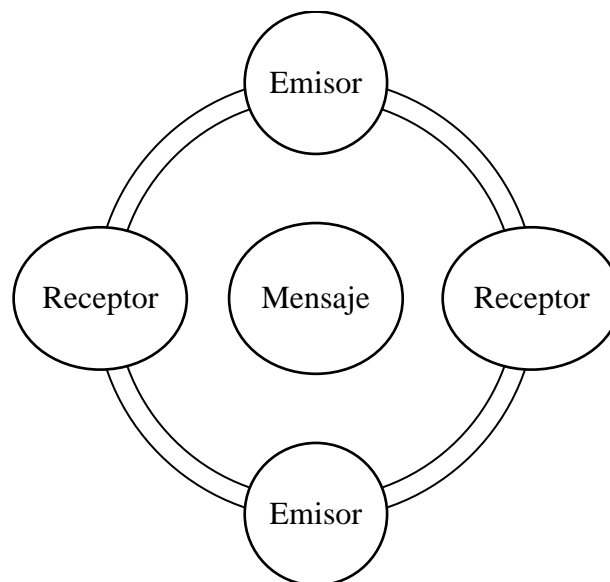


Figura 1. Flujo Comunicativo

Por otro lado, a parte de la definición enciclopédica, según Stoner, Freeman y Gilbert (1996) la comunicación es el proceso donde las personas intentan compartir

mensajes mediante el envío de símbolos. Esto quiere decir que la comunicación es el método donde se intercambia mensajes de manera simbólica. Asimismo Stoner et al. (1996) tiene una representación gráfica del flujo de comunicación el cual se muestra en la siguiente página.

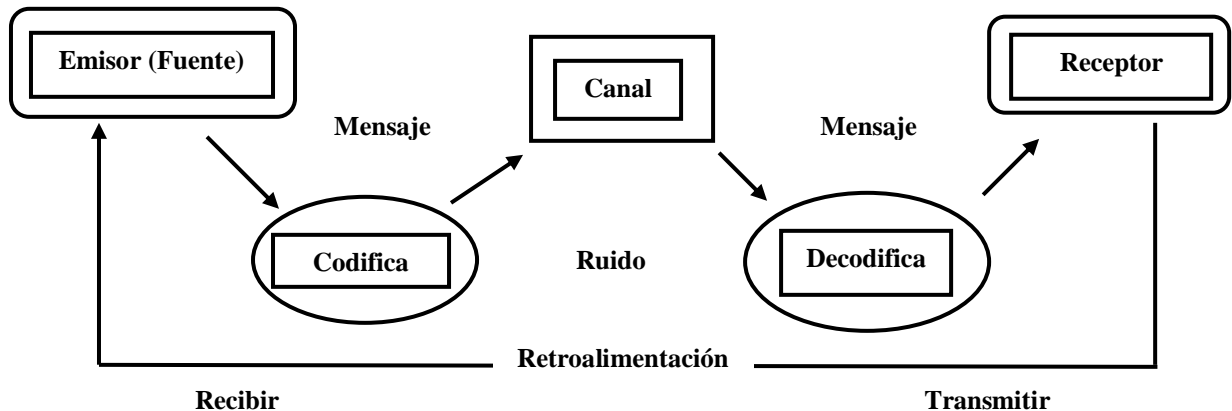


Figura 2. Modelo de Proceso de Comunicación

Fuente: James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert JR. (1996), Administración, sexta edición, publicado por Prentice hall Hispanoamericana S.A., página 575.

En esta figura se puede ver que se agrega una nueva variable la cual puede ser identificada como “el ruido” el cual se puede definir como aquel factor que distorsiona el mensaje y que puede crear nuevos elementos en la comunicación. En conclusión, se puede decir que la comunicación es el mecanismo de transmisión de un mensaje donde dos o más personas comparten un lenguaje común para el desarrollo de sus actividades.

Pero no es posible definir la comunicación únicamente como el intercambio de una o más personas, en este proceso igualmente intervienen elementos que influyen en el proceso comunicativo, elementos que median desde lo interno y también desde el entorno externo. En este sentido, Serrano (1991) subraya la complejidad de la comunicación, y apunta que la comunicación media en el resto de los procesos que se producen a nivel social y a su vez, es mediada por ellos.

Relacionando esto, Trelles (2002) afirma que de la misma manera que la comunicación media y es mediada a nivel social, lo mismo sucede a nivel organizacional, en el cual la comunicación influye en cada uno de los procesos funcionales de la empresa y es influida por todo lo que acontece tanto a lo interna de la entidad como en el entorno externo. Por eso, también se habla de la transversalidad de la comunicación, pues como muy bien señala Villafañe (1999), los procesos comunicativos constituyen la esencia de la organización ya que esto ayuda a definir la imagen y la reputación corporativa.

Modelos de la comunicación

Así como Stoner (1996) graficó un modelo de comunicación, que bajo sus conocimientos y experiencias, define como el más adecuado, existen otros autores que han aportado modelos, teorías y enfoques de comunicación a la literatura organizacional a través de los años. Por ejemplo, para Costa (2004) los modelos de comunicación representan la esquematización de la ciencia de la comunicación y para Serrano (1991) el modelo de comunicación es ese algo de la compañía que es importante a considerar y entender por sus formas de relacionarse.

Citado estos autores, se puede decir que existen tantos tipos de modelos de comunicación debido a que la realidad es tan compleja y son tantos los elementos que participan en la comunicación, que sería inútil e innecesario incluir cada uno de ellos en cada modelo creado. En conclusión, un modelo no es más que un instrumento que pone de manifiesto determinados elementos que considera significativos del fenómeno analizado.

De acuerdo a Paoli (1989), los modelos de comunicación sirven mostrar la relación y dinamismo entre los elementos del proceso comunicativo. Dentro de estos modelos existen componentes que son necesarios para que se produzca la comunicación los cuales son el emisor, mensaje y receptor. A continuación se mencionarán tres de los modelos más influyentes en propósito de la presente investigación, debido a que aparte de ser los pioneros en teorías de comunicación, presentan una simplicidad y utilidad de gran ayuda.

Modelo de comunicación Lasswell (1948). El análisis funcional de Lasswell proponía estudiar la comunicación desde su estructura y funciones, estas últimas denominadas: supervisión del entorno, correlación, transmisión de cultura y entretenimientos.

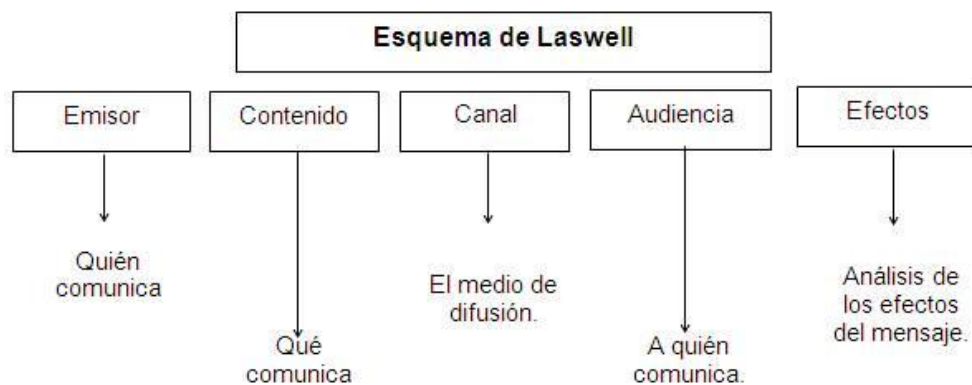


Figura 3. Esquema de Lasswell (1948)

El modelo de Lasswell (1948) anticipa y adapta al modelo de comunicación social de Shannon y Weaver (1948), al conservar los elementos esenciales de éste y añadir la cuestión clave desde el punto de vista de la propaganda: el efecto de la comunicación.

Modelo de comunicación de Shannon y Weaver (1948). La simplicidad de este modelo es la razón principal por la que muchos autores se han basado en este modelo para hacer modelos derivados. Esto porque los autores exponen a la comunicación como un proceso lineal sencillo. A continuación, la figura cuatro muestra el modelo de los citados autores.

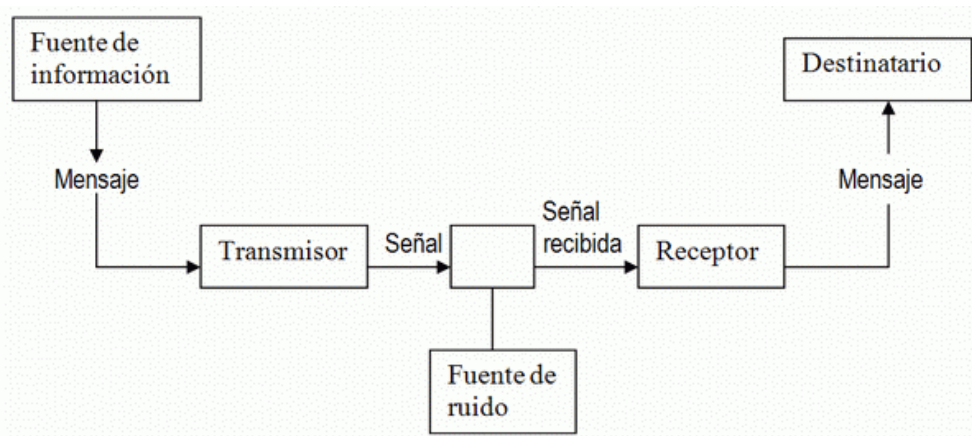


Figura 4. Modelo Shannon y Weaver (1948)

Modelo de comunicación de David K. Berlo (2002). Uno de los primeros conceptos que surgieron sobre el proceso de la comunicación humana, fue planteado por David K. Berlo (2002), con su primera aproximación teórica al proceso de la comunicación humana, propiamente tal. Para Berlo (2002), la comunicación es un proceso donde el mensaje es codificado según la percepción de cada individuo como clase social o cultura. El autor destaca tres factores claves: a) código; b) contenido; y, c) tratamiento.

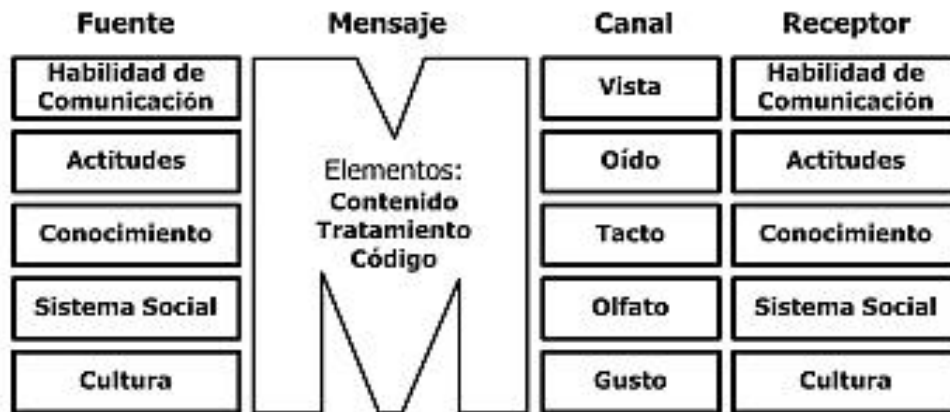


Figura 5. Modelo de comunicación según Berlo (2002)

El referido autor consideró únicamente los elementos humanos del modelo original de Shannon y Weaver (1948) y eliminó los elementos de naturaleza matemática y propuso que el mensaje esté supeditado a todo el bagaje poseído por aquel que lo elabora. Este modelo expresa como el sujeto que empieza con el proceso de comunicación establece la manera en que quiera afectar al que recibe el mensaje. Con esta recopilación de conceptos sobre los modelos de comunicación, se puede concluir que esta parte comunicativa es un punto de encuentro entre la concepción teórica y la experiencia de aquello que se pretende comprender y explicar.

Elementos de la comunicación

En el punto anterior, dentro de los modelos de la comunicación, se encuentran unos de los tantos elementos considerados al momento de dialogar. Es por esto que se entrará a detalle sobre la teoría y funcionalidad de cada uno. Para Van der Hofstadf (2005), la comunicación es un proceso complejo que se ha querido operatizarlo, descomponiéndolo de la siguiente forma:

- ✓ El emisor: Persona que elige y selecciona los signos adecuados para transmitir su mensaje de tal manera que el receptor entienda.
- ✓ El receptor: Este elemento realiza un proceso contrario al del emisor ya que tiene la tarea descifrar e interpretar lo que el emisor comunica. Existen dos tipos de receptores: el receptor pasivo, sujeto que solo recibe el mensaje, y el receptor activo, o también denominado preceptor, sujeto que percibe y almacena lo recibido.
- ✓ El mensaje: Conjunto de ideas, acontecimientos expresados por el emisor y que se transmiten mediante códigos o claves, entre otras, cuyo significado será interpretado por el receptor.
- ✓ Código: Conjunto de signos y símbolos que el emisor empleará para transmitir su mensaje. El código debe de ser previamente conocido por receptor y emisor para que se produzca una comunicación efectiva.
- ✓ Canal: Medio por el cual se transmite la información, estableciendo la conexión entre el emisor y el receptor.
- ✓ Contexto: Tiempo y el lugar en que se realiza el acto comunicativo donde este establecerá la definición que se le dará al mensaje.
- ✓ Ruido: Es cualquier tipo de interrupción que no permite que el proceso fluya correctamente, por ejemplo tartamudez del emisor, interrupciones visuales el desconocimiento del significado de una palabra dentro del mensaje.
- ✓ Filtros: Consiste en las barreras mentales existentes por prejuicios o experiencias.
- ✓ Retroalimentación: Es la información que el receptor devuelve al emisor sobre su propia comunicación. Si no hay retroalimentación, entonces solo hay información más no comunicación.

Tipos de comunicación

Comunicación Interpersonal. La comunicación interpersonal se da entre dos o más individuos donde su relación se basa en el intercambio de experiencias. De acuerdo a Ivancevich (1997), no es necesaria la presencia física del otro sujeto debido que, en la actualidad, este tipo de comunicación se puede dar vía teléfono móvil o computadora.

Comunicación oral. La comunicación oral se basa en el empleo de la voz y gestos expresivos al hablar. Para Robbins (1996), este tipo de comunicación tiene la ventaja de recibir de forma inmediata una respuesta pero, aun así, posee la mayor debilidad por la distorsión del mensaje.

Comunicación escrita. La comunicación escrita es aquella que se puede encontrar en cartas, memos, chats vía celular, publicaciones en cartelera y símbolos escritos. Según Robbins (1996), la comunicación escrita tiene la ventaja de ser de carácter impersonal donde se puede dar una mejor redacción, permitiendo tener un registro escrito permanente. Por otro lado, Ivancevich (1997) señala que este tipo de comunicación requiere mayor tiempo en su elaboración debido a la escritura y, por consiguiente, se necesita más tiempo para obtener una respuesta.

Comunicación no verbal. La comunicación no verbal es aquella que se transmite mediante gestos corporales. Para Ivancevich (1997) consiste en cualquier mensaje que no incluye el habla o la escritura.

Principales problemas de la comunicación

Los conceptos y explicaciones previamente expuestos advierten lo necesaria y esencial que es la comunicación para el ser humano y a pesar de ser algo tan básico, puede presentar dificultades para su correcta fluidez. Para Defleur (2005), a pesar de que el emisor y el receptor procuren comunicarse correctamente, existirán interferencias o barreras que afecten en el entendimiento del mensaje. Estas barreras de comunicación son obstáculos que se presentan en el proceso comunicativo donde pueden causar distorsiones, ocasionando un mensaje sesgado con un significado incorrecto. Defleur (2005) expone que existen tres tipos de barreras:

Barreras personales. Este tipo de barreras se relaciona con las características del individuo, sus percepciones y estados de ánimo. Al momento de comunicarse, no se puede separar la personalidad y esto influye en la percepción del sujeto, motivo por el cual la persona transmite una interpretación de la realidad, más no de la realidad misma.

Barreras semánticas. Se denomina barrera semántica a la dificultad que se presenta en lograr que el significado del mensaje emitido sea tomado de la misma manera por parte del por la persona que lo recibe. El emisor emite palabras con determinados significados, pero el receptor puede interpretarlas de manera distinta o no entenderlas, lo cual deriva en una deficiencia del mensaje.

Barreras físicas. Son circunstancias que dependen del ambiente, impidiendo un desarrollo exitoso de la comunicación. Una ventaja de este tipo de barrera es que las personas al identificar el problema, generalmente tratan de superarlas.

Comunicación organizacional

Según Fernández (1999), la comunicación organizacional es aquella que se aplica en las empresas la cual se da naturalmente, independientemente al tipo o alcance del mismo. Por lo tanto, se considera como comunicación organizacional aquella que se emplea entre las personas que conforman la organización o que se da dentro o entre las mismas.

Por otro lado, según Kreps (1995), la comunicación organizacional como un método donde los integrantes de una organización recaudan información general sobre la empresa en sí, o sobre eventos que ocurren dentro de ella. De esta forma, se puede entender que la comunicación organizacional es un conjunto o grupo de procesos, conocimientos y actividades que ayudan a agilizar la transmisión de mensajes que se dan dentro o afuera de la compañía.

Además, para Fernández (1999), es necesario identificar la comunicación de la compañía ya que el uso de esta técnica ayuda a facilitar y a encontrar nuevas oportunidades y necesidades comunicativas que servirían para influir positivamente en las actitudes y aptitudes futuras de las personas que conforman la empresa. Asimismo, de acuerdo al libro “La Comunicación en las Organizaciones” de Fernández (1999), la comunicación se divide en comunicación interna y externa. En su libro define a la comunicación interna como el grupo de actividades comunicativas enfocadas a todo el personal de la empresa con la finalidad para mantener una buena relación entre sí.

Del mismo modo, define como comunicación externa cuando estas actividades son dirigidas a personas externas o ajenas a la empresa con la finalidad de tener una imagen favorable, mantener y mejorar las relaciones con terceros y promover bienes o servicios. Como esta investigación está enfocada en el análisis de la comunicación interna de los trabajadores administrativos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, se procederá a definirla.

Comunicación interna. La comunicación al interior de las organizaciones siempre ha existido debido a la relación entre sus trabajadores y la información circulante. La importancia de este tipo de comunicación radica en la necesidad de gestionar la información circulante y la toma de decisiones. En este sentido, Villafañe (1999) señala que tanto la comunicación como la información son respuestas al crecimiento de la misma organización. Asimismo, Villafañe (1999), menciona que la comunicación interna es una herramienta que los directivos actuales podrían usar como ventaja competitiva.

Por otro lado, Nguyen-Thanh (2001), indica que la comunicación empresarial nace por las equivocaciones de la gestión organizacional en los sistemas comunicativos e informáticos, percepción que se asemeja a la de Fernández y Hogan (2003) ya que ellos define a la comunicación interna como un diagnóstico organizacional. No son muchas las organizaciones que consideran a la comunicación interna una necesidad, ya que son muy pocos los líderes empresariales que piensan en ella como una ventaja frente a sus competidores y como una estrategia organizacional para responder a las necesidades de la empresa y cumplir con las metas institucionales.

Sin embargo, a pesar de lo previamente mencionado, en los últimos años la literatura económica en este tema ha incrementado de manera considerable despertando así el interés en nuevos directivos de organizaciones. Literatura que plantea nuevas teorías que han resaltado el valor potencial de la comunicación interna en la motivación laboral y su repercusión en los resultados finales de la empresa y su influencia en el clima laboral.

En este sentido, el economista Ongallo (2000) asegura que una empresa tiene una buena comunicación interna si:

- ✓ Conoce la importancia de esta para todas las áreas de la organización.
- ✓ Sabe detener los problemas que aparezcan en la empresa.
- ✓ Conoce cada herramienta y canal comunicativo.
- ✓ Se adapta a dichas herramientas, buscando nuevas formas de aplicación sin omitir nuevas tecnologías.
- ✓ Asigna recursos para mejorar la comunicación interna.

Funciones y objetivos de la comunicación interna. De acuerdo a Villafañe (1999) la función de la comunicación interna es la de apoyar de manera estructural el proyecto empresarial planteado por la gerencia. Señala que la importancia de la comunicación interna crecerá de gran manera según la importancia que le de la empresa a sus empleados. La autora Nguyen-Thanh (1991), destaca a la comunicación interna como soporte básico del proyecto de la organización y señala que la comunicación crea condiciones para satisfacer el objetivo general de la organización y es por eso

que es importante considerarla. Dicho esto, se concluye que la comunicación interna es el hilo conector con las estrategias generales y específicas de la empresa.

Objetivos de la comunicación interna.

La implicación personal. En opinión de Nguyen-Thanh (1991), el colaborador interno solo necesita tener un conocimiento mínimo de la organización para sentirse motivado. La autora de la presente tesis no comparte este criterio, pues el trabajador requiere de la mayor información posible para poder sentirse motivado y parte de la organización, al respecto Villafañe, (1999), rechaza categóricamente que motivación e implicación sean lo mismo. El autor dice que la implicación está basada en la cultura de compartir valores, normas u objetivos, y supone un nivel superior de identificación con la empresa, mientras que la motivación pudiera entenderse como el deseo de continuar trabajando por voluntad propia.

La armonía de las acciones de la empresa. Se entiende como el proceso de comunicación que garantiza el funcionamiento de los flujos adecuados, así como el equilibrio de estos, de modo que la información fluya de tal forma que apoye y comunique acciones y decisiones acordes a la filosofía de la empresa, y de ese modo lograr que los colaboradores de la base se sientan atendidos y escuchados, en tanto los niveles directivos se nutren del criterio de los niveles intermedios y de base. De esa manera se logra armonía en las acciones de la empresa y en las relaciones de sus actores.

El cambio de actitudes. Villafañe, (1999) resalta que así como la tecnología y los tiempos cambian, los conceptos y las organizaciones debería seguir el mismo

rumbo, y por ende, la comunicación interna y la cultura deben gestionarse a fin de neutralizar el rechazo al cambio en las empresas y propiciar en cambio, una actitud abierta a este, concebido como proceso de mejoramiento y mejor respuestas a las necesidades cambiantes del entorno.

La mejora de la productividad. Villafañe (1999) indica que la comunicación interna puede mejorar la productividad en dos niveles diferentes: mediante la información operativa, tales como normas o reglamentos, y mediante identificación del personal con los objetivos de la organización.

Tipos de la comunicación interna. De acuerdo a Katz y Kahn (1990), la comunicación interna puede fluir de las siguientes maneras:

Vertical descendente. Es aquella comunicación que inicia en los mandos superiores (directivos, gerentes, jefes) y culmina en los subordinados de mandos inferiores (asistentes, analistas, pasantes). Por lo general, son informaciones relacionadas a procedimientos o prácticas organizacionales o instrucción de una actividad o trabajo específico. Este tipo de comunicación se da por naturaleza del negocio y se resume en transmitir mensajes y ordenes desde los altos mandos hacia los colaboradores. (Serrano, 1991).

El autor Justo Villafañe manifiesta que la comunicación descendente guarda una estrecha relación con la gestión de la organización y la transmisión de su cultura organizacional ya que debe contar a todo el personal la formación económica de la empresa y las actividades iniciales de la misma. Asimismo, Villafañe (1999)

considera que la comunicación descendente tiene como objetivo el fortalecimiento e implantación de la cultura organizacional y así evitar la difusión de rumores para:

- ✓ Asegurar que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización.
- ✓ Lograr credibilidad y confianza.
- ✓ Extender la idea de participación.
- ✓ Agilizar los canales de transmisión de la información.
- ✓ Fortalecer los roles jerárquicos.
- ✓ Favorecer y hacer operativa la comunicación.

Vertical Ascendente. Su comportamiento es inverso a la comunicación descendente ya que inicia en los niveles más bajos de la empresa y terminan en los mandos superiores. Normalmente esto se da cuando son sugerencias, presentaciones de trabajo o retroalimentación de alguna actividad en particular. Sobre este punto, Justo Villafañe (2008) considera que el objetivo de este tipo de comunicación radica en beneficiar el diálogo social en la empresa ya que este tiene como objetivo hacer que los colaboradores internos se sientan identificado con la empresa y, de esta forma, poder proporcionar con nuevas tareas o ideas de trabajo.

Horizontal. Este tipo de dirección comunicativa se da cuando es necesario coordinar tareas o integrar diferentes trabajos de diferentes áreas como, por ejemplo, cuando la parte operativa define parámetros con el departamento estratégico o cuando otras áreas coordinan su plan de marketing con el personal comercial. Villafañe (2008) considera que las funciones principales de la comunicación

horizontal son las de facilitar y coordinar tareas, generar un medio para compartir la información entre compañeros así como uno para solucionar problemas y conflictos.

Diagonal. Es cuando es imperativo que un área o un nivel de mando se necesita comunicar con otra área u otro nivel de mando superior o inferior para realizar un conjunto de actividades. Por su lado, Fernández (2007), indica que la comunicación diagonal es aquella que cruza diferentes funciones y niveles de una organización y expone que es de utilidad en situaciones como cuando los integrantes de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

Importancia de la comunicación interna. De acuerdo a Villafañe (1999) la función de la comunicación interna es la de apoyar de manera estructural el proyecto empresarial planteado por la gerencia. Señala que la importancia de la comunicación interna crecerá de gran manera según la importancia que le de la empresa a sus empleados.

Según Barnard (1938), independientemente al flujo comunicativo y la dirección que se maneje dentro de una empresa, existen dos tipos de comunicaciones. La comunicación formal basada en una estructura comunicativa netamente sobre papel como memo, faxes o correos y, por otro lado, la comunicación informal considerada como una red de transmisión de mensajes social no establecida ni requerida, obviando el respaldo de un documento escrito.

Tomando la explicación de Fernández (1999), la comunicación organizacional incluye, a la comunicación interna y a la comunicación externa, las cuales están íntimamente ligadas y depende una de la otra para construir un sistema coherente y sólido, alineado a las necesidades de la organización. Charry (2017), considera que la comunicación interna es una labor de todos los integrantes de una organización e indica que aquel individuo que no participe en este proceso estará expuesto a perder participación en proyectos en común. El autor hace énfasis en la importancia de la asociación entre los sujetos ya que asegura que al no haber colaboración, el sentido de pertenencia no podrá desarrollarse dentro de cada integrante.

Al ser un proceso interno de extensa planificación e inversión de recursos para su completo éxito, surge la pregunta; ¿Cuáles son las ventajas de la comunicación interna? Para Charry (2017) las ventajas de la comunicación interna son:

- ✓ El trabajador se siente partícipe de la organización a la que pertenece porque están al tanto de sus decisiones, sus proyectos, sus iniciativas, etc.
- ✓ Existen más posibilidades de participación en todos los procesos y acciones.
- ✓ Mayor motivación y, por tanto, se darán más opiniones.
- ✓ Mayor volumen de información para la toma de decisiones.
- ✓ Se transmite el sentido de pertenencia de un miembro a otro, creando cohesión entre los miembros del equipo y en su entorno.
- ✓ El trabajador está mejor formado e informado para mejorar su trabajo y su participación en la organización, y serán más eficientes.
- ✓ La organización se convierte en una entidad transparente.

- ✓ Se consigue una entidad más ética.

Cultura organizacional

Estrechamente unida a la comunicación, se presenta la cultura organizacional como un concepto de construcción de significados. Según Trelles (2015), se considera como cultura a la expresión de símbolos, signos y valores compartidos. Así que es necesario enfocarse en estos aspectos, trabajarlos para fortalecer la cultura de la organización. Por lo tanto, es importante abordar el tema cultural en su relación con la comunicación interna de los colaboradores administrativos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, institución elegida para el desarrollo de la presente tesis.

Según Fernandez (1999), la cultura es el comportamiento de un individuo expresado mediante patrones que sigue creencias y valores del mismo. Para Villafañe (1999), la cultura está fundamentada en las manifestaciones individuales o grupales de la naturaleza humana y lo define como el instrumento de los grupos humanos donde expresan y le dan sentidos a sus actividades. Dicho esto, cada individuo previo a formar parte de una organización, ya posee una cultura aprendida en su casa, escuela o ambiente social lo que significa que, al momento de unirse a una organización, este aprenderá nuevos comportamientos, nuevas normas y, por ende, una nueva cultura con valores establecidos en la compañía. Por consiguiente, es necesario programar a los nuevos subordinados mediante el traspaso del conocimiento cultural de la organización

De acuerdo a G. Hofstede, G. J. Hofstede y M. Minkov (1991), la cultura es una programación mental donde cada individuo se diferencia de otros, aun poseyendo una educación o experiencias similares. Esto quiere decir que cada miembro de una compañía tiene sus propios valores y creencias, pero eso no significa que se pueda programar nuevos valores y creencias del ambiente laboral como, por ejemplo, el socializar los objetivos de la empresa, la imagen frente a colaboradores externos y clientes o las responsabilidades que le corresponde a cada uno.

De esta forma, se logra alinear valores, creando y manteniendo un clima comunicativamente abierto, lo que si se lo emplea de la manera correcta, se puede generar una integridad dentro y hacia afuera de la organización. Igualmente, para Fernández (1999), los patrones comunicativos y la cultura de los miembros de una organización están directamente relacionados debido a que la dirección en la comunicación y su frecuencia va a afectar en el grado de formalidad y la calidad de relacionarse. Por ejemplo, la dirección en la que fluya el mensaje dependerá mucho del grado de credibilidad y el nivel de mando de donde proviene dicho mensaje. Si se vuelve una comunicación muy horizontal o diagonal, existe la brecha de que el rumor o la comunicación informal acaparen la atención de todos. Este ejemplo y otros son los que definen el estilo y el clima comunicativo de la institución.

Elementos de la cultura organizacional

También, según Fernández (1999), existen cuatros elementos que se expresan por medio del comportamiento de los integrantes de una organización y que se relacionan directamente con la comunicación de la misma, los cuales deben ser

considerados y mapeados internamente por los directivos de la compañía. Estos elementos son los siguientes:

- ✓ El lenguaje: Aquellos modismos propios o claves que utiliza cada individuo de la organización para expresarse verbalmente con los demás.
- ✓ Comportamiento no verbal: Se basa esencialmente en la manera de como los individuos de la organización interactúan con otros, incluyendo el uso del espacio, movimientos y posturas de cuerpo, expresiones faciales, entre otras.
- ✓ Ritual: Se relaciona con el comportamiento no verbal pero se enfoca más en comportamientos ceremoniales que expresan la esencia cultural de cada individuo.
- ✓ Formas de interacción: Este último elemento se rige bajo las normas estipuladas en la organización, que define las conductas y patrones comunicativas

Todos estos elementos antes mencionados son parámetros que deben ser manejados y mapeados por el departamento de Recursos Humanos ya que ellos juegan un papel primordial en la cultura y, especialmente, en la comunicación de toda organización, donde la mejor manera de retroalimentarse y facilitarse en la obtención de información es por medio de los siguientes métodos, propuestos por Fernández (1999): a) buzón de sugerencias; b) el intranet de la organización; c) revistas o boletines internos de la compañía; y, d) reuniones interpersonales.

Componentes de la cultura organizacional

Entre los autores que con mayor profundidad han estudiado el tema de la cultura organizacional, se encuentra Villafaña (1999), quien expone tres grandes componentes que pertenecen a la cultura: a) la identidad corporativa; b) valores corporativos; y, c) la unidad estratégica. En pocas palabras, se refiere al ser, al pensar

y al hacer de cada individuo. Cada componente puede ser apreciado en conjunto ya que todos ellos forman el día a día y ser encontrados de la siguiente manera:

Historia de la Organización. En este factor se cuenta con los momentos más emblemáticos de la vida de la empresa que sirve para establecer valores y normas dentro de la misma.

Estructura y Organización Interna. Segundo factor que grafica como se desenvuelve la organización en las actividades del día a día y en la cadena de mando. En pocas palabras, se puede considerar este factor como el ADN de la empresa.

Relaciones Jerárquicas. Muy relacionada con el factor anterior pero en este se demuestra como el nivel de autoridad y la cadena de mando de la empresa. También ayuda a conocer el comportamiento comunicativo de la organización y el cómo se relacionan los colaboradores internos.

Grado de Cohesión. Otro componente cultura enfocado en analizar los valores compartidos del personal con la empresa en sí. En este factor se agrupa la motivación e incentivos que tiene cada individuo para trabajar.

Niveles de Cultura Organizacional. Para Villafañe (1999), así como hay elementos y componentes culturales, también existen niveles muy similares a lo expuesto anteriormente: a) comportamientos explícitos; b) valores; y, c) presunciones básicas.

Los comportamientos explícitos se relaciona a la forma de expresarse y esto tiene que ver con la conciencia del individuo. Por ejemplo, el entorno físico, normas escritas, conducta verbal, entre otras. Cuando se habla de valores, se refiere al comportamiento ocasionado por las acciones tomadas dentro de la organización y a las costumbres o tradiciones al momento de relacionarse entre colaboradores, sin importar el nivel jerárquico.

Por último, las presunciones básicas son las más difíciles de percibir ya que no son acciones concretas las que la definen. En este nivel, se considera el conjunto de acciones tomadas por el individuo y el tratar de entender la naturaleza del mismo.

Tipos de cultura organizacional de acuerdo a sus funciones

De acuerdo a Villafañe (1999), la cultura puede ser clasificada por cuatro tipos de funciones las cuales son las siguientes:

- ✓ Construcción de identidad corporativa: Esta forma cultural se logra mediante la diferenciación con otras organizaciones del mismo sector y favoreciendo el consentimiento del personal con relación a la misión.
- ✓ Cohesión interna de la organización: Este tipo de cultura se basa identificando esencialmente a las personas que pertenecen a la empresa. De esta forma, se logra crear un sentido de pertinencia corporativa, legitimando las formas de influir en los demás y determinando las mejores de formas de aprendizaje.
- ✓ Implicación del personal: El motivo de esta funcionalidad es favorecer al personal por medio de la unión de los intereses individuales y corporativos. Asimismo, se promueve los valores individuales con los laborales y así crear un lazo más estrecho y la implicación del mismo personal.

✓ Clima interno: Por último, el clima interno determina las condiciones para el desempeño laboral de cada individuo, convirtiéndolo en un mecanismo de autorregulación. Esto ayuda a que la empresa sea un factor en la solución de problemas internos.

Con todo lo mencionado en esta sección, se pasará a dejar los aspectos conceptuales y respaldar la investigación de esta tesis mediante otros documentos y trabajos ya realizados para usarlos como referencias y extrapolar aspectos que puedan ser aplicados en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Capítulo 2

Marco Referencial

A continuación se muestra una recopilación de investigaciones donde han tomado como objeto de estudio la comunicación interna y la cultura organizacional, estudiadas de maneras independientes y correlacionadas.

Caso referencial 1 - Comunicación y cultura organizacional

En el artículo “Comunicación y cultura organizacional: entramados e interrelaciones”, Trelles (2001), aborda de manera teórica la cultura organizacional y expone la cercanía que existe entre comunicación y la cultura de la entidad. La autora, expone que desde su punto de vista, la cercana relación existente entre la comunicación, la cultura de la entidad y la cultura a nivel nacional y local, puede ser considerada como un motor para el desarrollo de procesos como el desarrollo organizacional y el mejoramiento del nivel cultural general de la población.

Como se ha mencionado en conceptos anteriores, el enfoque cultural de comunicaciones en las organizaciones no siempre ha existido y esta autora lo confirma indicando que esta corriente surge a principios de los 80. Antes de esto, las organizaciones estaban ideadas como una especie de maquinaria y se ignoraba el recurso humano.

En los modelos de organización actuales se concibe a esta como un organismo vivo en donde se le da prioridad a la talento humano y al vínculo de diferentes culturas. (Trelles, 2001) Sobre los componentes y atributos de la cultura

organizacional, Schein (1988), uno de los pioneros en la cultura organizacional, expone que los comportamientos regulares de los miembros de la organización, las normas de conducta, los valores dominantes, la filosofía, las reglas de juego y el clima laboral son los elementos que conforman la cultura de una organización.

La autora, cita a Carlos Marx, que expone de una manera extraordinariamente moderna los vínculos existentes entre cultura y comunicación, el grado de importancia de la comunicación y el intercambio entre los hombres, y la interrelación entre lo global y lo particular en la cultura. Trelles (2001), indica que el enfoque de comunicación de la escuela simbólico interpretativa es el que más se adecua para interés de su investigación, ya que este considera a la comunicación como un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos, que incitarán a la sociedad local y nacional a comprometerse con la evolución cultural sin tener que abandonar las ventajas del enfoque sistémico.

En la escuela simbólica interpretativa se fija la atención a aquellos aspectos que no pueden ser observados ni cuantificados, tales como creencias, intenciones o significados. Los hechos se interpretan de los intereses del individuo y niega ser interpretado de manera neutral. El enfoque simbólico interpretativo brinda grandes posibilidades en cuanto a la concepción y función de la acción social y su papel en la construcción de la conciencia, a la vez que representa una aproximación más completa al complicado y diverso mundo de los procesos comunicativos en las organizaciones en sentido general y particularmente refiriéndose a esta investigación, en la Habana.

La autora concluye que son muchos los elementos, teorías y enfoques sobre cultura organizacional, pero se puede destacar un elemento indispensable y este es la necesidad de comunicación expresa que se puede aportar al desarrollo de procesos y al enriquecimiento empresarial mediante el fortalecimiento de la cultura de la organización.

Caso referencial 2 – Docentes de la Universidad Católica

El libro “Una estrategia para el mejoramiento de la comunicación interna con los docentes de la UCSG” tuvo como objetivo el realizar un diagnóstico a la comunicación interna del personal docente de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Sus autoras, Bustos y Lapo (2012), afirman que la comunicación organizacional se construye desde el interior de la entidad hacia afuera, factor que determina la importancia de especificar la identidad de la institución.

Este trabajo de investigación, en primera instancia, aborda conceptos claves relacionados a la comunicación interna y cultura organizacional. Con la finalidad de establecer la situación de la comunicación interna de los docentes de la Universidad Católica, surge el interés realizar un diagnóstico y, a su vez, una estrategia para el mejoramiento de la comunicación interna de los docentes.

Este trabajo investigativo fue de corte cuantitativo, debido a la realización de encuestas y por los análisis de contenido que se llevaron a cabo con la finalidad de describir conductas observadas. Los resultados del diagnóstico arrojaron conclusiones tales como que el principal modelo comunicación existente en la Universidad es el transmisivo. Es decir, el hacer llegar información desde un emisor

hacia el receptor con el único objetivo de dar a conocer lo que la administración universitaria realiza. La carencia de un plan de comunicación interna provoca que no exista retroalimentación, a pesar de que este modelo ayude con el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Caso referencial 3 – Comercializadora de Lácteos de Cali

De acuerdo a Gómez y Prowesk (2011), en su investigación sobre “Características de la Cultura Organizacional y Comunicación Interna en una Comercializadora de Lácteos de Cali” afirman que las falencias en la comunicación interna son generadas por la existencia de una cultura organizacional centrada hacia su interior. La comercializadora en cuestión es una empresa familiar y afirma que su cultura organizacional se rige como si fuera del tipo clan, una característica muy frecuente en empresas familiares, según Hellriegel (2005).

Según Gómez et al (2011), dicen que a pesar de que los miembros de la organización insisten sentirse a gusto con el crecimiento y compromiso personal, destacan falencias en la comunicación interna, exponiendo hechos como que las reuniones del personal solo se convocan en la aparición de algún tipo de problema. Del mismo modo, sobre la cultura organizacional, este estudio destaca que los directivos están tan centrados en la producción y en la competencia hacia el mercado, que olvidan compartir con los colaboradores las políticas y procedimientos de la empresa, así como también el desconocimiento total sobre los objetivos, misión y visión de la empresa.

Caso referencial 4 – Gestión de la comunicación interna

En el trabajo de investigación “Gestión de la comunicación interna y el clima organizacional”, Charry (2017), lleva a cabo en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 03 de Lima metropolitana. La investigación se centra en dos variables, que para el autor, son las premisas de mayor preocupación en instituciones estatales y las define como la deficiente gestión de la comunicación interna y los bajos niveles de clima organizacional en el sector público.

Es una investigación de tipo descriptiva correlacional, que involucra a 200 trabajadores a los que se les encuestó para saber su apreciación de las dos variables, la comunicación interna y el clima organizacional, fue llevado a cabo entre los meses de abril a junio del 2016. Los resultados del estudio determinan que existe una fuerte correlación entre la comunicación interna y el clima organizacional. La investigación también establece que el clima organizacional dentro de esta institución es negativo y por ende la comunicación interna denota muchas falencias. Se destaca que la institución está dispuesta a los cambios, se practica el valor de la puntualidad y compañerismo pero tiene un bajo nivel de relaciones humanas, con poco dinamismo y una deficiencia en el sistema de procesos.

Caso referencial 5 – Aportes estratégicos de la comunicación interna

Por otro lado, Álvarez-Nobell y Lesta (2011), en su trabajo de investigación sobre “Medición de los aportes de la Gestión Estratégica de Comunicación Interna a los objetivos de la Organización” aseveran que la gestión estratégica de la comunicación interna es un vector de competitividad imprescindible aplicado en los

escenarios organizaciones actuales. Pero destacan que son muy pocas las empresas que consideran seriamente las ventajas de llevarla a cabo.

Los autores expresan que el comunicador es un factor clave de alta relevancia para el dinamismo organizacional y enfatizan sobre la importancia técnica y estratégica del mismo. También exponen que es más probable que la cultura organizacional sea más fuerte dentro de una organización cuando los colaboradores se encuentran más satisfechos con la comunicación interna.

Caso referencial 6 – La comunicación interna como herramienta estratégica

En otro proyecto de investigación, realizada por Díaz y Moreno (2006), sobre “La Comunicación Interna como Herramienta Estratégica al Servicio de las Organizaciones” se enfocan en la comunicación como un papel que simboliza a una organización y que refleja que tan fuerte es la cultura de la misma. Ellos aseguran que existen limitaciones que dificultan la armonía de la comunicación interna de una organización.

Existen dos causas comunes para que estas limitaciones se hagan presentes: a) la mala intención de las personas que participan en el proceso comunicativo; y b) la falta de interés y la poca inversión de energía por parte de los directivos al querer tener una comunicación interna exitosa, según Díaz et al (2006). Los resultados de este estudio indican que la relación entre la comunicación interna y el estilo de dirección es fundamental para que el ambiente laboral y, en especial, la cultura organizacional tengan mayor éxito para el desempeño de las actividades.

Caso referencial 7 – INEC

Por último, un estudio realizado por Carvajal (2015), con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC, se presentó resultados y propuestas para mejorar la cultura organizacional mediante la influencia de la comunicación interna. En el caso del INEC, el tema comunicativo es primordial ya que su función principal es proporcionar información estadística y respaldada para conocer la realidad del país enfocada en varias aristas, como económicas o sociales. Según Carvajal (2015), la institución requería una mejora en la comunicación interna para agilizar el trabajo y consolidar la cultura organizacional. Para esto, se diseñó un plan de comunicación interna el cual consiste en planificar una serie de acciones o actividades con el fin de asistir en los procesos y relaciones laborales de la empresa.

Las estrategias aplicadas fueron enfocadas en el cómo actuar para obtener resultados las cuales fueron mediante: a) potenciando el uso de los canales de comunicación existente; b) implementando nuevos canales de comunicación; c) promoviendo el sentido de pertinencia del trabajo; y, d) consolidando los valores y la cultura de la institución.

El resultado más evidente obtenido en este estudio fue la reducción de los problemas que provenían en la asistencia del personal a las reuniones programadas y la emisión y recepción de documentos administrativos entre áreas. Ampliando y mejorando el sistema comunicativo interno de la organización permitió agilizar las actividades y minimizar conflictos de comunicación innecesarios.

Capítulo 3

Marco Legal

Con este apartado se busca el desarrollo de un marco legal que sirva de apoyo jurídico para los diferentes ámbitos que la presente tesis está incluyendo. Para lograr esto, es necesario recordar el objetivo general de esta tesis, el cual es el determinar la relación existente entre la comunicación interna y la cultura organizacional de los colaboradores administrativos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, tomando como periodo de estudio el segundo semestre del año 2017.

Estatuto de la asociación de funcionarios administrativo

Para el caso de la presente tesis, el marco legal se basará específicamente la comprensión de los lineamientos legales que conforman a la parte principal que interviene en este estudio. El mayor agente interventor en el desarrollo de los estudios que se harán son los colaboradores administrativos que, según el artículo uno del Estatuto de la Asociación de Funcionarios Administrativos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, pertenecen a la Asociación de Funcionarios Administrativos de la Universidad (AFAUC-G), órgano social que los represente enmarcados en los valores, normativos y postulados de la misma Universidad.

De acuerdo al artículo tres del Estatuto de la Asociación de Funcionarios Administrativos de la Universidad Católica, tres de sus objetivos y responsabilidades, se encuentran:

- ✓ El apoyar a la realización plena de la misión, visión, principios, valores y fines de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil;

- ✓ El contribuir a la buena marcha Académica y Administrativa de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, a través del dialogo con sus autoridades y presentando proyectos, sugerencias y opiniones para éste fin; y,
- ✓ El promover y defender los derechos comunes de todos los funcionarios que integran la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Asimismo, en el artículo 11 del mismo estatuto habla de la conformación de un directorio con miembros pertenecientes a la Asociación de Funcionarios Administrativos de la Universidad Católica, donde, según el artículo 13, se detalla las diferentes atribuciones y deberes que debe seguir.

Entre estas atribuciones se encuentra el elaborar proyectos administrativos, académicos y financieros que busquen el mejoramiento de sus miembros y de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y ponerlos a consideración de las autoridades universitarias, así como el dirigir el desarrollo administrativo de la Asociación de Funcionarios Administrativos.

Mencionado todo esto, se tiene previsto e información legal referencial para entender que los colaboradores administrativos están dispuestos a apoyar en el desarrollo de proyectos que busquen mejorar la situación administrativa del personal actual.

Capítulo 4

Metodología y Desarrollo de la Investigación

Tipo de estudio

Las investigaciones se dividen en cualitativa y cuantitativa donde, según Benassini (2001), la primera se basa en el entendimiento de los signos y significados de las personas mediante el estudio del comportamiento del cliente o el colaborador interno y, de acuerdo a Malhotra (2008), la segunda se basa en la recopilación y recaudación de datos mediante el uso de herramientas como las encuestas.

En el caso de la presente investigación, se realizará una investigación cuantitativa debido a que se intenta establecer las tendencias de comportamiento de variables y sus interrelaciones, donde, con las encuestas, se puede recopilar información más eficientemente. Roberto Hernández Sampieri, (2014), por su parte establece que, de acuerdo con su alcance, las investigaciones pueden ser: exploratorias, descriptivas, correlacionales y explicativas. El autor caracteriza la investigación exploratoria como aquella que se realiza sobre problemas poco conocidos, prácticamente vírgenes en torno a los cuales se conoce poco o nada.

Los estudios descriptivos, en cambio, se realizan cuando ya se conoce algo sobre el problema en cuestión, se pretende caracterizarlo, establecer sus rasgos fundamentales. En cambio, según Hernández Sampieri (2014), los estudios correlacionales buscan resolver dudas de investigación para determinar que variable influye a mayor o menor grado sobre otra.

Tal es el caso en esta tesis, ya que se trata de un estudio correlacional que indaga sobre la relación existente entre la comunicación interna y la cultura organizacional de colaboradores administrativos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Investigación de mercado. Según Dvoskin (2004), la investigación de mercado sirve para obtener datos y con ellos poder analizar y conseguir resultados de una realidad en específico. Asimismo, de acuerdo a Malhotra (2008), la verdadera razón de la investigación de mercado es la transferencia de conocimiento e información de un ambiente exterior o interior de una organización, provocando oportunidades de mejoras. Por último, Benassini (2009) define a las investigaciones de mercado como la reunión de problemáticas para poder realizar los debidos correctivos con el mercado en si o los colaboradores de la empresa.

De acuerdo a Malhotra (2008), estas investigaciones se clasifican como: a) exploratoria; b) descriptiva; y, (c) concluyente.

- ✓ Exploratoria: Aquella que se basa en el planteamiento y lineamiento de intereses del proyecto a realizar.
- ✓ Descriptiva: Relacionada a los atributos del mercado o área empresarial a investigar donde su resultado se obtiene mediante la recaudación de información.
- ✓ Concluyente: Estructurada para evaluar problemáticas y buscar la mejor decisión a tomar.

Según Benassini, las investigaciones se dividen en cualitativa y cuantitativa donde la primera se basa en el entendimiento de los signos y significados de las

personas mediante el estudio del comportamiento del cliente o el colaborador interno. Del mismo modo, de acuerdo a Malhotra (2008), la investigación cuantitativa se basa en la recopilación y recaudación de datos mediante el uso de herramientas como las entrevistas, grupos focales o encuestas.

Técnicas de recolección de datos

Población y muestra. Malhotra (2008) define la encuesta como aquel conjunto de preguntas planteada como cuestionario para obtener información de un grupo de personas específicas pertenecientes a la población del proyecto a investigar. Para poder cumplir con los objetivos específicos y poder desarrollar la hipótesis de la presente tesis, se realizará un estudio cuantitativo basado en un cuestionario de preguntas donde su diseño se puede ver en el apéndice A. Por temas de tiempo y alcance del estudio, se establecerá un número finito de colaboradores administrativos mediante el cálculo de la muestra para poblaciones finitas:

$$\eta = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde, n = Tamaño de la muestra

N = Total de la población

Z = El nivel de confianza de acuerdo a la distribución estadística normal

p = proporción esperada

q = 1 - p

d = precisión de la investigación

El nivel de confianza base para la investigación es de 95%, entonces, según los valores de la distribución estadística normal, el valor de Z es igual a 1.96; el

porcentaje de precisión de la investigación es de 5%; la proporción esperada para la realización de esta investigación es del 25% así que q es igual a 0.75. Por último, total de la población se la conoce ya que son 802 colaboradores administrativos. Este número se compone de la siguiente forma:

- ✓ Contrato administrativo = 475 personas
- ✓ Contrato colectivo = 179 personas
- ✓ Funcionarios = 109 personas
- ✓ Honorarios profesionales = 39 personas

Reemplazando estos valores en la formula, se obtendría que el número de colaboradores administrativos a encuestar sería de 213 personas donde cada muestra será elegida de forma aleatoria entre las diferentes facultades. La proporción del sexo de las personas encuestadas y su pertenencia a cada facultad es de la siguiente forma:

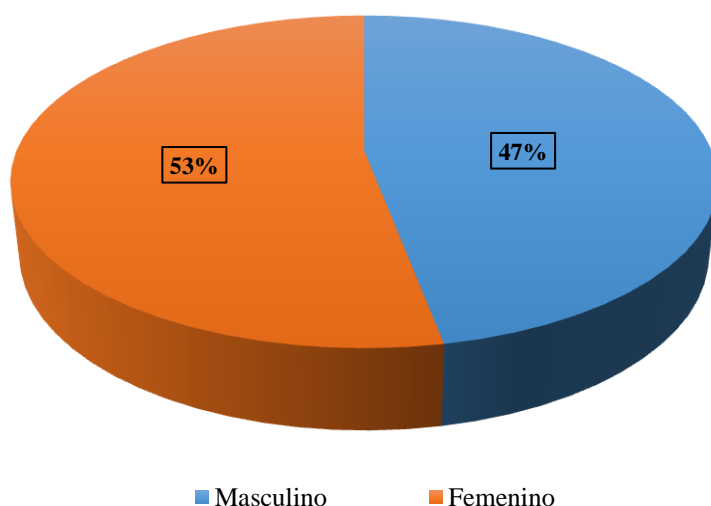


Figura 6. Distinción del sexo de acuerdo a las personas encuestadas

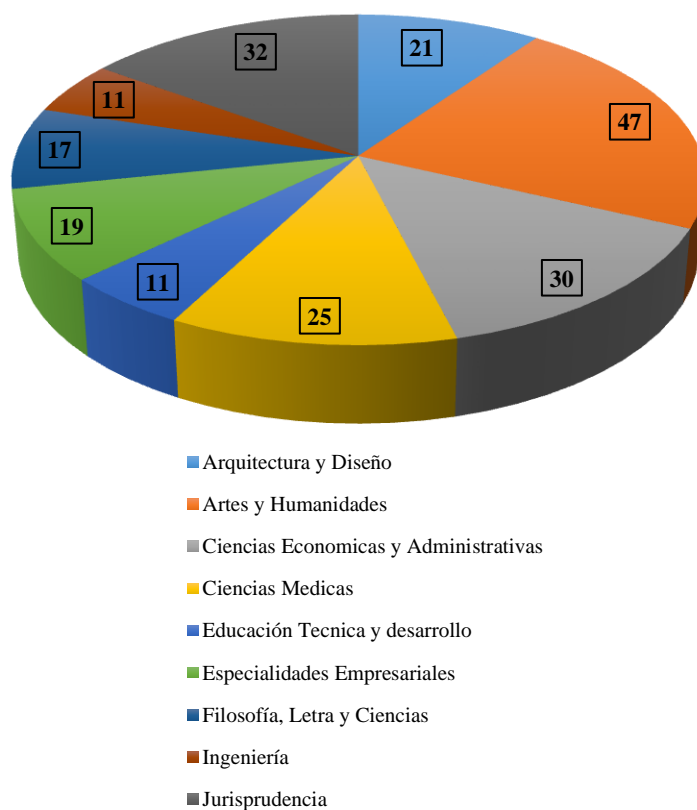


Figura 7. Número poblacional según las facultades encuestadas

Método de obtención de información

Delimitación de tiempo. Según Hernández Sampieri (2014), los estudios cuantitativos constituyen procesos secuenciales y probatorios que requiere un orden donde no se puedan eludir pasos. Uno de los métodos más utilizados en estudios cuantitativos es la aplicación de cuestionarios de preguntas, o como también se les conoce, encuestas.

La encuesta es un documento que recoge de forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo del estudio (Casas, et. al. 2003). Es un guion orientativo a partir del cual debe diseñar el cuestionario basado en la hipótesis, sin embargo, hay que tomar en cuenta las características de la población (nivel cultural, edad, aspectos socioeconómicos, etc.) y el sistema de aplicación que va a ser

empleado, ya que estos aspectos son decisivos para determinar el tipo de preguntas, el número, el lenguaje y el formato de respuesta. Hernández Sampieri (2014) afirma que un cuestionario es un conjunto de preguntas basadas en una o más variables a medir y, de acuerdo a Brace (2013), añade que el cuestionario debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis.

En el presente estudio se aplicó el cuestionario como método de recolección de información. En el cuestionario se pueden utilizar preguntas cerradas, preguntas con respuestas delimitadas o categorizadas por opciones. A su vez, se pueden utilizar preguntas abiertas, donde se ofrece la posibilidad de responder con percepción personal. En este estudio el tipo de preguntas utilizado fueron de preguntas cerradas, aunque se emplearon algunas preguntas como posibilidad de ampliación o de completar oraciones. Estas encuestas fueron aplicadas durante las últimas dos semanas de octubre del 2017, se abordó directamente a los sujetos que se encontraban en las diversas facultades de la Universidad.

Procesamiento de información. De acuerdo a Hernandez Sampiere (2014), el procesamiento de la información en estudios cuantitativos se basa en el medir variables numéricas y la realización de análisis estadísticos, con el propósito de establecer pautas y probar teorías. Con esto, sumado a lo revisado en el Capítulo 2: El Marco Teórico, se organizó la información a recopilar, a fin de establecer relaciones mediante la medición de los indicadores que posean las variables de comunicación interna y la de cultura organizacional.

Para el caso de la variable independiente, se determinó que será la comunicación interna y está se compone de cinco indicadores: a) flujo de comunicación; b) participación de los colaboradores; c) canales de comunicación; d) mensajes; y, e) imagen. En cambio, para la variable dependiente, cultura organizacional, los indicadores a considerar son los seis siguientes: a) conocimiento sobre la institución; b) valoración sobre la organización; c) cualidades que caracteriza a los colaboradores; d) identificación con la empresa; e) representación de la cultura; y, f) niveles de colaboración

Cabe mencionar también que, para el análisis de resultados que se obtuvo de las encuestas, las conclusiones se basaron en la integración de los resultados de estos indicadores y en las posibles relaciones entre ellos. Para saber más a fondo la clasificación de estos indicadores y la agrupación de las preguntas, por favor revisar el apéndice b. Asimismo, se puede alcanzar un mayor entendimiento de la situación de la Universidad con relación a la comunicación interna y cultura organizacional. Asimismo, se identificó y agrupó las preguntas de las encuestas por indicadores. La información recopilada fue procesada estadísticamente mediante el Microsoft Excel.

Resultados de acuerdo a la variable independiente - Comunicación Interna

Flujo de comunicación. En el primer indicador, flujo de comunicación, se puede sacar algunas conclusiones preliminares. Con relación a la comunicación con los superiores, el 56% de los encuestados califican como buena, 23% dicen que la comunicación es regular y el 21% restante consideran que esta comunicación es mala. Por otro lado, al momento de preguntar por la comunicación con los

compañeros, se obtuvo que 27% califica esta comunicación como mala a pesar de que el 50% considera que es buena y el 23% restante como regular.

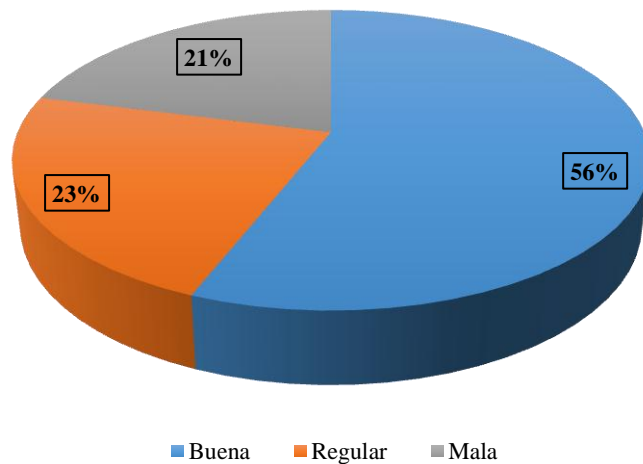


Figura 8. Comunicación con superiores

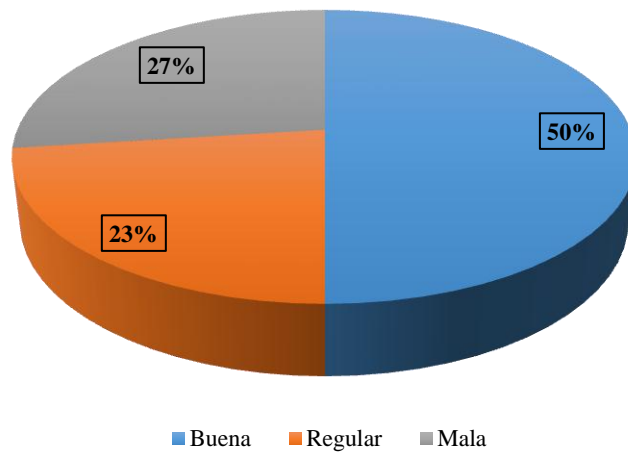


Figura 9. Comunicación con compañeros

En resumen, se puede decir que a pesar de existir una buena relación comunicativa entre superiores y compañeros, existe una minoría que no está satisfecha con la comunicación del trabajo donde, con las siguientes preguntas, se podrá una obtener una conclusión más depurada.

Asimismo, en la encuesta realizada, se preguntó de dónde proviene con mayor frecuencia la información de trabajo y 51% respondió que de sus superiores, 32% de compañeros de trabajo y el 17% restante de fuentes informales. Del mismo modo, para conocer la cadena de comunicación de trabajo de la Universidad, se consultó a quien se traslada esta información y 73% lo traslada a sus jefes, personal del mismo nivel y subordinados, por propósitos laborales, mientras que el 27% restante lo comparte con sus compañeros.

Esto indica que los flujos predominantes son el vertical descendente y el vertical ascendente, mientras que el flujo horizontal representado por la comunicación con sus compañeros es reconocido solo por el 27% lo cual evidencia necesidad de fortalecimiento y de integración dado que estas son las funciones que este flujo desempeña.

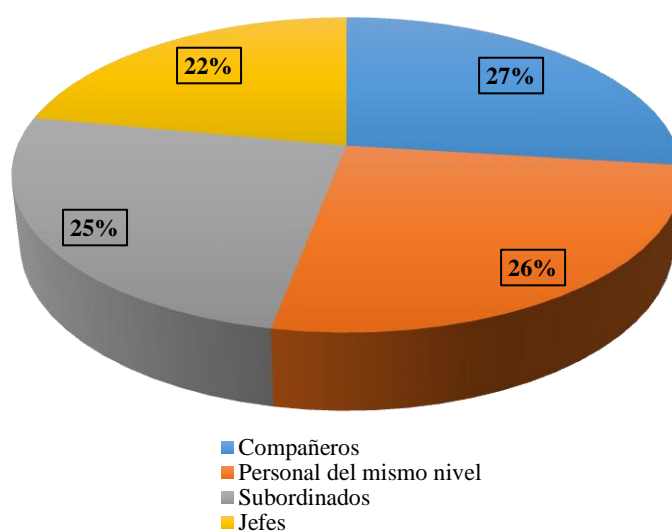


Figura 10. Uso de información

Con estos resultados, se puede concluir que, aunque los flujos de comunicación de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil no funcionan a la perfección, se constata que su funcionamiento actual influye favorablemente para lograr objetivos laborales ya que más de la mitad del personal considera que la relación comunicativa es buena. Como se evidenció en el análisis debe fortalecerse el flujo horizontal de comunicación y con ello se lograría un mejor conocimiento entre las áreas y continuar fortaleciendo la integración entre los colaboradores.

Participación con los colaboradores. Con relación al segundo indicador, se preguntó si los directivos de la Universidad consideran la participación del personal al momento de tomar una decisión y el 33% de los encuestados señalaron que siempre consideran su participación, el 35% a veces y el 32% restante nunca. Sin embargo, cuando se consultó si existían los medios o facilidades para participar en las decisiones ya tomadas, el 36% respondió que no existe tal posibilidad, 34% a veces y que 30% dijo que si existe.

Por otro lado, 35% del personal encuestado dijeron que los resultados obtenidos por los trabajos desempeñados influyen en las decisiones tomadas por los directivos, 33% opina lo contrario y el resto respondió eligiendo la opción de a veces. En estos resultados, se advierte un alto nivel de fragmentación lo que revela que existen diferencias en las áreas estudiadas en cuanto a la gestión de participación de los colaboradores, por lo tanto, en la propuesta que se presentará en este trabajo, se tendrá en consideración aquellas áreas necesarias a fortalecer en este aspecto.

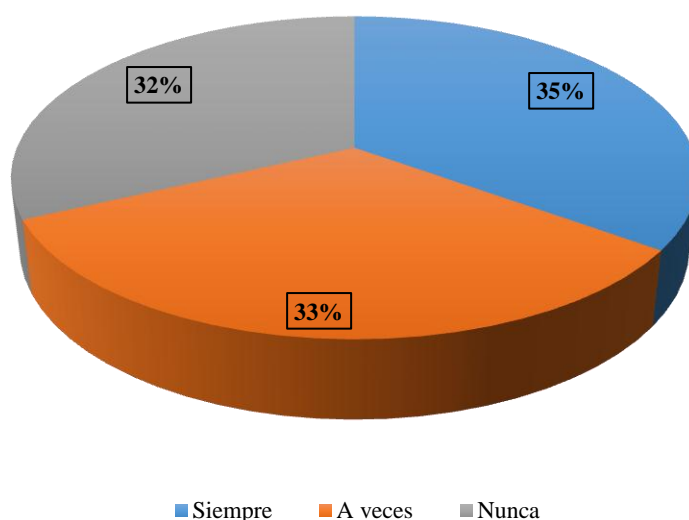


Figura 11. Influencia del trabajador

A pesar de obtener resultados casi equilibrados, se puede concluir que aunque el personal de nivel jerárquico superior toma decisiones que el trabajador no puede cambiarla, este último si influye en cierta medida en las decisiones a tomar por medio el desempeño laboral realizado.

Canales de comunicación. De acuerdo a los resultados relacionados al tercer indicador, se conoció que el 30% del personal coincide que el correo electrónico y los encuentros informales son el mejor canal de comunicación, seguidos por un 28% del uso del intranet y el resto señaló que los rumores si forman parte de estos canales comunicativos.

De este grupo donde se considera el rumor como un canal de comunicación, un 40% resaltó que la información recibida es insuficiente, 33% señaló que la información es poco confiable y el resto cree que los directivos concentran toda información.

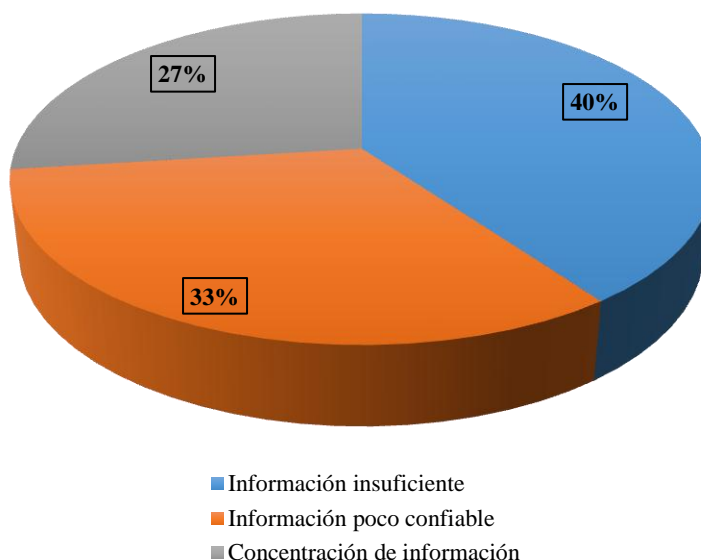


Figura 12. Información proveniente de los rumores

Estos resultados indican que existen dificultades en la comunicación interna de la Universidad que podrían disminuirse y ser trabajados a través de un plan de mejoramiento de los flujos y canales de este tipo de comunicación. Por último, aunque un 38% respondió diciendo que no hay métodos o medios de recolección de información, un 62% de los encuestados destacó lo contrario señalando que existen canales de recolección de sugerencias o información del personal, tales como asambleas sindicales (53%), encuestas periódicas (33%) y buzón de sugerencias (14%). Este aspecto debe destacarse como fortaleza, dada la importancia que tiene para poder realizar la retroalimentación en la comunicación interna de la institución. Todos estos elementos serán tomados en consideración para la construcción de la propuesta.

Mensajes. El cuarto indicador de la comunicación interna son los mensajes y en este se puede encontrar que el 44% de los encuestados consideran que existe excesiva y abundante información, el 19% restante lo considera suficiente y solo el 37%

considera que la información es escasa o nula. Esto daría entender que, según 63% de los encuestados, la cantidad de información es suficiente, abundante y excesiva, lo que constata un alto volumen de información que habría que regular ya que si la alta cantidad de información que se envía llega de manera simultánea, existe un riesgo de que esto se considere abrumador y, por ende, el colaborador podría ignorar o dejar pasar involuntariamente.

Del mismo modo, en cuestión a la calidad de los mensajes recibidos, 43% la considera clara y necesaria, 20% dijeron que los mensajes son oportunos y el 37% restante la cree confusa e inútil. Esto ratifica el resultado anterior, la mayoría del público encuestado, 63%, valora positivamente la calidad de información de que se recibe al evaluarla de clara, necesaria y oportuna. No obstante hay una tercera parte de los sujetos que la considera confusa e inútil, por lo tanto hay que trabajar para seguir perfeccionándola.

En cuanto al momento de recibir la información, continúa manifestándose la tendencia encontrada en la evaluación de indicadores anteriores; pues mientras el 36% resalta que la información llega mucho antes de lo previsto y 34% considera que llega a tiempo, existe un 30% que considera que la información demora en llegar. Esto podría estar dándose debido a diferencias de distancia en el envío de información y la rapidez o demora en su llegada en dependencia a la ubicación de donde se encuentra el área en cuestión.

Se profundizó para conocer si es alguna facultad en específico que genera alguna demora por su ubicación, pero resulta que las respuestas provienen de forma equitativa de cada facultad.

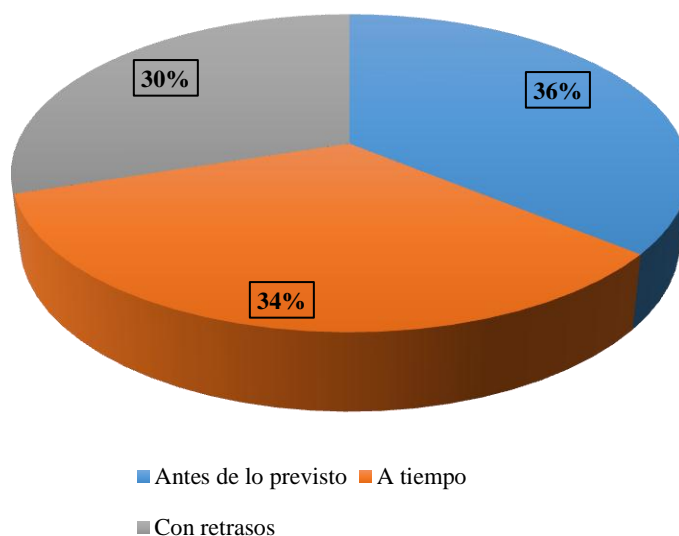


Figura 13. Tiempo de llegada de la información

Finalmente, sobre este indicador, se puede agrupar el tipo de información recibida y 42% de los encuestados, destacaron que era información sobre tareas o labores a realizar, 40% indicó que era información sobre normativas y el 18% restante era sobre reconocimientos profesionales. Lo cual demuestra el constante control, seguimiento y cuidado que se le da al talento humano de la Universidad ya que 80% de la información, que se recibe, está relacionado a temas laborales, como actividades tareas o normativas de la institución, y existe un 20% enfocado en reconocer el desempeño laboral del personal. Esto indica que debe reforzarse el mensaje de reconocimiento y de contenido humano que resulta fundamental para poder desarrollar la motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

Imagen. Por último, de acuerdo al quinto indicador de la comunicación interna, imagen, se obtuvo que 75% de los encuestados consideran que la imagen ofrecida como institución de la Universidad es buena o muy buena, mientras que el 25% opina lo contrario.

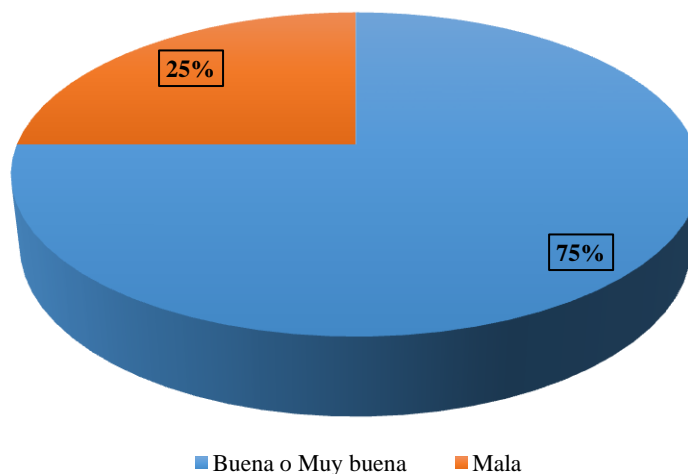


Figura 14. Imagen de la Universidad según los colaboradores

Para conocer más a fondo el porqué de esta percepción se preguntó si la imagen de la Universidad corresponde a la realidad y se obtuvo que el 66% si está de acuerdo con esto pero el 34% restante considera que la realidad es peor a la imagen ofrecida. Una vez más esto confirma la tendencia de que una tercera parte del público estudiado tiene una valoración poco favorable en torno a los aspectos estudiados y, por ende, la necesidad de continuar trabajando en el fortalecimiento de la comunicación interna, la retroalimentación, del equilibrio de flujos y mensajes.

Resultados de acuerdo a la variable independiente – Cultura Organizacional

Conocimiento sobre la institución. El primer indicador de esta variable es la del conocimiento sobre la institución donde el 94% del personal encuestado conoce a la

perfección la fecha de creación de la Universidad. Asimismo, 76% de los encuestados conoce con claridad la misión de la Institución, mientras que un 24% duda saberlo.

Estos resultados demuestran la falencia de la comunicación interna ya que existe un 24% que no tiene seguridad en cuanto a este conocimiento. Por consiguiente, hay que continuar trabajando en la comunicación de los colaboradores sobre estos aspectos de la Universidad. Por último, dentro de este indicador, se consultó si están al tanto de los personajes históricos de la Universidad Católica, dándole la facilidad de poder reconocerlos y el 85% respondió afirmativamente.

Valoración sobre la organización. Para este indicador, se presentó una lista de 10 opciones (pregunta 3 del apéndice A) para que el encuestado decida qué aspecto considera el más fuerte y cual es considerado el más débil y por consiguiente trabajar en ello. Sobre el total, 65% eligió la eficiencia y la disciplina como aspectos muy fuertes de la Universidad y, a su vez, se obtuvo el mismo porcentaje cuando indicaron que la innovación y la racionalización son aspectos muy débiles y que deberían ser tratados.

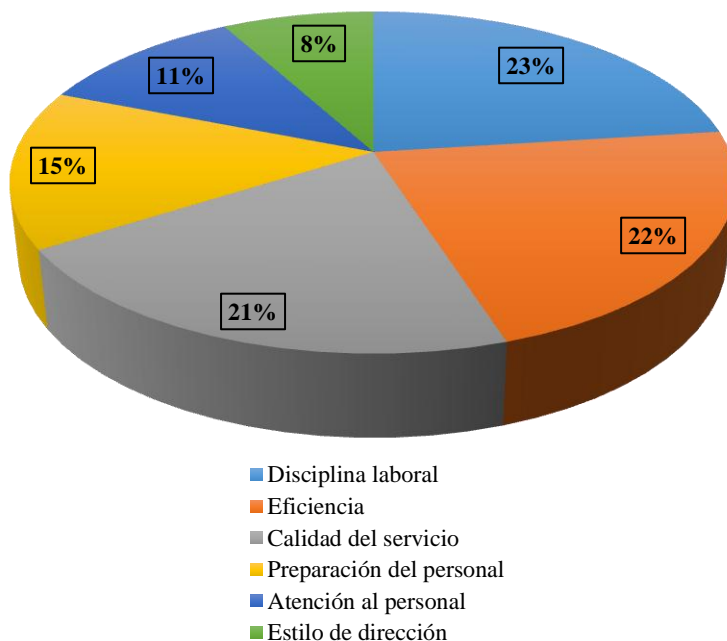


Figura 15. Aspectos positivos

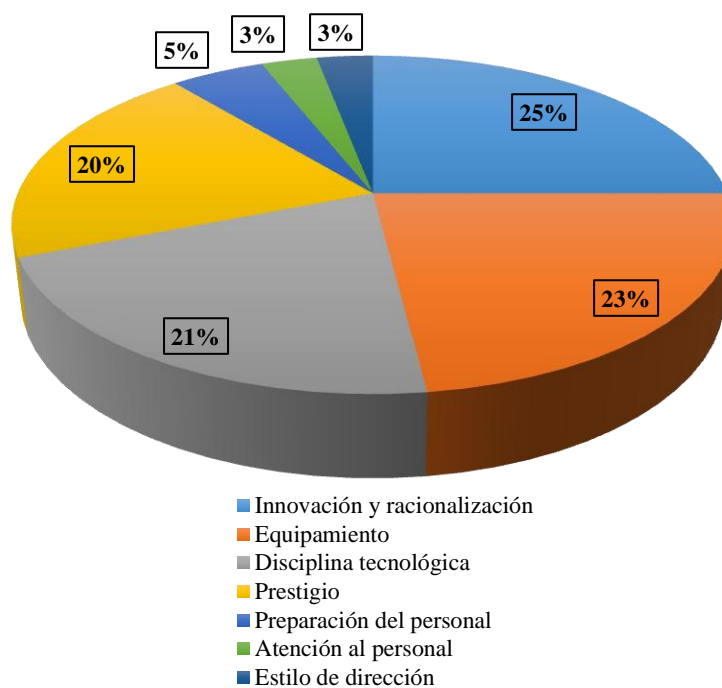


Figura 16. Aspectos negativos

Como puede observarse, los sujetos estudiados valoran positivamente rasgos que han posibilitado el desarrollo de la Universidad ya que gozan de estabilidad y de un desempeño laboral favorable, no obstante es una institución que tiene ya casi 60 años y presenta una estructura muy compleja y amplia que no favorece el cambio dinámico rápido y la innovación necesaria. Es muy revelador que los colaboradores encuestados identifiquen la necesidad de renovación y de racionalización de la universidad.

Cualidades que caracteriza a los colaboradores. Entre las cualidades que caracteriza a los colaboradores, tercer indicador, el 77% de los encuestados resaltó que existe una alta colaboración en el trabajo y lo cual converge con el 74% de personas que señaló que existe una alta solidaridad en el ambiente laboral. Esto se apoya en las respuestas dadas en la sección de comunicación interna ya que existe un buen porcentaje afirmando la buena relación comunicación que existen entre compañeros de trabajo.

Identificación con la empresa. El cuarto indicador hace referencia a la identificación con la empresa donde primero se presentan dos respuestas con respecto a la Universidad: a) que es lo que más lo une; y, b) que es lo que más lo separa. De acuerdo a las encuestas, el 37% de los colaboradores siente que lo que más los une a la Universidad es la comunidad laboral, seguido por un 23% de una remuneración justa, seguido por un 22% de los reconocimientos laborales, dejando para el ultimo un 18% que dice que su unión a la Universidad tiene relación directa a la garantía de longevidad laboral.

Por otro lado, el 46% dijo que lo que más lo separa con la Universidad es el exceso de trabajo y el estrés generado por esta presión. En segundo lugar, con un 36%, se encuentra la rutina laboral y finalmente un 18% por los rumores de oficina.

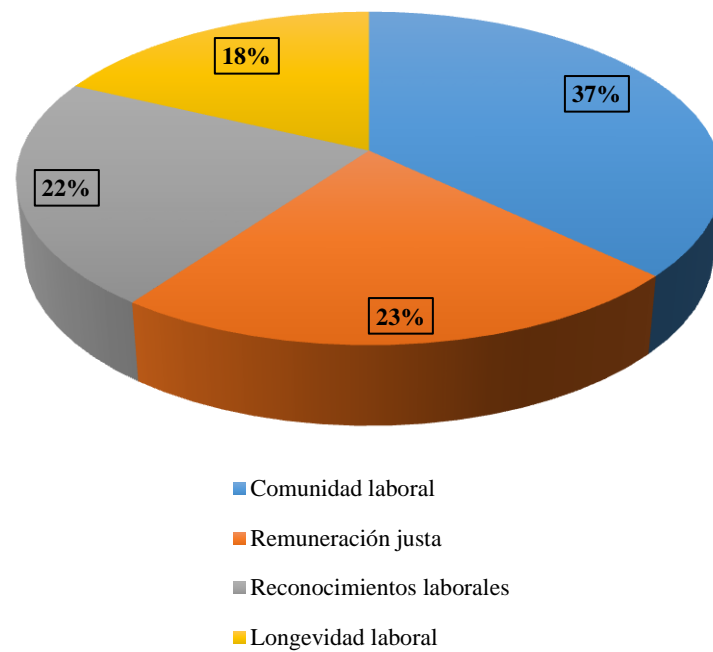


Figura 17. Aspectos que unen a los colaboradores

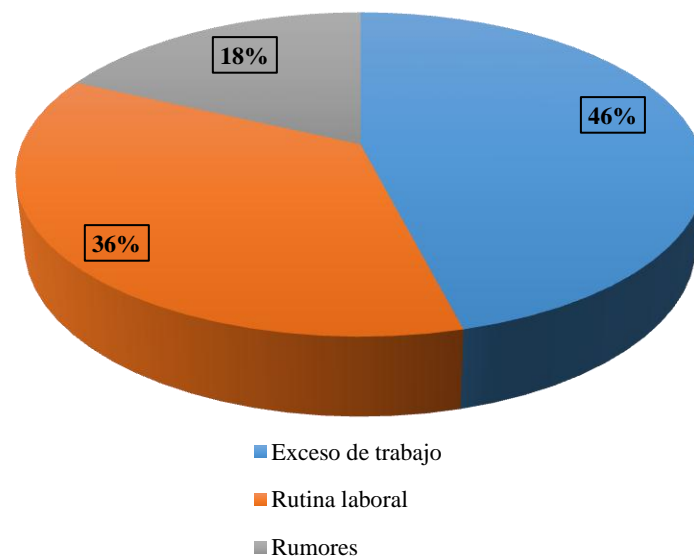


Figura 18. Aspectos que separan a los colaboradores

Como puede observarse los resultados fueron fragmentados y los elementos que se identifican son la comunidad, la remuneración y los reconocimientos laborales, todos los cuales son aspectos muy importantes desde el punto de vista de la motivación y la implicación de los colaboradores. Sin embargo es mucho más

fuerte el nivel de coincidencia en cuanto al estrés como elemento que los separa de la universidad y este aspecto debe tenerse en consideración en la propuesta que se presenta en este trabajo. Aquí se puede reiterar que, a pesar de haberse detectado falencias en la comunicación interna, como son los rumores, la valoración sobre la organización genera un impacto favorable en los colaboradores.

A su vez, al momento de preguntar si se llegara a presentar una oportunidad laboral en otra empresa en igualdad de condiciones laborales y actividades de trabajo, 63% de los encuestados respondieron de forma negativa, dejando un 37% que si estarían dispuestos a cambiarse, nuevamente se constata la tendencia detectada anteriormente que es favorable para más del 60% de los sujetos encuestados y no tan favorable para la tercera parte de los sujetos estudiados.

Los resultados de la pregunta sobre el sentido de pertenencia completan este análisis. Se consultó si este sentido de pertenencia existe y 71% de los encuestados dijo que si pero un 29% señala que no. Como puede verse, existe un alto índice con relación a la identificación con la Universidad, sin embargo, no hay que despreocuparse de esa minoría, que representa casi 30% de los encuestados, lo cual indica la necesidad de generar un plan de mejoramiento de comunicación interna y cultura organizacional, buscando que la implicación laboral suba y, por ende, la motivación de los colaboradores.

Representación de la cultura. De acuerdo a este indicador, se consultó en una pregunta donde se presentaron diferentes alternativas para poder describir de mejorar

manera el ambiente interno de la Universidad y 96% coincidió en su respuesta al poner que el ambiente laboral es como estar en una gran familia.

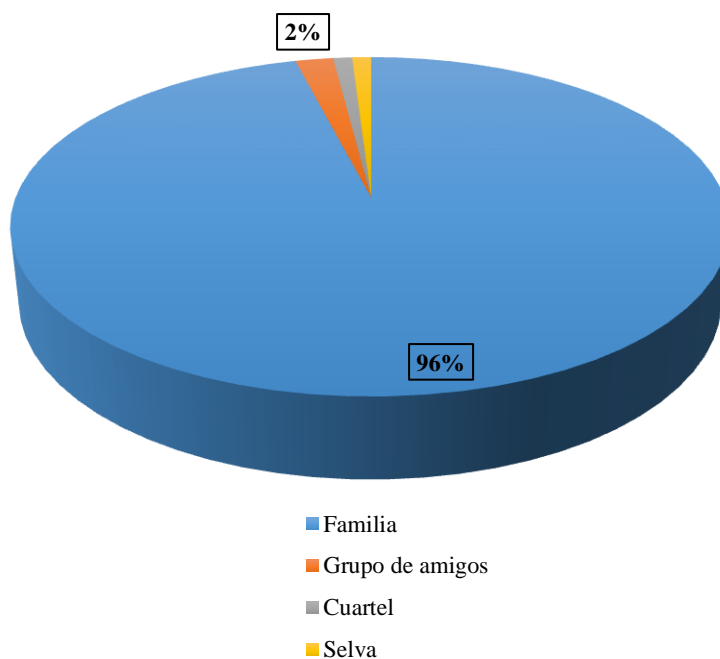


Figura 19. Ambiente laboral

Este indicador demuestra una fortaleza cultura de la Universidad porque a pesar de cualquier diferencia con la imagen o la identificación con la institución, internamente existe un ambiente transparente y familiar lo cual es favorable para desempeñar las funciones laborales.

Niveles de colaboración. Por último, en este indicador se obtuvo como resultado que 67% del personal de la Universidad Católica no colaboran o cooperan poco entre diferentes departamentos.

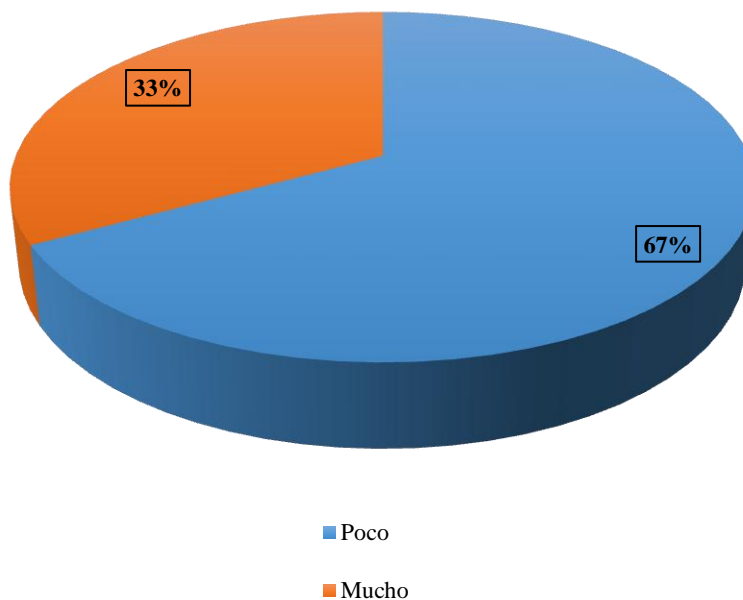


Figura 20. Nivel de colaboración

Este resultado permite constatar cómo se relaciona la comunicación interna y la cultura organizacional pues se demostró que la debilidad que se presenta en los flujos horizontales de la comunicación es congruente con la falta de colaboración entre las distintas áreas de los departamentos que los sujetos reconocen. Esto debe ser considerado en un plan de mejoramiento de comunicación interna debido a que es imprescindible que exista mayor cooperación entre las áreas en el desempeño de las actividades laborales.

Capítulo 5

Propuesta de Mejora y Plan de Acción

Plan de acción y de mejora

Partiendo con el hecho de que se ha podido detectar diferentes problemas relacionado a la comunicación interna y la cultura organizacional de la Universidad, obtenidos en los resultados de las encuestas, es necesario trabajar en estos en las diferentes áreas de la institución. Es por este motivo que, en esta nueva sección, se propone un plan de acción y de mejora con las posibles soluciones para aquellas dificultades.

Por otro lado, antes de entrar al núcleo de esta sección, es necesario especificar que el plan de acción que se propondrá es con fines académicos, para el cumplimiento de la realización de la presente tesis, y que servirá como una guía estructurada para que, a la hora de ejecutarlo, se sigan el número de actividades y tareas para el cumplimiento del mismo. Asimismo, cabe destacar que este plan de acción y de mejora involucra a las diferentes áreas o facultades de la Universidad, así como establece un sistema de control y seguimiento durante la ejecución, de esta forma se puede corregir cualquier evento no contemplado o planificado.

Fundamentos Conceptuales

El plan de acción es una herramienta gerencial que ayuda a categorizar las situaciones de una empresa y, por ende, permite decidir las actividades más significativas, con el propósito de poder cumplir con los objetivos y metas propuestos. Del mismo modo, estos planes son guías que proveen una estructura para

ejecutar proyectos, donde su contenido son tareas específicas que sirven para alcanzar objetivos específicos o superiores. Como se ha dicho anteriormente, debe existir coherencia en cada plan de acción ya que estos se presentan de acuerdo a los recursos que se poseen y dependiendo de las necesidades que surgen.

El plan de acción se basa en el personal de la empresa debido a que a) involucra a diferentes departamentos; b) permite colocar plazos; y, c) define quiénes serán los responsables. Además, incluye un sistema de seguimiento y control, para que se pueda analizar las acciones y evaluar cualquier situación no contemplada.

Por último, para cumplir y lograr eficientemente con los objetivos planteados en el plan de acción, es necesario determinar claramente los recursos que se usará como apoyo. Estos recursos pueden ser: materiales, tiempo, monetarios y humanos. Como para el presente plan de acción se busca solucionar aquellos problemas detectados relacionados a la comunicación interna y la cultura organizacional de la Universidad, es necesario dar un vistazo previo de la importancia de estos dos temas.

Importancia de la comunicación interna

Citando a Villafañe (1999), existen ciertos objetivos de la comunicación interna que son importante a considerar cuando se desea dar una orientación a la empresa o a alguna propuesta de plan de acción y, en este caso, se consideran los siguientes: a) implicar al personal dentro de los proyectos de la empresa; b) consolidar el estilo de dirección; y, c) favorecer los cambios de entorno.

Existen más objetivos que son considerados pero los mencionados anteriormente tienen relación directa con la inclusión de la comunicación interna en el desarrollo de un plan de acción. Asimismo, hay que recordar, que la comunicación interna de una empresa debe distinguirse de la información transitada entre áreas, así como debe ser coherente entre lo que se dice al interior, como lo que se dice al exterior.

Por último, un tema que se debe considerar, y que tal vez no es necesario decirlo, es identificar aquellos espacios de comunicación que ayuden a socializar el plan de acción entre todos de la Universidad. En el caso de no existir, crearlo porque la parte comunicativa es esencial en todo plan de acción.

Importancia de la cultura organizacional

De acuerdo a Villafañe (1999), los cambios culturales son complejos pero importantes ya que si son bien aplicados, tendría un impacto significativo. En su libro expone etapas que pueden ser consideradas como guías para una implementación efectiva las cuales se mencionan algunas a continuación: a) elaborar una propuesta de mejora: b) socializar comunicativamente, con todo el personal, el cambio a generar; y, c) evaluar el cambio y realizar ajustes.

Cabe decir que cuando se realiza cambios de cultura, hay que recordar como existen estragos de la vieja cultura y fuerzas que se imponen al cambio. Al inicio, existirán grupos reacios al cambio, pero mediante el seguimiento respectivo, los frutos brotan. Antes de continuar con el plan de acción que puede ser resumida en

una matriz, primero hay que establecer los objetivos y las estrategias suficientes para generar cambios.

Objetivo general y específicos

Como se dijo con anterioridad, para diseñar la presente propuesta es necesario que exista coherencia entre lo que se propone con los recursos disponibles a utilizar. Para aquello, se muestra a continuación cuatro objetivos específicos, con la finalidad de: a) darle seguimiento a esta sección; y, b) para cumplirlos y obtener resultados favorables que solucione los problemas detectados.

Objetivo general. Mejorar la comunicación interna de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil mediante el fortalecimiento del balance de los flujos de comunicación interna, el equilibrio entre los tipos de mensaje y la profundización sobre el conocimiento acerca de la entidad por parte de los colaboradores administrativos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, a fin de lograr un mayor nivel de integración, cooperación y sentido de pertenencia.

Objetivos específicos.

- ✓ Fortalecer el flujo de comunicación horizontal mediante el uso de canales directos e indirectos.
- ✓ Mejorar el equilibrio entre los tipos de mensajes, fortaleciéndolos con mensajes de reconocimiento y de contenido humano.
- ✓ Profundizar sobre el conocimiento de los colaboradores, en torno a la institución su historia y desarrollo.

- ✓ Potenciar los canales de retroalimentación para aumentar la participación de los colaboradores y para desarrollar un mecanismo que permita trasladar sus preocupaciones y necesidades con mayor facilidad.

Estrategia general

Como se dijo en el apartado anterior, para diseñar la presente propuesta es necesario que exista coherencia entre la propuesta y la disponibilidad de recursos. La estrategia general consiste en la forma que se actuará de aquí en adelante para conseguir los resultados esperados. Sin embargo, como toda propuesta existen limitaciones tales como económicas, políticas y en especial de colaboración y participación. Para superar esto, se presenta a continuación tres estrategias con sus respectivas acciones para hacer frente a las diferentes situaciones y poder modificar e influir positivamente en el comportamiento de los colaboradores. Las actividades y tareas no están contempladas en este documento.

Estrategia 1 – Potencialización de los canales y mensajes de comunicación interna.

Mediante las encuestas realizadas a los colaboradores de la Universidad, se pudo identificar que existe cuatro tipos de canales de comunicación: 1) correo electrónico; 2) encuentros informales; 3) intranet; y 4) rumores. La finalidad de esta estrategia es potencializar y formalizar el uso de aquellos canales de comunicación existente y de reactivar aquellos que se abandonaron o de crear los que no existen todavía. De esta forma, se espera que los rumores junto con los encuentros informales se vean eliminados en su totalidad o minimizado lo más posible.

Acción 1 – Intranet. Se utilizará el mismo concepto de comunidad virtual de las redes sociales, aplicado con el intranet. Se creará un espacio único para compartir información y para que los colaboradores administrativos puedan interactuar entre si y evitar encuentros informales en el pasillo. Se sugiere la asignación de un moderador para el control del tipo de información compartida ya que no se desea que sea utilizado como un canal de comunicación interna de respaldo para las decisiones tomadas en alguna reunión o actividad imprevista.

Acción 2 – Correo electrónico. Volver obligatorio el uso de correo electrónico como respaldo al finalizar reuniones calendarizadas o imprevistas. Se detallará un resumen de la reunión en un correo y se escribirá los puntos acordados logrados por las partes reunidas y los siguientes pasos para el siguiente encuentro. De esta forma, se evita dejar temas al aire o asuntos pendientes y se minimiza el uso de rumores y encuentros informales en pasillos de la institución. Por último, el correo usado por medio este canal se volvería en un acta virtual, lo que serviría como documento formal en el trabajo. A continuación, en la siguiente página, la figura 6 muestra cómo serían estas actas virtuales sugeridas:

irene@example.com

Tesis de Comunicación - Acta Virtual 2018.01.01 (YYYY/MM/DD)

Hola Irene,

Junto con saludarte, mediante la presente detallo el resumen y los puntos acordados de la presente reunión:

1. Se reviso el avance de la tesis hasta los resultados de las encuestas.
2. Se trabajó y profundizó en los problemas detectados, gracias a las encuestas.
3. Se avanzó con las posibles conclusiones de la tesis.
4. Se acordó ampliar las recomendaciones de la tesis.
5. Se acordó trabajar en la propuesta de mejora de la tesis.

Sobre la misma, se detalla los siguientes pasos a trabajar:

1. Trabajar en la propuesta de mejora de la tesis.
2. Escribir las estrategias que se consideren pertinentes para el plan de mejora.

Agradeciendo tu tiempo, me despido

Saludos,

Andrea.

Figura 21. Correo modelo para ser usado como acta virtual

Acción 3 – Reuniones. Se programarán reuniones sistemáticas para el control y seguimiento de las actividades de los colaboradores administrativos. Este canal estará muy relacionado al anterior ya que, independientemente a que si se planifico con anterioridad la reunión, se deberá realizar un acta virtual por cada encuentro de trabajo.

Acción 4 – Buzón de sugerencias y quejas. Con la finalidad de conocer y entender las necesidades de los colaboradores, se implementará los buzones de sugerencias. No es necesario un buzón físico para hacerlo. Con un correo electrónico o un documento escrito por el colaborador bastará para el cumplimiento y el uso de este canal. Toda sugerencia y queja será enviado al departamento de Recursos Humanos.

Acción 5 – Murales o Carteleras. Se usará con mayor frecuencia los murales o carteleras para informar de eventos sociales de la institución y de reconocimientos laborales a los colaboradores administrativos. De esta forma, se espera generar un ambiente de pertenencia entre ellos.

Acción 6 – Mensajes de reconocimiento y contenido humano. A través de los canales señalados se enviarán de manera sistemática en las ocasiones que así se requieran mensajes de reconocimiento y de contenido humano a los colaboradores a fin de fortalecer su sentimiento de pertenencia, su compromiso y su amor a la institución.

Estrategia 2 – Integración y desarrollo profesional.

Con esta estrategia se busca cumplir con la mayoría de los objetivos específicos y, en especial, con el objetivo general de la propuesta, el cual es fortalecer el flujo de comunicación interna de los colaboradores administrativos de la Universidad con la finalidad de lograr un mayor nivel de integración, cooperación y sentido de pertenencia. Esto se espera cumplir promoviendo la participación de los colaboradores en actividades representativas y eventos sociales y el educándolos con información perteneciente a la Universidad.

Acción 1 – Inducción al personal. Lo primero que se hará es socializar con mayor profundidad y frecuencia el manual de trabajo, así como el informar con mayor frecuencia sobre la historia de la Universidad y sus diferentes personajes. De esta forma, se transparentarán las funciones y responsabilidades de cada cargo, aportando con la cultura institucional.

Acción 2 – Capacitaciones. Con el propósito de generar sentido de pertenencia del colaborador hacia la Universidad, se sugiere invertir tiempo y dinero en capacitaciones o conferencias acerca de la importancia del personal en una empresa o sobre los intereses de estos. Una vez concluido el curso, es recomendable la entrega de certificados, señalando que temas se dictaron. Para esta actividad, las capacitaciones deberán realizarse de forma mensual o cada tres meses debido a que mientras mayor tiempo exista entre una capacitación y otra, mayor es la imagen de desinterés de la empresa sobre su personal.

Acción 3 – Eventos. Se incrementará los eventos sociales como jornadas de integración, trabajos en “outdoors” o reuniones por feriados nacionales o locales. También la socialización del recordatorio de cumpleaños de cada colaborador. Para esta actividad, se puede usar el espacio único de interacción de la intranet, generando mayor confianza y privacidad entre los colaboradores.

Estrategia 3 – Potencialización de la cultura institucional.

Esta es la tercera y última estrategia del plan de acción y de mejora y su enfoque es potenciar la identidad, compromiso y sentido de pertenencia del colaborador hacia la Universidad mediante la aceptación y asociación cultural de la empresa en sus vidas.

Acción 1 – Campaña comunicativa. Lo que se busca con esta actividad es recordarle a todo el personal administrativo la importancia de cada cargo y los valores institucionales de la Universidad, tales como la visión, misión, orígenes, normas, entre otros. Para el desarrollo de esta campaña, los mejores canales de comunicación a implementar serían los murales, cartelera o la intranet de la Universidad.

Acción 2 – Difusiones. Como lo dice su nombre, difusiones constantes y periódicos sobre la cultura organizacional de la Universidad, con el propósito de alinear y asociar los conceptos y normas y socializando las funciones a desempeñar de cada cargo.

Seguimiento y control

Cabe destacar que se puede aplicar una estrategia propuesta simultáneamente con otra, lo que significa que cada actividad propuesta no es excluyente con relación a otra. Asimismo, se busca minimizar el impacto económico sobre esta propuesta, es por esa razón que es preferible enfocarse en aquellas actividades donde no se requiere algún papel impreso o actividad que incurra en desembolsos de dinero para la Universidad.

Una vez implementadas las actividades de las estrategias propuestas, es necesario asignar un colaborador que sirva como administrador de la propuesta y le lleve el seguimiento correspondiente para determinar el avance y el alcance de los resultados. Por lo general, la mejor forma de medir el impacto es realizar nuevas encuestas a los colaboradores y comparar los porcentajes de cada indicador y problemas detectados actualmente. Aun así, es recomendable también llevar registro de las actividades realizadas y así poder facilitar los resultados de monitoreo.

Matriz de plan de acción

A continuación se presenta un cuadro resumen de las actividades a implementar por cada estrategia, junto a su respectivo impacto económico. Con esta matriz se espera tener una vista más sencilla de las actividades a implementar.

MATRIZ DEL PLAN DE ACCIÓN Y DE MEJORA			
Estrategia	Actividades	Impacto	
		Inversión	Operativo
Potencialización de canales de comunicación	Intranet	\$ 100.00	\$ -
	Correo Electronico	\$ -	\$ -
	Reuniones	\$ -	\$ -
	Buzon de sugerencias	\$ -	\$ -
	Murales o Carteleras	\$ -	\$ 100.00
Integración y desarrollo profesional	Inducción al personal	\$ 900.00	\$ -
	Capacitaciones	\$ 900.00	\$ -
	Eventos	\$ -	\$ 150.00
Potencialización de la cultura institucional	Campaña comunicativa	\$ -	\$ -
	Difusiones	\$ -	\$ -
TOTAL		\$ 1,900.00	\$ 250.00

Figura 22. Matriz del plan de acción y de mejora propuesto

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Una vez finalizado el estudio de los resultados obtenidos a partir de la información resultante de la aplicación del cuestionario a los colaboradores de la Universidad, y después de haber planificado y propuesto un plan de acción y de mejora para los problemas detectados, se pueden exponer las siguientes conclusiones, de acuerdo a los tres objetivos específicos planteado en esta tesis.

Según el primer objetivo – caracterización de la comunicación. Una vez estudiada la situación actual de la comunicación interna de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, se puede concluir que:

- ✓ Los canales principales de comunicación más usados entre los colaboradores son los correos electrónicos y los encuentros informales.
- ✓ Existe un alto nivel de flujo de información entre los colaboradores de cada facultad.
- ✓ La mayoría del personal considera que la información recibida es clara y concisa.
- ✓ La información recibida llega a tiempo, donde una tercera parte señala que a veces llega con anterioridad.
- ✓ El flujo de comunicación dominante dentro de la Universidad es el vertical descendente, y existen falencias en el flujo horizontal, lo cual fue tomado en consideración en el plan propuesto.

Según el segundo objetivo – evaluación de la cultura. Así como en la conclusión anterior, de acuerdo a la cultura organizacional de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, se concluye lo siguiente:

- ✓ Casi el 80% de los colaboradores internos tienen conocimiento de la historia de la Universidad así como conocen la misión, valores y personajes históricos del mismo.
- ✓ De acuerdo a la visión de los colaboradores, ellos consideran como valores positivos y fuertes de la Universidad, la estabilidad laboral y el desempeño de sus funciones.
- ✓ Como aspecto a fortalecer el estudio reveló la necesidad de trabajar en innovación y equipamiento tecnológico.
- ✓ A pesar de ser una institución en la que predomina el flujo vertical descendente, el 80% resaltó que existe una buena relación de los compañeros entre sí y que se consideran como una familia.
- ✓ Como problema a resolver en relación con los valores culturales de los colaboradores estudiados destaca la necesidad de fortalecer la colaboración y compromiso.

Según el tercer objetivo – identificación entre la relación de la comunicación y la cultura. El estudio ha permitido evidenciar que hay una estrecha relación entre comunicación interna y cultura, lo cual puede observarse al constatar que las dificultades que presentan los flujos horizontales de comunicación entre colaboradores se expresan igualmente en la necesidad de fortalecer valores culturales tales como colaboración y el compromiso.

Como es conocido, el flujo horizontal de comunicación es uno de los flujos que posibilita en una mayor medida los niveles de integración y colaboración entre los trabajadores. Y cuando los valores culturales de colaboración presentan falencias esto se relaciona con los problemas que pudieran presentarse en el flujo horizontal de comunicación.

En cuanto al compromiso de los trabajadores, la necesidad de fortalecimiento que se evidencia en este se relaciona a su vez con el desbalance que presentan los tipos de mensajes, en los predominan los mensajes de tarea y de mantenimiento y no sucede así con los mensajes de reconocimiento y de contenido humano. Para fortalecer el compromiso con la institución es muy importante mejorar el balance entre los tipos de mensajes e incrementar en este sentido los mensajes de contenido humano y reconocimiento, lo cual se ha tomado en consideración en el plan propuesto.

La investigación evidencia que se cumple la hipótesis que se asumió como punto de partida al inicio de la investigación: “La comunicación interna de la universidad objeto de estudio, influye favorablemente en la cultura organizacional de sus colaboradores administrativos”. Esta afirmación se constata tanto en los aspectos positivos como el abundante flujo de comunicación existente y la valoración positiva de la información que influyen en los valores culturales positivos que se han evidenciado, como en la influencia de las falencias que presenta la comunicación en determinados aspectos como el flujo horizontal y los mensajes de contenido humano y reconocimiento que influyen en la insuficiente fortaleza de valores como el de colaboración y compromiso por parte de los colaboradores

La propuesta que se presentó busca solucionar las situaciones necesitadas de mejoramiento y desarrollo. De acuerdo a las tres estrategias las cuales son 1) potencializar los canales y mensajes de comunicación; 2) integración y desarrollo profesional; y, 3) potencializar la cultura institucional se puede afirmarse lo siguiente:

- ✓ Se pueden aplicar simultáneamente las tres estrategias sin necesidad de crear interrupciones o inconvenientes. Con el plan de acción propuesta se puede lograr un mayor nivel de integración, cooperación, comunicación y sentido de pertenencia.
- ✓ El tope máximo de la inversión económica para estas tres estrategias es de US\$ 2,150. Si existe un manejo eficiente sobre este plan de acción, la inversión puede bajar.

Recomendaciones

Se recomienda que se tome en consideración por quien corresponda las siguientes recomendaciones:

- ✓ Al momento de ejecutar cualquier plan de acción y de mejora o alguna estrategia propuesta, hay que procurar ser detallista al momento de socializar nuevos cambios y no generar confusiones al comunicarlas.
- ✓ Se recomienda evaluar periódicamente el sentir de los colaboradores de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil sobre los cambios realizados.
- ✓ Se podría ampliar este estudio abarcando a todo el personal de la Universidad y así depurar de mejor manera los resultados obtenidos y obtener mejores planes de acción.

Lista de referencias

- Álvarez-Nobell, A., Lesta, L, (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización.
- Barker A., (2001) Cómo Mejorar la Comunicación. Editorial Gedisa, España.
- Barnard C., (1938). Las Funciones del Ejecutivo. Editorial Harvard University Press, Estados Unidos.
- Benassini M., (2009). Definición de investigación de mercados. Pearson, México.
- Benassini M. (2009). Investigación exploratoria. Pearson, México.
- Berlo, D. K., (1977). Communication As Process: Review and Commentary. (Modelo de Berlo) Transaction Books,U.S.A.
- Berlo k David, (2002) El proceso de la comunicación introducción a la teoría y a la práctica.
- Cameron, K. y Quinn, R., (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture, Addison-Wesley. Michigan.
- Carvajal, K., (2015). Plan de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC.
- Casas Anguita J., J.R. Repullo Labrador y J. Donado Campos. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos.
- Castillo, R., (2007). Ética y Comunicación. Prensa Libre.
- Charry H. (2017). Gestión de la comunicación interna y su relación con el clima organizacional, Tesis de maestría, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos
- Chiavenato, I. (1999). Administración de los recursos humanos. (5ta Ed.). Ed. Mc Graw Hill Interamericana, Bogotá.
- Costa J, (2004), Dircom-on line, La Paz, Grupo design
- Defleur, M., (2005) Fundamentos de Comunicación Humana. (3ª Ed.) Ed. McGraw Hill Interamericana, Bogotá.
- De La Mora Medina J. Explicación y análisis: Taller de comunicación I
- Díaz M., Moreno L. (2006) La comunicación interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones. Revista de Psicología y Psicopedagogía.

- Diez, E. (2001). La organización educativa, estrategias de análisis e innovación. Ed Ediversitas, Sevilla.
- Don Hellriegel, (2005) Comportamiento Organizacional. Editorial Ediciones Paraninfo, México.
- Dvoskin, R. (2004). Fundamentos de Marketing. Granic. S.A., Buenos Aires.
- Estatuto de la Asociación de Funcionarios Administrativos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil
- Elba Leyva Barciela (2005). “Identidad y Cultura Organizacional”, Síntesis de la tesis doctoral, Universidad de La Habana
- Fernández, C., (1999) La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas, México.
- Fernández, J. y Hogan, R. (2003). El carácter de las organizaciones. Journal of Business Strategy.
- Galarza y Jaramillo, (2014) “Estudio de la Imagen Interna de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil en el escenario de cambios en la Educación Superior”
- Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede y Michael Minkov (1991), Cultures and Organizations: Software of the Mind.
- González, M. (1990). Investigación en organización escolar. El análisis de la cultura organizativa.
- Gómez, D., & Prowesk, K., (2011) Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. Pensamiento Psicológico.
- Hurtado (2004) Sistema de educación superior.
- Ivancevich J.M. (1997). Gestión calidad y competitividad. Barcelona: McGraw-Hill Interamericana de España.
- James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert JR. (1996) Administración, sexta edición. Prentice hall Hispanoamericana S.A.
- Katz y Kahn, (1990) Psicología Social de las Organizaciones. Editorial NAMA, México.
- Kreps, G. L., (1995) La Comunicación en las Organizaciones. Addison-Wesley Iberoamericana, España.
- Lapo y Bustos (2012) “Estrategia para el mejoramiento de la comunicación interna con los docentes de la UCSG”

- Lexus Editores (1998), LEXUS diccionario enciclopédico.
- Lucas M., (1997) La Comunicación en las empresas y en las organizaciones. Edit. Colección Bosch Comunicación. Barcelona
- Nguyen-Thanh, F. (1991) La communication: une stratégie de Tentreprise. En: Economica.
- Lasswell H. (1948). La Estructura y Función de la Comunicación en la Sociedad. Modelo de Comunicación. Nueva York: Instituto de Ciencias Sociales.
- Malhotra, N. (2008). Definición de Investigación de mercado. Pearson, México.
- Malhotra, N. (2008). Diseño de la investigación. Pearson, México.
- Malhotra, N. (2008). Investigación descriptiva. Pearson, México.
- Malhotra, N. (2008). Investigación concluyente. Pearson, México.
- Malhotra, N. (2008). Datos primarios: Investigación cuantitativa y cualitativa. Pearson, México.
- Marx, Carlos y Engels, Federico. (1966) La ideología Alemana. Edit. R. La Habana.
- Morales, F. (2001) Dirección de comunicación empresarial e institucional
- Ongallo, C. (2000). Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. Dykinson, Madrid.
- Paoli, Jose Antonio, (1989) Comunicaión e información. Ed. Trillas, México.
- Sánchez Valle, M. (2005): “Comunicación interna en la universidad: el reto de conseguir la participación de los universitarios”. Madrid, Colección Comunicación 2000, Madrid.
- Saladrigas, H. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. Revista Latina de Comunicación Social.
- Serrano M. (1991) En el libro Teoría de la comunicación 1. Epistemología y análisis de la referencia.
- Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Plaza & Janes Editores. P.
- Shannon C.E., Weaver W. (1948). Una teoría matemática de la comunicación. Modelo de Comunicación. Illinois: Universidad de Illinois.

- Stephens Robbins (1996). *Comportamiento Organizacional: Teoría y práctica*. 7ª edición. Editorial Prentice Hall, México
- Trelles I. (2001). *La Comunicación y Cultura Organizacional: entramados e interrelaciones*.
- Trelles I. (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones*.
- Trelles I. (2011). *La Comunicación Institucional y Las Organizaciones Educativas*
- Trelles I. (2015). *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas*.
- Van der Hofstadt Román C.J. (2005). *El libro de las habilidades de comunicación. Elementos de comunicación*.
- Villafañe Justo (1999). *La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Apéndices

Apéndice A – Cuestionario de preguntas sobre comunicación interna y cultura organizacional para los colaboradores administrativos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

ENCUESTA SOBRE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA UCSG

Las preguntas están formuladas a modo de entrevista. No tiene que dar su nombre, sólo su más sincera respuesta. Nos servirá de gran ayuda. Gracias por su colaboración.

Facultad: _____

Sexo: _____ Antigüedad en el trabajo: _____

Edad: a. 15 a 19 años d. 40 a 49 años
 b. 20 a 29 años e. 50 a 59 años
 c. 30 a 39 años f. De 60 años en adelante

1. ¿Conoce el año de creación de la Universidad? (Encierre en un círculo la respuesta que considere correcta).

1 Sí 2 No 3 Tengo dudas.

1. a) Si su respuesta es afirmativa, por favor, exprese el año a continuación _____

2. ¿Conoce la filosofía o misión de la Universidad? (Encierre en un círculo la respuesta que considere correcta).

1 No la conozco. 2 La conozco más o menos. 3 La conozco.

2.a) Si la conoce, exprésela con sus palabras _____

3. ¿De acuerdo a su juicio, cómo son los siguientes aspectos en la Universidad? (Encierre en un círculo la respuesta que considere correcta).

	Muy Débil	Débil	Neutro	Fuerte	Muy Fuerte
1 Equipamiento	1	2	3	4	5
2 Eficiencia	1	2	3	4	5

3 Preparación del personal	1	2	3	4	5
4 Disciplina Laboral	1	2	3	4	5
5 Disciplina tecnológica	1	2	3	4	5
6 Calidad del servicio	1	2	3	4	5
7 Prestigio	1	2	3	4	5
8 Atención al personal	1	2	3	4	5
9 Innovación y racionalización	1	2	3	4	5
10 Estilos de dirección	1	2	3	4	5

4. ¿Ha oído hablar o conocido directamente a algún personaje histórico de la Universidad? (Encierre en un círculo la respuesta que considere correcta).

1 Si 2 No

4. a) Si su respuesta es afirmativa describa a continuación, alguna cualidad del personaje que defina por qué se lo considera histórico _____

5. Puede precisar alguna cualidad o característica positiva, compartida por sus compañeros, que definan mejor a su empresa. (Encierre en un círculo la respuesta que considere correcta).

1 Sí 2 No 3 Tengo dudas

5.a) Enumere algunas de esas cualidades o características positivas _____

6. Diga lo que, con relación a la Universidad:

1 Más le une _____

2 Más lo separa _____

7. A la hora de tomar una decisión en la Universidad (Encierre en un círculo la respuesta que considere correcta).

	Nunca	A veces	Siempre
1 Se considera siempre la participación de las organizaciones, por ejemplo, Sindicato o Partido?	1	2	3
2 Se argumenta con información buscada al efecto?	1	2	3
3 Se facilita la participación de los trabajadores?	1	2	3

8. En la Universidad: (Encierre en un círculo la respuesta que considere correcta).

	Nunca	A veces	Siempre
1 Las decisiones son centralizadas en la dirección?	1	2	3
2 Una vez tomada la decisión, nada puede cambiarla?	1	2	3
3 Las decisiones pueden modificarse como resultado de la consulta con los trabajadores?	1	2	3

9. En igualdad de condiciones laborales y salariales, ¿se cambiaría de trabajo para desempeñar funciones similares? (Encierre en un círculo la respuesta que considere correcta).

1 Sí, sin dudas 2 Quizás 3 Aún no sé 4 Creo que no 5 No, sin duda

10. ¿Qué opinión le merece el ambiente de trabajo que existe en su empresa en cuanto a...? (Encierre en un círculo la respuesta que considere correcta).

	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
1 La comunicación con los superiores.	1	2	3	4
2 La comunicación con los compañeros.	1	2	3	4
3 La colaboración en el trabajo.	1	2	3	4
4 La solidaridad.	1	2	3	4

11. ¿Si tuviera que definir el ambiente interno de la Universidad, con qué expresión lo haría? (Encierre en un círculo la respuesta que considere correcta).

	Sí	No	No sé
1 Una gran familia	1	2	3
2 Una selva	1	2	3

3 Un grupo de amigos	1	2	3
4 Un cuartel	1	2	3
5 Una sala de urgencias	1	2	3
6 Una sala de espera	1	2	3

12. ¿Considera que la dirección se encuentra alejada de lo que ocurre en la Universidad? (Encierre en un círculo la respuesta que considere correcta).

1 Muy alejada 2 Un poco alejada 3 Nada alejada

13. ¿Considera que cooperan satisfactoriamente entre sí los distintos departamentos de la Universidad? (Encierre en un círculo la respuesta que considere correcta).

1 No colaboran 2 Colaboran poco 3 Colaboran mucho

14. ¿Qué imagen cree que le ofrece la Universidad? (Encierre en un círculo la respuesta que considere correcta).

1 Mala 2 Regular 3 Buena 4 Muy Buena

15. ¿Se corresponde esa imagen con la realidad? (Encierre en un círculo la respuesta que considere correcta).

1 No, la realidad es peor 2 No, la realidad es mejor 3 Sí, se corresponde

16. ¿De quién recibe información sobre la Universidad? (Aquí puede señalar una o varias opciones, marcando con un círculo en el número correspondiente)

1 De la dirección 2 De su Jefe inmediato 3 Del sindicato

4 De compañeros en su mismo nivel 5 De otras instancias 6 Fuentes informales

17. ¿A quién traslada usted información sobre su entidad? (Encierre en un círculo la respuesta que considere correcta).

1 A sus subordinados 2 Compañeros de su mismo nivel 3 Niveles superiores

4 Amigos y personas cercanas de la empresa

18. Marque la opción que describa mejor la utilidad de los canales de comunicación existente en la Universidad

	Muy útil	Útil	Poco útil	No existe
1 Reuniones	1	2	3	4
2 Asambleas	1	2	3	4
3 Entrevistas	1	2	3	4
4 Rumores	1	2	3	4
5 Murales	1	2	3	4
6 Cartas	1	2	3	4
7 Circulares	1	2	3	4
8 Teléfono	1	2	3	4
9 Correo electrónico	1	2	3	4
10 Intranet	1	2	3	4
11 Encuentros informales	1	2	3	4
12 Buzones quejas y sugerencias	1	2	3	4
13 Radio Base	1	2	3	4
14 Boletín	1	2	3	4
15 Periódico/revista interna	1	2	3	4
16 Otros. ¿Cuáles?_____				

19. Si identificó como útil o muy útil el rubro de “Rumores”, señale porque cree que esto sucede. (Encierre en un círculo la respuesta que considere correcta).

- 1 La información oficial que recibo es insuficiente
- 2 La información que me llega es poco confiable
- 3 Los directivos concentran la mayor parte de la información

20. ¿Cómo valora la cantidad de información recibida? (Encierre en un círculo la respuesta que considere correcta).

- 1 Nula 2 Escasa 3 Suficiente 4 Abundante 5 Excesiva

21. ¿Cómo valora la calidad de información recibida? (Encierre en un círculo la respuesta que considere correcta).

- 1 Clara 2 Necesaria 3 Oportuna 4 Confusa 5 Inútil

22. ¿Cómo evalúa la información en el momento en que la recibe? (Encierre en un círculo la respuesta que considere correcta).

1 En tiempo 2 Con retraso 3 Para “ayer”

23. El tipo de información que recibe aborda temas vinculados con: (Encierre en un círculo la respuesta que considere correcta).

	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1 Tareas y labores a realizar	1	2	3	4	5
2 Misión, visión, normativas o reglas	1	2	3	4	5
3 Figuras, personas destacadas, reconocimientos profesionales	1	2	3	4	5

24. La Universidad cuenta con canales para recoger sugerencias o información del personal (Encierre en un círculo la respuesta que considere correcta).

1 Sí, muchos 2 Varios 3 Algunos 4 Muy pocos 5 No hay

25. En caso de existir, encierre algunos de esos canales:

1 Encuestas periódicas

2 Buzones de correos electrónicos internos

3 Buzón de sugerencias

4 Conversaciones informales

5 Asambleas sindicales

6 Otros. ¿Cuáles? _____

26. ¿Qué tanto se siente identificado con la Universidad? (Encierre en un círculo la respuesta que considere correcta).

1 Nada 2 Poco 3 Mucho

27. Señale en orden y con números lo que considere más importa, donde el 1 es el más importante y continuando en orden consecutivo.

___ El salario recibido. ___ La seguridad del empleo. ___ Las posibilidades de ser promovido ___ Lo útil y necesario de su trabajo. ___ El ambiente y las relaciones de trabajo

Otras. ¿Cuáles? _____

28. En su opinión, la Universidad, en los últimos años... (Encierre en un círculo la respuesta correcta)

1 Ha empeorado bastante 2 Ha empeorado algo. 3 Se mantiene igual
4 Ha mejorado algo 5 Ha mejorado bastante

29. En los próximos años piensa que... (Encierre en un círculo la respuesta correcta)

1 Empeorará 2 Se mantendrá igual 3 Mejorará

Apéndice B – Análisis del cuestionario de preguntas para los colaboradores administrativos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

A continuación se analizará el contenido del cuestionario de preguntas mediante la medición de los indicadores que posean las variables comunicación interna y la cultura organizacional las cuales se clasifican de la siguiente forma:

1. Variable independiente: Comunicación interna.

Indicadores:

- 1.1. Flujo de comunicación
 - 1.1.1. Vertical Ascendente
 - 1.1.2. Vertical Descendente
 - 1.1.3. Horizontal
- 1.2. Participación de los colaboradores
 - 1.2.1. Toma de decisiones
- 1.3. Canales de comunicación
- 1.4. Mensajes
 - 1.4.1. Cantidad y Calidad
 - 1.4.2. Tiempo de recepción
 - 1.4.3. Tarea
 - 1.4.4. Mantenimiento
 - 1.4.5. Contenido Humano
- 1.5. Imagen
 - 1.5.1. Proyección de imagen futura

2. Variable Dependiente: Cultura organizacional

Indicadores:

- 2.1. Conocimiento sobre la institución
 - 2.1.1. Creación
 - 2.1.2. Filosofía o misión
 - 2.1.3. Personajes
 - 2.1.4. Lideres

2.2. Valoración sobre la organización

2.2.1. Eficiencia

2.3. Cualidades que caracteriza a los colaboradores

2.4. Identificación con la empresa

2.4.1. Sentido de pertenencia

2.4.2. Compromiso

2.5. Representación de la cultura

2.6. Niveles de colaboración

Cabe mencionar también que, para el análisis de resultados que se obtendrá de las encuestas, las conclusiones estarán basados en estos indicadores más no por las respuestas individuales de cada pregunta.

De esta forma, se puede alcanzar un mayor entendimiento de la situación de la Universidad con relación a la comunicación interna y cultura organizacional. Partiendo de esto, es necesario identificar y agrupar las preguntas de las encuestas por indicadores. En el caso de que se puede asignar la sub-clasificación del indicador con alguna pregunta, se pasará a realizarlo.

Con relación a la variable independiente,

- ✓ Las preguntas que darán resultados relacionado al primer indicador, Flujo de Comunicación, son los incisos uno y dos de la pregunta 10, la pregunta 12, 16 y 17.
- ✓ Para el indicador de Participación de los Colaboradores, los tres incisos tanto de la pregunta siete como de la pregunta ocho
- ✓ Para el indicador de Canales de Comunicación, todos los incisos de la pregunta 18, las preguntas 21, 24 y todos los incisos de la pregunta 25.

✓ Para el indicador de Mensajes, las preguntas 20, 21, 22 y 23 se relacionan con este.

✓ Por último, el indicador de Imagen se obtiene de las preguntas 14, 15, 27, 28 y 29.

Por otra lado, con relación a la variable dependiente,

✓ Las preguntas uno, dos y cuatro son las que se refieren al primer indicador de esta variable, Conocimiento sobre la institución.

✓ Del indicador de la Valoración sobre la organización, todos los incisos de la pregunta tres.

✓ La pregunta cuatro y los incisos tres y cuatro de la pregunta 10 servirá para medir el indicador de Cualidades que caracteriza a los colaboradores

✓ Para el indicador de Identificación con la empresa, las preguntas seis, 9 y 26 se relacionan con este.

✓ La pregunta 11 se relaciona con el indicador de la Representación de la cultura

✓ Finalmente, la pregunta 13 sirve para medir el indicador de Niveles de Colaboración

Agrupado esto, podemos usar este esquema de análisis para los resultados obtenidos del cuestionario de preguntas. De esta forma, se puede entender con mayor claridad cada variable y obtener una mejor conclusión sobre la hipótesis del presente documento.

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Andrea Johana Rodríguez Bustos con c.c. 0925788655 *autora del trabajo de titulación* “Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de los colaboradores administrativos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil” previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** 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, 07 de junio del 2018

f. _____

Nombre: Andrea Johana Rodríguez Bustos

C.C: 0925788655

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	"Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de los colaboradores administrativos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil"		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Andrea Johana, Rodríguez Bustos		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Lcda. Irene Trelles Rodríguez PHD Ing. Elsie Zerda Barreno, MGS		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	07 de junio del 2018	No. DE PÁGINAS:	90
ÁREAS TEMÁTICAS:	Recursos Humanos , Administración		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	comunicación interna, cultura organizacional, flujo de comunicación, estrategias, relación.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras)	El presente proyecto de investigación se realizó con la finalidad de determinar la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de los colaboradores administrativos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, con la finalidad de instaurar un plan de mejora que sirva como guía para que la institución en estudio pueda tomar las medidas pertinentes y corregir las falencias que se reflejen luego de los cuestionarios aplicados y la tabulación de los resultados. Para obtener los objetivos planteados se seleccionó realizar cuestionarios como método de investigación cualitativa, para así descartar o aceptar la hipótesis planteada en esta investigación. El instrumento básico utilizado en la investigación por encuesta es el cuestionario, que es un documento que recoge en forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta (Casas, 2003). Tras la obtención de los resultados de las encuestas, quedó en manifiesto la necesidad de fortalecer el flujo de comunicación interna de los colaboradores administrativos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y el fortalecimiento de la cultura organizacional y es por esta razón que se desarrolla una propuesta de mejora que cuenta con tres estrategias (Potencialización de los canales y mensajes de comunicación interna, integración y desarrollo profesional y potencialización de la cultura institucional) que implicarán el balance de los flujos de comunicación y la profundización sobre el conocimiento profundo acerca de la institución con el objetivo que en la Universidad se logre un mayor nivel de integración, cooperación y sentido de pertenencia.		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0926470683	E-mail: annrodriguez@outlook.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

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