



TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE:
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

TÍTULO

“Diagnóstico de la Comunicación Interna y la Cultura Organizacional en la empresa Evral Farmacéutica”

Sustentante

Francisco Marcial Romero Campillo

2000-0098

Asesora:

Alicia María Álvarez Álvarez

Santo Domingo, D.N.
Diciembre, 2016

RESUMEN

Tradicionalmente las organizaciones se han enfocado en sus clientes. Pero en los últimos años han empezado a prestar la misma atención a sus propios empleados, al reconocer que son el grupo de interés clave para garantizar el éxito de su modelo de gestión. El equipo de Comunicación Interna, en coherencia con la estrategia marcada desde la Dirección General, trabaja en integrar a las personas y negocios en una cultura organizacional común. La comunicación interna y la cultura es el tema a tratar en el presente trabajo final, para el cual se ha planteado realizar un diagnóstico de la comunicación interna y la cultura organizacional en la empresa Evral Farmacéutica, organización reconocida en el sector farmacéutico de la República Dominicana, realizado durante los meses octubre y noviembre del 2016. El diagnóstico tiene como objetivo diagnosticar la comunicación interna y la cultura organizacional. Cuenta con la aplicación de herramientas de investigación cualitativas y cuantitativas, que han permitido visualizar a fondo la comunicación interna y la cultura en la empresa. Las técnicas utilizadas en la metodología de investigación fueron entrevistas, observación y una encuesta aplicada a sus colaboradores. Los resultados han arrojado fortalezas de la empresa y deficiencias en diferentes indicadores y variables que muestran bajos índices, como el comportamiento, la actitud y el grado de motivación de los empleados. Dentro del análisis realizado se han presentado las recomendaciones de lugar para eficientizar la comunicación en la organización.

“ÍNDICE”

“INTRODUCCIÓN”	1
i. Objeto de estudio, su enunciación y delimitación espacio-temporal	2
ii. Objetivos de la investigación	3
iii. Planteamiento del marco teórico.....	3
iv. Formulación de la idea a defender	5
iv. Desarrollo de las estrategias metodológicas utilizadas.....	6
v. Presentación de la estructura del trabajo	7
CAPÍTULO I	8
1. 1 Conceptualizando la comunicación interna.....	8
1.1.1 Objetivos de la comunicación interna.....	9
1.1.2 Funciones del departamento de comunicación interna.....	9
1.1.3 Flujos de la comunicación interna.....	10
1.1.4 Principales medios de comunicación interna disponibles en las empresas.....	14
1.2 Conceptos de la cultura organizacional	15
1.2.1 El desarrollo de la cultura organizacional	16
1.2.3 Filosofía.....	17
1.2.4 Adaptación.....	18
1.2.5 Pertenencia	18
1.2.6 Satisfacción	18
1.3 Conceptos del clima organizacional	19
1.3.1 Funciones del clima organizacional.....	21
1.3.2 La cultura y el clima organizacional.....	21
1.3.3 Motivación.....	22
1.3.4 Estimulación	23
1.3.5 Productividad laboral	23
1.3.6 Liderazgo	24
1.3.7 Estilos de liderazgo	25
1.3.8 Alta dirección y liderazgo	26

1.4 Socialización de la cultura y del conocimiento organizacional.....	26
1.5 La comunicación interna el nuevo contexto empresarial	29
CAPÍTULO II	32
2.1 Análisis de la investigación	32
2.1.1 Análisis de los resultados de la encuesta.....	32
2.1.2 Variable comunicación Interna y sus indicadores	33
2.1.4 Variable cultura y sus indicadores	36
2.1.5 Variable clima laboral y sus indicadores.....	41
2.1.6 Análisis de las entrevistas realizadas.....	52
2.1.7 Análisis de la técnica de observación	53
2.1.8 Consolidando resultados según herramientas de investigación aplicadas	53
2.2 Informe diagnóstico organizacional	57
“CONCLUSIONES”	58
“RECOMENDACIONES”	59
“REFERENCIAS”	62
ANEXOS	66
Anexo 1	67
Anexo 2	75
Anexo 3	76

“INTRODUCCIÓN”

Hoy en día la comunicación interna juega un papel preponderante para facilitar y fortalecer el involucramiento, el sentido de pertenencia, la identificación con la empresa, la motivación, y el compromiso de los empleados.

Las organizaciones, con el pasar de los años han desarrollado cada vez más estrategias utilizando la comunicación interna como herramienta que permite establecer estrecha relación entre los objetivos institucionales y los empleados. Si bien es un recurso muy importante de las empresas, no son muchas las que pueden incorporarla dentro de sus estructuras como división autónoma, como es el caso de la compañía Evral Farmacéutica que actualmente no cuenta con un departamento de comunicación interna como tal, sin embargo las funciones de gestión de comunicación son realizadas por el Departamento de Recursos Humanos.

Es por esta razón que este proyecto de investigación pretende diagnosticar la comunicación interna y la cultura organizacional en la empresa, a fin de poder evaluar la eficiencia de la comunicación, identificar las oportunidades del proceso comunicativo y realizar recomendaciones de lugar en caso necesario para la organización.

i. Objeto de estudio, su enunciación y delimitación espacio-temporal

Este diagnóstico fue realizado en la empresa Evral Farmacéutica, organización reconocida en el sector farmacéutico de la República Dominicana y fue realizado durante los meses de octubre y noviembre del 2016.

Hacemos referencia que el nombre Evral farmacéutica responde a un seudónimo para ocultar la identidad de la empresa objeto de estudio de este diagnóstico.

Justificación de la Investigación

En el orden teórico al no haber antecedentes de este tipo de investigación en la empresa, asumiremos elementos teóricos y conceptuales desarrollados por diferentes autores sobre la comunicación corporativa.

En el orden metodológico se aplicarán las técnicas y métodos utilizados en las ciencias sociales para explicar la investigación como es el caso de la metodología cualitativa y cuantitativa que nos ayudarán a cumplir los objetivos planteados.

En el orden práctico se pretende convertir este proyecto de investigación en un punto de partida para valorar la percepción que tienen los colaboradores sobre la comunicación interna y la cultura de la organización con el objetivo de elaborar algunas recomendaciones para eficientizar la comunicación en la empresa.

Preguntas de investigación

- 1) ¿Cuál es la cultura organizacional que existe en la empresa Evral Farmacéutica?
- 2) ¿Cuál es la relación que existe entre la cultura organizacional y la comunicación interna en la empresa?
- 3) ¿Cómo es el clima laboral en la organización?
- 4) ¿Qué tipo de liderazgo posee?

- 5) ¿Cómo la empresa da a conocer su misión, visión y valores a sus empleados?
- 6) ¿Cuáles son las herramientas que la empresa utiliza para desarrollar la comunicación interna?
- 7) ¿Cómo se califica el gerenciamiento en la organización?

ii. Objetivos de la investigación

Objetivo general:

- ❖ Diagnosticar la comunicación interna y la cultura organizacional en la empresa Evral Farmacéutica.

Objetivos específicos:

- ❖ Analizar los medios y canales de comunicación interna utilizados en la empresa.
- ❖ Determinar cómo es el flujo de la comunicación en la empresa.
- ❖ Observar el sentido de identidad que tienen sus empleados con la organización.
- ❖ Reconocer el clima laboral en el que se desarrolla el trabajo cotidiano de sus colaboradores.

iii. Planteamiento del marco teórico

Según Rivera (2007) el diagnóstico de comunicación interna es un procedimiento que se realiza para evaluar la eficiencia de los sistemas de comunicación interna de una empresa. Constituye el método que analiza los canales, emisores, contenidos e impacto de la comunicación en la organización.

Para Martínez (2009) el diagnóstico de la comunicación interna permite a la organización encontrarse consigo misma; incluye un análisis de quién es, hacia donde va, con qué cuenta para ello y qué tiene que mejorar, desarrollar o crear para lograr sus metas.

Según Morales (2001) la comunicación interna está siendo reconocida por las empresas que la aplican como un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio. La correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflictos entre los departamentos que la conforman y sus colaboradores.

Kreps (1990) la define como el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma.

Para Morales (2001) la comunicación interna concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los cuadros, directivos y empleados. Persigue: contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad. Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de las empresas e instituciones, haciendo las cosas cada vez mejor al menor coste posible.

Pinillos (1996) asegura que esta comunicación ayuda en aspectos fundamentales de la competitividad empresarial porque transmite: su cultura, su misión, su visión, sus valores, sus mensajes, sus objetivos generales, sus principales noticias, e implica a la plantilla en los aspectos esenciales del negocio. Crea relaciones eficientes entre los distintos públicos, grupos o equipos de las empresas, logrando así aproximarse a uno de los retos de la comunicación interna que es la “generación de valor” colaborando en “la cadena de valor” de las compañías (Morales, 2001).

iv. Formulación de la idea a defender

La gestión de la comunicación interna y la cultura organizacional en la empresa Evral Farmacéutica no están lo suficientemente consolidadas, por lo que se realiza este diagnóstico para aportar algunas conclusiones y recomendaciones a la organización.

Variables e Indicadores

- **Cultura organizacional**

- Nivel de conocimiento de la filosofía corporativa (misión, visión, principios y valores).
- Sentido de pertenencia

- **Comunicación interna**

- Flujo comunicacional
- Utilización de los canales y medios.
- Integración y motivación.

- **Clima laboral**

Condiciones físicas, puestos de trabajo, relación entre Compañeros, metas retribución económica, liderazgo de los jefes, nivel de satisfacción de los colaboradores, trabajo en equipo, comunicación, funciones y procedimientos, nivel de compromiso de la organización, beneficios, motivación, actividades culturales y recreacionales.

- **Medios y canales de comunicación interna**

Correo electrónico, mural, flotas, reunión con el personal, reportes, folletos, manual de operaciones, circular, servicio telefónico, intranet, revista digital, manual de bienvenida, revista interna impresa, jornadas de puertas abiertas, convención anual, tablón de anuncios, reuniones con la dirección, buzón de sugerencias.

iv. Desarrollo de las estrategias metodológicas utilizadas

- **Según el propósito o finalidades perseguidas:**

Esta investigación es básica porque parte de un marco teórico en el que se detallan elementos teóricos y conceptuales desarrollados por diferentes autores sobre la comunicación corporativa y se adaptarán al contexto de nuestro tema de investigación.

Al mismo tiempo, es aplicada porque se apoya en informaciones que provienen de entrevistas, cuestionarios, encuestas, dinámicas de grupos y observaciones. Y buscará la aplicación de los conocimientos adquiridos para desarrollar recomendaciones para eficientizar la comunicación interna y la cultura en la empresa objeto de estudio.

- **Según la clase de medios utilizados para obtener los datos:**

Nuestra investigación es documental porque se estará apoyando de documentos de cualquier especie tales como libros, artículos, revistas, blogs, videos, etc.

Y a la vez será de campo porque se respalda de informaciones que provienen de entrevistas, encuestas y observaciones.

- **Según el nivel de conocimientos que se adquiere:**

Esta investigación es descriptiva porque utiliza el método del análisis, para caracterizar el objeto de estudio, donde señalará sus características, cualidades y propiedades.

Y a la vez será explicativa porque en ella se combinan los métodos deductivo e inductivo, los cuales ayudan a dar respuesta al objeto de estudio.

Técnicas de investigación utilizadas:

Se estarán utilizando técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa tales como:

- Encuesta
- Observación
- Entrevistas

v. Presentación de la estructura del trabajo

La estructura de este trabajo final consta de dos capítulos; el primero es sobre el marco teórico donde se redactan las teorías de diferentes autores que son asumidas como fundamentos en este proyecto de investigación y el segundo es sobre el diagnóstico como tal, donde se desarrollan el análisis de los resultados obtenidos, el informe de diagnóstico organizacional, las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

1. 1 Conceptualizando la comunicación interna

Según Kreps (1990) la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Se define como el conjunto de operaciones de comunicación / información / motivación / participación destinadas al público interno, entendiendo como tales tanto el colectivo de trabajadores y socios como a los socios consumidores y su ámbito de influencia inmediato (De la Rosa, 2013).

Son muchas las herramientas que la comunicación interna pone a disposición de las empresas y que bien utilizadas pueden aportar importantes ventajas competitivas adaptándolas al público objetivo con la finalidad de hacer llegar la imagen o mensaje que la organización quiere que se tenga y se transmita.

La Comunicación Interna gira y se ordena en torno a los ejes de la estrategia empresarial conocida (Pizzolante, 2004). El equipo de Comunicación Interna, en coherencia con la estrategia marcada desde la Dirección General, trabaja en tratar de integrar a las personas y negocios en una cultura organizacional común. De ahí que el equipo de Comunicación Interna trabaje en construir una buena imagen de la organización y en trasladar información válida y de calidad, lo que significa favorecer la creación de una cultura común para lo que es necesario un conocimiento, una opinión y una valoración positiva de la propia organización y, por tanto, del conjunto de áreas y negocios que la conforman.

Según De la Rosa (2013) desde el área social se trabaja para que las personas sean protagonistas del modelo de gestión de la organización. Para conseguirlo, la comunicación interna se convierte en una herramienta fundamental. Y es que se considera que el sentimiento de protagonistas se consolida trabajando con equipos de trabajo autogestionados, autónomos y dónde los líderes ejercen un liderazgo cooperativo y un reconocimiento activo.

1.1.1 Objetivos de la comunicación interna

Según Capriotti (1998) partiendo de la definición de la comunicación interna propuesta por Kreps (1990) se puede establecer un conjunto de objetivos globales al aplicarla en la organización entre estos se destacan:

- Contribuye a generar una cultura organizativa singular e integra en él al colectivo de trabajadores.
- Produce y hace llegar de manera clara y puntual la información socio/empresarial de valor de la organización y la más relevante del sector que la empresa compite a su público interno.
- Genera una opinión favorable hacia la estrategia, las actividades y los planes comerciales de la empresa.
- Crea y refuerza la imagen global de la empresa, cercana a sus profesionales y clientes.
- Favorece, genera y mantiene un óptimo clima laboral. Consolidando una cultura propia y singular de las organizaciones.
- Da a conocer y favorece la implantación de la cultura y liderazgo de la empresa.
- Pone en valor y reforma la labor de los distintos negocios, equipos, áreas y departamentos.
- Diseña y ejecuta planes sostenidos de ventajas comerciales y oportunidades exclusivas para el cliente interno y sus familias.
- Favorece y sirve de nexo de unión entre los profesionales y equipos de la organización.

1.1.2 Funciones del departamento de comunicación interna

Para De la Rosa (2013) el equipo de Comunicación Interna tiene que asumir como propia la tarea de transmitir la imagen de la empresa más allá de las acciones concretas, entendiendo que si bien no es el último responsable de la notoriedad corporativa interna de la organización es imprescindible traducir la estrategia global de la empresa y sus proyectos a un esquema que debería ser desarrollado a través de una estrategia de comunicación integral y coordinada.

Sobre la función fundamental del departamento de Comunicación Interna De la Rosa (2013) plantea que reside en dar a conocer, fortalecer y potenciar la marca global de la empresa asociándola con los diferentes atributos identificados en el Plan Estratégico vigente de la organización. Entre las funciones que destaca De la Rosa (2013) las enmarca en los siguientes ámbitos:

- **Informativo.** Desarrolla soportes y canales informativos, de acceso universal y/o segmentado, con el objetivo de trasladar información válida y puntual al universo interno de trabajadores. La información tiene que ver con la estrategia de la empresa y con los acuerdos de los distintos órganos de decisión, con los planes de acción generales y específicos por negocios existentes y con las actividades comerciales y de marketing de la propia empresa y del sector. La información debe ser coherente con la cultura propuesta y trabaja en reforzar la base cultural del cliente interno para el cumplimiento de la visión y misión empresariales.
- **Publicitario.** Desarrolla campañas publicitarias internas que refuerzan la sensibilidad y la notoriedad de los valores de la organización.
- **Participativa y de relaciones públicas.** Organiza y gestiona eventos y actos de reconocimiento interno.
- **Sondeos y encuestas internas.** Desarrolla y aplica encuestas internas para obtener feedback en cuestiones comerciales concretas u orientadas a conocer la opinión de los públicos internos de la organización respecto a cuestiones empresariales puntuales.

1.1.3 Flujos de la comunicación interna

Según Trelles (2004) por los canales de comunicación interna circulan mensajes entre los miembros de la empresa o institución y a través de los canales de comunicación externa se comparten los mensajes entre los miembros de la organización y el entorno relevante de la misma. Según Morales (2008) ambas comunicaciones desempeñan funciones diferentes, pero son interdependientes,

por lo que desde la dirección de comunicación han de ser planificadas para que se apoyen mutuamente y dirigirse en un mismo sentido para contribuir a alcanzar los objetivos de la compañía, haciendo partícipe tanto a los públicos externos como internos ya que el fin último de todos y cada uno de los miembros de la organización debe ser compartir, entender y defender el “concepto de marca” de la empresa.

Para lograrlo, es imprescindible que exista un alto grado de eficiencia entre los profesionales que han de ponerlas en práctica.

Esta realidad genera en la comunicación interna, los correspondientes canales de comunicación formales (también llamados canales oficiales) e informales. Estos canales de comunicación son complementarios y sustituibles. Es necesario que la comunicación formal transmita la máxima información que pueda ser relevante para los distintos grupos que configuran el activo humano de las compañías, porque de ello depende la existencia en mayor o menor medida de los rumores como medio complementarios de información informal. La principal función de los canales de comunicación interna es permitir un desarrollo, coordinación y cumplimiento formales de las tareas transmitiendo mensajes que informen y ayuden a los miembros de la organización a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma (Kreps, 1990).

Según Robbins (1999) la Comunicación Formal transmite mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización y está perfectamente definida, incluso dibujada. Se plasma de forma gráfica en las líneas horizontales y verticales del organigrama y nos conecta directamente con los distintos tipos de comunicación interna que transcurren por esos canales:

- a) La comunicación descendente.
- b) La comunicación ascendente.
- c) La comunicación horizontal.

Los canales de Comunicación Informal no están planificados. Surgen de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización y representa una parte importante de toda la comunicación que se genera en las grandes organizaciones. La principal forma de comunicación informal es el rumor. Este último aparece cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización sobre la vida y funcionamiento de la misma y recurren a otras fuentes para obtenerla. Los rumores transportan contenidos, que interesan a las personas que componen la empresa, sobre lo que se está haciendo y sobre los cambios que se producen o se van a producir, ayudándoles así a comprender la vida de la organización y entender mejor la función estratégica de sus propias actividades (De Castro, 2014).

La comunicación descendente según Villafañe (1997) es el tipo de comunicación formal más básico y tradicionalmente utilizado. Surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores. Es una herramienta de gestión muy importante para dirigir correctamente el desarrollo de las tareas que se realizan en la organización. Su misión es transmitir instrucciones y órdenes en base a las actividades que se han de realizar y objetivos que se deben conseguir por todos y cada uno de los miembros que la forman (responsables y subordinados) así como de todos aquellos aspectos que son necesarios para su correcto funcionamiento.

Los mensajes descendentes deben ser veraces, sensatos, claros y siempre han de contener información necesaria e interesante para los públicos a los que está dirigida. Kreps (1990) y Marín (1997) coinciden en afirmar que sus principales funciones son: enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía; proporcionar a los miembros de la organización, información relacionada con el trabajo y un análisis del desempeño del mismo; facilitar un resumen del trabajo realizado; instruir a los miembros para que reconozcan los objetivos de la organización.

La comunicación ascendente según Marín (1997) surge de los niveles bajos de la empresa o institución y su recorrido es justo el contrario de la descendente. Nace

en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, hacia la alta dirección de la empresa. Es muy importante puesto que permite:

- Comprobar si la comunicación descendente se ha producido y trasladado de forma eficaz y fidedigna.
- Recoger aportaciones procedentes de todos los rincones de la organización, que son muy importantes y se deben tener en cuenta en el momento de diseñar las políticas estratégicas de la compañía.

La comunicación horizontal para Marín (1997) se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquico, por lo tanto se desplaza siguiendo las líneas horizontales del organigrama, en sus diferentes niveles, produciendo un intercambio de informaciones entre compañeros o iguales. La más estudiada es la que se da a niveles directivos ya que entre estos cargos es donde la comunicación horizontal tiene mayor repercusión para la empresa puesto que son muchas las funciones que se desarrollan casi exclusivamente a través de la comunicación. Los empleados se comunican de manera más natural, abierta y efectiva con sus iguales que con sus superiores. Con sus compañeros, comparten un marco común de referencia. Se trata de un hecho que influye de forma directa en que exista menor nivel de distorsión y una transmisión más fidedigna en este tipo de comunicación.

Los mensajes horizontales son principalmente de naturaleza coordinadora, para que sean efectivos es imprescindible que existan unas relaciones interpersonales ágiles y cooperativas entre los miembros de la organización que les permita desarrollar confianza entre ellos, comunicarse de forma eficaz y generar cooperación (Marín, 1997).

1.1.4 Principales medios de comunicación interna disponibles en las empresas

Según Trelles (2004) los medios o canales de comunicación son el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje.

Al no existir un organismo que cuantifique y ofrezca información de cuáles son los medios de comunicación más utilizados por las empresas en la República Dominicana, vemos interesante investigar en otros países de América Latina y destacamos un estudio realizado por la Asociación Brasileira de Comunicación Empresarial (ABERJE) junto con el Instituto ABERJE de Pesquisa – DATABERJE sobre comunicación interna desarrollada, en los años 2002, 2005 y 2007 donde arrojó que los medios de comunicación interna más utilizados en las empresas Brasileñas fueron los Periódicos (26,6%), seguido de intranet (18,9%), revista (15,2%), murales (9,8%), correo electrónico (5,5%), boletín informativo (4,3%), comunicación cara a cara (2,4%) y otros (6,7%).

Sobre los medios disponibles para los funcionarios de la empresa, liderando está la intranet (87,2%), seguida del mural periódico (83,5%), comunicación cara a cara (50,6%), revista (47,6%), newsletter (47%), boletín (43,3%), periódico (42,1%), seguido de carteles, correo electrónico, caja de sugerencias, vídeos, periódicos, noticiarios, TV interna, campañas internas de comunicación, entre otros.

Holtz (2004) sugiere que los líderes empeñados en desarrollar organizaciones que superen expectativas, deben entender que la comunicación cara a cara, en cada nivel organizacional tiene que ser observada como fundamental. La relación entre persona y persona y la interacción en tiempo real no puede ser sustituida por ninguna estrategia, por la confianza que se establece en esta relación.

1.2 Conceptos de la cultura organizacional

La cultura organizacional según (Smircich,1983) se constituye como una metáfora fundamental que transmite sentido de identidad al individuo, incrementa la estabilidad del sistema social, pero sobre todo, para las organizaciones opera como artefacto para modelar la conducta y generar un compromiso más amplio en el individuo como parte de ella.

A partir del siglo XIX, los estudios sobre la cultura comenzaron a tomar auge, sobre todo desde la perspectiva antropológica, pues el creciente imperialismo obligó a muchos científicos sociales a tratar de explicar las diferencias existentes entre diversos grupos humanos. Sin embargo, fue hasta la segunda mitad del siglo XX que se incorporó el estudio de la cultura al ámbito de las organizaciones, al reconocer que en estas, al igual que en las sociedades, se construyen significados que van formando un patrón.

Para Geertz (2000) la cultura es definida como un subsistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actividades en relación con la vida. La cultura, como una metáfora fundamental, transmite sentido de identidad al individuo, incrementa la estabilidad del sistema social, pero sobre todo, para las organizaciones, opera como artefacto para modelar la conducta y generar un compromiso más amplio en el individuo como parte de la organización, por lo tanto, la cultura tiene funciones transmisora y estabilizadora (Magallón, 2004).

Para Shein (1988) la cultura organizacional se define como un conjunto de patrones compartidos por un determinado grupo, conforme al cual aprende a enfrentar los problemas de adaptación e integración y que cuando considera que ha funcionado bien, se transmite a los nuevos miembros como la forma correcta de hacer las cosas, por lo tanto, en la organización se van transmitiendo conocimientos que se constituyen en manifestaciones culturales, como las expresiones o productos de un sistema cultural que reflejan las creencias y los valores básicos de sus miembros.

La cultura organizacional va moldeando los supuestos básicos compartidos que definen la disposición al aprendizaje en la organización: a nivel individual y grupal, impacta en la motivación e interacción, así como en la percepción e interpretación de la realidad. Dentro de la organización existen una serie de valores, políticas, prácticas, normas, rutinas, ritos, rituales, supuestos, pautas, tradiciones y creencias que se manifiestan en comportamientos, constituyéndose en un marco de referencia para aquellos que recién ingresan (Álvarez y Muñiz, 2013).

1.2.1 El desarrollo de la cultura organizacional

Tomando como referencia los distintos trayectos teóricos ya existentes (Álvarez et al., 2012) en torno del concepto de cultura en la organización, describimos un modelo de estudio construido a partir del análisis de datos obtenidos de la realidad, por el cual identificamos los procesos sociales básicos que son de nuestro interés (Strauss, 1990). Este tipo de elaboración conceptual se enmarca en la Grounded Theory o Teoría Fundamentada, formulada por los sociólogos Glaser y Strauss de la Universidad de Columbia en 1976 y de creciente aplicación en el campo científico de la comunicación y el marketing (Soler Pujals y Fernández Gómez, 2010).

El paradigma teórico tiene por categoría central la cultura corporativa (Álvarez et al., 2012) y se denomina matriz de desarrollo cultural organizacional (MADECO). La misma es entendida como la interrelación de los procesos de apropiación de la filosofía organizacional, el sentido de pertenencia, la adaptación, la satisfacción y el liderazgo compartidos por un grupo. Sobre estas categorías se construye el decidir organizacional, que identifica a una organización y la diferencia de otra, haciendo que sus públicos internos se sientan parte constitutiva y constituyente de la misma.

A continuación desarrollamos cada una de las categorías que conforman la MADECO y sus correspondientes variables conceptuales (Álvarez et al., 2012).

1.2.3 Filosofía

La filosofía se conforma de un conjunto de rasgos y definiciones que constituyen la identidad corporativa. Significa una declaración controlada del ser y querer ser organizacional. Posee tres conceptos: la visión, los valores y las actividades (Álvarez et al., 2012).

La visión guarda relación con el posicionamiento que la organización asume frente: al contexto (mercados, escenarios, etc.); su dinámica (adaptación a los cambios); sus potencialidades; su capacidad innovadora; y posibilidades competitivas.

Los valores es el conjunto de convicciones y normas éticas que rigen el comportamiento organizacional. Condicionan axiológicamente la vida de la organización en torno a: su explícita definición y práctica; la confianza que generan en los públicos; el compromiso y la responsabilidad organizacional; la presencia constante de los mismos; y la coherencia discursiva y empírica.

Finalmente el tercer concepto que define la filosofía organizacional se refiere a las prácticas cotidianas de la organización. Las actividades condicionan los componentes cognitivos y emotivos que priman en una relación, determinando el desempeño actitudinal de cualquier persona.

Según Álvarez et al. (2012) esta categoría viene a reflejar aquel conjunto de acciones que dan razón de ser y se definen en la misión organizacional. Lo que decimos determina donde imaginamos llegar; lo que hacemos determina lo que somos. Sus propiedades son: el rol que asumimos para con nuestro entorno; las soluciones que aportamos en relación con la satisfacción de necesidades, la generación de valor y aporte de beneficios; las condiciones estructurales y de infraestructura; la calidad y utilidad de los procesos; la calidad y variedad en la oferta de bienes y servicios; el sistema de identidad visual y su correspondiente imagen percibida en los distintos públicos; los modos de hacer y relacionarse; la solidez financiera; la sostenibilidad de la actividad.

1.2.4 Adaptación

La adaptación para (Álvarez et al., 2012) es el primer estadio de implantación cultural, mediante el cual los públicos internos configuran su interés y expectativas respecto a su desempeño y relación con la organización. En esta etapa se adquieren las habilidades y destrezas propias del puesto, rol y funciones asumidas; y articula su lenguaje a la cadena de significaciones, presuposiciones, y competencias comunicativas que definen el discurso social de la propia organización. Posee cuatro conceptos: el interés, la formación, el diálogo y el puesto de trabajo.

1.2.5 Pertenencia

La pertenencia según (Álvarez et al., 2012) parte de la consolidación de la adaptación y de un incremento significativo en el nivel de fidelidad, implicación y compromiso para con la organización. El público interno personaliza en sus comportamientos, desempeño y discurso el proyecto institucional, la misión, visión y valores. La percepción de valor debe ser mutua (tanto para la persona como para la organización). Este estado de fidelización se puede reconocer en: la lealtad, las actitudes y el compromiso del público interno.

1.2.6 Satisfacción

La categoría satisfacción según Álvarez et al. (2012) se subdivide en trato y oportunidad. Se asocia con los niveles de expectativa y superación de objetivos y necesidades por un lado, y con la percepción de un entorno y ambiente de trabajo saludable y sostenible en el tiempo.

Finalmente, la última categoría correspondiente a la satisfacción se refiere a la oportunidad. La misma se sustenta en la coherencia que pueda llegar a existir entre la visión del proyecto personal y el proyecto institucional, y en la confianza que la organización deposita en sus públicos y éstos en la organización.

1.3 Conceptos del clima organizacional

El estímulo y las motivaciones son las dos grandes alas de todo trabajo en equipos. Estimular es excitar, mover con viveza a la realización de algo o acelerar una actividad, operación o función.

El clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. El determina la forma en la que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento y satisfacción en la labor que desempeña (Robles et al., 2005).

De acuerdo con (Hall, 1996) el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Por otra parte Forehand y Gilmer citados por Dessler (2008) definen el clima organizacional como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

Para los investigadores Litwin y Stringe citados por Dessler (2008) el clima no es más que los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.

Chiavenato (2011), plantea que el clima organizacional, es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras, cómo se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores.

Dessler (2008) define al clima organizacional como las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

Dessler (2008) plantea que definir el concepto de clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una

visión global de la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización. Los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia son:

- Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros. • Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

La totalidad de estos componentes y determinantes configuran el clima de una organización, que es el producto de la percepción de estos por sus miembros. El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones.

Dessler (2008) asegura que los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de estos por parte de sus miembros. El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización.

1.3.1 Funciones del clima organizacional

(Hall, 1996) considera que el conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Según Chiavenato (2011) los procesos que determinan los comportamientos organizacionales son: Desvinculación, obstaculización, espíritu, intimidación, alejamiento, énfasis en la producción, empuje, consideración, estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, cordialidad, apoyo, normas, conflicto, identidad, conflicto e inconsecuencia, formalización, adecuación de la planeación, selección basada en capacidad y desempeño, tolerancia a los errores.

1.3.2 La cultura y el clima organizacional

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional.

La cultura y clima organizacional determinan comportamientos de los empleados en una organización; los cuales determina la productividad de la misma a través de conductas eficientes y eficaces (Cuesta, 2010).

Cultura organizacional: interrelación entre la estructura de creencias, valores, costumbres y formas de manifestarlas y trasmitirlas, así como de actuación de las personas integrantes en situaciones concretas, que condicionan la conducta de sus miembros y que van a caracterizar los procesos y comportamientos individuales, grupales y de la organización, además, de su influencia en las funciones directivas y las decisiones a todos los niveles. (Oficina Nacional de Normalización, NC 3000/2007)

Cuesta (2010) entiende por cultura organizacional: el patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización, esta

cultura en parte está determinada por los miembros que componen la organización. Las percepciones que los miembros tienen de la organización determinan las creencias, mitos, conductas y valores que forman la cultura organizacional.

La estrategia organizacional y la cultura organizacional han de marchar juntas en la empresa. Si a la empresa como al organismo la primera es el cerebro, la segunda es el corazón. Cerebro y alma o corazón, siguiendo con la imagen, significan estrategia y cultura (Cuesta, 2010).

1.3.3 Motivación

La eficacia y la productividad constituyen factores de gran importancia, ambos factores están condicionados por otro factor muy importante, la motivación, esta es definida por Dessler (2008).

Quesada (2007) la define como el deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades. Según Cuesta (2010) la motivación es la disposición del individuo hacia objetivos que impulsan y orientan su actividad (conducta), determinadas por las necesidades a satisfacer. No es un estado sino un proceso.

La motivación puede ser positiva: disposición y orientación para conseguir algo que realmente atrae, negativa: disposición y orientación poder evitar algo que desagrada o moleste, extrínseca: orientada a objetivos externos a la persona (salario, alimentos, vestir, otros), intrínseca: orientada a objetivos internos de la persona responsabilidad, la autoestima, logros, otros (Dessler, 2008).

Las emociones se generan a raíz de los significados, valores, creencias que cada uno atribuimos a una situación, hecho, evento, palabra y se convierten en un proceso de evaluación. Por esta razón, las mismas cambian cuando cambian nuestras creencias de referencia y esto hace que evaluemos las cosas de una manera diferente, según una perspectiva que no es la habitual (Veri Doldo, 2015).

1.3.4 Estimulación

Los sistemas de compensación laboral son acciones dirigidas a que los empleados alcancen los objetivos de la organización y satisfagan sus necesidades personales, cuyos efectos representan beneficios tanto para los empleados como para la organización, logrando que ambas partes cubran sus expectativas y perciban equidad a través del balance costo beneficio, que debe ocasionar el desempeño (Cuesta, 2010).

1.3.5 Productividad laboral

Un trabajador es un ser biopsicosocial. Por tanto, su salud, bienestar y felicidad son partes integrantes no sólo de la vida sino también del trabajo. Pero el bienestar y la felicidad no se pueden administrar, porque son reflejo de la armonía física y psicológica con el medio; su percepción es también vital (Salazar et al., 2009).

Para que el ambiente laboral se convierta en fuente de salud debe existir un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros. Deberá sentirse que se hace algo útil, algo que proporciona un sentido al esfuerzo que se realiza. Cada individuo debe sentir la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas (Salazar et al., 2009).

Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, así como un deterioro del ambiente de trabajo, que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia (Aarons y Sawitzk, 2006).

Una organización con una baja calidad de vida o un clima organizacional deficiente puede dañar la salud mental y física de su colectivo laboral. Los factores de riesgo ambientales que pueden atentar contra la salud mental suelen provocar

efectos a corto plazo. Estos se manifiestan en cambios del estado de ánimo y del afecto, en el tipo de sentimientos de placer o entusiasmo o un estado de ánimo depresivo los cuales van acompañados a menudo de cambios de comportamiento (Boada y Vallejo, 2004).

Estos afectos y comportamientos también están acompañados generalmente de cambios psicológicos, que constituyen una alerta. Cuando uno o más de los factores estresantes se mantienen activos, las respuestas, que al inicio pueden ser reversibles a corto plazo, pueden originar modificaciones más estables y menos reversibles de la salud mental, como el agotamiento, las psicosis o un trastorno depresivo mayor; el logro de un clima organizacional apropiado es una responsabilidad de la alta dirección de la institución (Aarons y Sawitzk, 2006).

1.3.6 Liderazgo

Existen tantas definiciones de liderazgo como autores hayan abordado el tema, de ahí que es difícil encontrar unanimidad en la conceptualización del liderazgo: Definiéndolo como la influencia mediante la cual un individuo o grupo de personas pueden lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente y con entusiasmo en el logro de los objetivos organizacionales (Stoner, 1997).

Fardella (2014) menciona el criterio de Friedman (2003) sobre el Liderazgo total, el cual expresa que es el que permite generar un medio más rápido y ágil para lograr mejores resultados comerciales en la economía globalizada. Se centra en iniciar innovaciones en todos y cada uno de los ámbitos de la vida para así producir mejores resultados en todos ellos. Básicamente, significa ser auténticos, íntegros y creativos para luego enseñarlo a sus seguidores.

Un líder, cambia de adentro hacia afuera en las esferas del pensamiento y sentimiento. Esto se refleja e irradia en sus actitudes y comportamientos prudentes (Respeto, Honestidad y Responsabilidad), ósea, integridad personal (Libertad, Armonía interior y Sabiduría). Esta competencia, conlleva a la capacidad de influir, motivar e inspirar (Fardella, 2012).

1.3.7 Estilos de liderazgo

El directivo con un estilo laissez-faire, denominado también estilo desertor (Reddin, 1990) y definido como el conjunto de comportamientos más inefectivos del directivo (Bass y Avolio, 2002), basa su autoridad en el poder formal, porque no recurre a la identificación. Elige la delegación permanente como modelo para tomar decisiones y motivar al personal es una tarea que recae en los jefes de sección. El trabajo individual no se inscribe en una orientación que permita comprender el modo como este confluye hacia las metas organizacionales ni se da un trabajo previo de creación de contexto.

Los estilos autocrático definidos por (Koontz y Weihrich, 1990) burocrático, autoritario y orientado a la tarea (Korman, 1966) al igual que la gestión (Kotter, 2000) y el liderazgo transaccional (Bass y Avolio, 2002) tienen varios elementos en común. En todos ellos la autoridad proviene de un nombramiento o del cargo que se ocupa, y la relación entre la dirección y los colaboradores se basa en la estructuración de las tareas. Todos estos modelos coinciden en que la motivación se consigue mediante la entrega de recompensas extrínsecas o materiales, como el salario o las bonificaciones económicas. La toma de decisiones está concentrada en las instancias directivas y se carece de un sistema de planificación de largo plazo. Estos modelos no son estilos de liderazgo, entre otras razones, porque al líder lo definen la búsqueda de acuerdos y las motivaciones intrínsecas, lo que no se presenta en ninguna de estas categorías (Preciado y Etayo, 2013).

Los estilos democrático (Koontz y Weihrich, 1990) participativo (Likert, 1969) orientado a las relaciones (Korman, 1966) autoritario benevolente y consultivo (Likert, 1969) se caracterizan porque en ellos la dirección busca influir mediante comportamientos de consideración por el empleado. Se diferencian de los orientados a la tarea en que la toma de decisiones, en lugar de estar centralizada, es participativa, y en que se recurre más a motivaciones intrínsecas que a las extrínsecas. Se diferencian del liderazgo en que carecen de una visión. Además, en que no se apoyan en propósitos y valores compartidos que ayuden a fortalecer sistemas como el empoderamiento. Pueden clasificarse bajo la denominación de

estilo orientado a las relaciones, porque el factor más relevante en ellos es la función del directivo como animador social (Preciado y Etayo, 2013).

El líder carismático comparte algunos rasgos con el líder (Conger y Kanungo, 1987) en el modelo carismático la identificación está asociada a la idealización del líder y a su personalidad, a partir de la cual consigue crear una relación especial con sus seguidores. En el liderazgo las metas son atractivas; en el liderazgo carismático el foco o centro de atracción es el propio líder, razón que obliga a clasificarlo como un estilo diferente del que podría considerarse sólo como liderazgo (Preciado y Etayo, 2013).

1.3.8 Alta dirección y liderazgo

Los líderes de una organización desempeñan un papel activo en la formación y reforzamiento del clima y la cultura organizacional. Los líderes determinan qué se debe atender, medir y controlar; participan en los incidentes críticos y las crisis empresariales; planifican la enseñanza y el adiestramiento y establecen los criterios para el reclutamiento, selección, promoción, jubilación y segregación de los empleados (Salazar et al., 2009).

Existen también otras formas que complementan el proceso de creación y reforzamiento del clima y la cultura en una organización como: los diseños de estructuras, la organización, las declaraciones formales sobre lo que es importante para la empresa, etcétera. Estos mecanismos conforman actitudes y modos de hacer que, en la medida en que prueben su efectividad, pasarán a formar parte del clima y la cultura organizacional (Salazar et al., 2009).

1.4 Socialización de la cultura y del conocimiento organizacional

El proceso de socialización organizacional es aquél mediante el cual las normas, valores y contenidos esenciales del clima y su cultura se transmiten a los nuevos miembros del grupo. Este proceso consta de dos fases: una, en la cual el nuevo

miembro pasa por un proceso de adaptación y entrenamiento en el que integra los elementos de la cultura organizacional, y dos, en la que el nuevo miembro del grupo comienza a trasladar sus propias normas y valores a la cultura de la organización afirma López (s.f.)

El proceso de socialización tiene como objetivo fundamental incorporar nuevos miembros a la organización por medio de los cuales se transmita y renueve la cultura con vista a su perpetuación, pero siempre en medio de un clima favorable. El clima organizacional es un componente esencial del proceso de socialización. La socialización de la cultura en general y del conocimiento en particular en una organización es premisa de su éxito (Salazar et al., 2009).

El conocimiento es uno de los activos más importantes para las organizaciones. Su gestión adecuada genera una mayor productividad y riqueza, que posibilitan alcanzar una posición ventajosa en el mercado según Nieves y León (2001). La búsqueda, almacenamiento y transferencia del conocimiento es esencial para aumentar su productividad y competitividad, pero lo es más aún la disposición a la colaboración.

Las ventajas competitivas que produce una adecuada gestión del conocimiento no dependen de la cantidad de conocimiento que se consiga reunir y almacenar, sino de las condiciones de higiene, seguridad y salud que perciban los trabajadores y que son las que generan la motivación y satisfacción laboral necesarias para catalizar la totalidad de los procesos organizacionales. Por esta razón, el clima organizacional que busca el bienestar, la felicidad y la satisfacción de los hombres como personas y no sólo como empleados en su puesto de trabajo se vuelve un factor y una ventaja competitiva de enorme significación para cualquier organización (Salazar et al., 2009).

Según León, Ponjuán y Rodríguez (2009) el entorno en el que vive y trabaja el hombre es un determinante de la productividad y calidad del trabajo que realiza. Las organizaciones inteligentes generan nuevos conocimientos a partir de su propio esfuerzo, pero para esto es premisa indispensable la creación de un clima

organizacional favorable a la cooperación, que genera confianza y optimismo y destierre el egoísmo y las actitudes negativas que impiden el crecimiento tanto individual como corporativo. En esto influye tanto la calidad de los recursos humanos que se adquieren como el empleo intenso de las herramientas, técnicas y métodos más apropiados para involucrarse en el proceso de creación del conocimiento (Salazar et al., 2009).

Existe en este contexto una inevitable relación entre la gestión de la información y el conocimiento, las tecnologías, los recursos humanos y la gestión de la seguridad, la salud, el medio ambiente, el clima y la cultura organizacional, como elementos fundamentales para que el proceso resulte completo y eficaz como sistema organizativo (Rodríguez, 2009).

Según (Salazar et al., 2009) un clima organizacional propicio incrementará las iniciativas para promover nuevos negocios, acometer nuevos proyectos y solucionar problemas; mejorará la comunicación interna; aumentará la competitividad y facilitará el gobierno de la organización. Pero, para esto se requiere:

El fortalecimiento de las actividades de promoción de buena salud en la organización.

- El apoyo de la gerencia y la participación activa de los trabajadores, con sentido de pertenencia.
- El control de la presencia y el efecto de los factores de riesgo asociados con a accidentes y las enfermedades relacionadas con el trabajo.
- La motivación necesaria para dinamizar y garantizar el desarrollo de una política de higiene, seguridad, salud ocupacional y protección del medio.
- Un concepto global de desarrollo sostenible, calidad de vida, salud, seguridad en el trabajo y protección del medio en todos los nuevos proyectos que se pretendan emprender.

1.5 La comunicación interna en el nuevo contexto empresarial

Tradicionalmente las organizaciones se han enfocado en sus clientes. Pero en los últimos años han empezado a prestar la misma atención a sus propios empleados, al reconocer que estos son el grupo de interés clave para garantizar el éxito de su modelo de gestión.

Según Argenti (2014) la comunicación interna en el siglo XXI es más que la difusión de memorándum, correos electrónicos y publicaciones se trata de construir una cultura corporativa basada en valores que permita impulsar el cambio de la organización desde dentro hacia fuera. Por esta razón se debe fortalecer la función de la comunicación interna para navegar con éxito en el nuevo contexto empresarial.

El mundo empresarial ha cambiado radicalmente en los últimos cincuenta años. El empleado actual es, en sus valores, expectativas y necesidades, una persona diferente del empleado de décadas pasadas. La mayoría de los empleados actuales son personas con una buena formación, que tienen expectativas más altas de las que tenían sus padres respecto a los objetivos de su trayectoria laboral y que demuestran un mayor interés por conocer y entender adecuadamente la compañía para la que trabajan.

El lugar de trabajo también es diferente hoy día; la regla general son organigramas más ajustados, jornadas laborales más extensas, mayor carga de trabajo y mayor énfasis en el rendimiento. Estos factores hacen que los empleados sean más críticos con la forma y con el contenido que les comunica la alta dirección, así como con el sentimiento de implicación y alineamiento con la estrategia global de la compañía.

La naturaleza cada vez más compleja y competitiva del entorno empresarial actual incrementa el nivel de presión al que están sometidos los empleados y hace que sea necesario un esfuerzo más coordinado de la organización como conjunto, lo que implica un gran trabajo desde el área de comunicación interna.

Existe un gran desasosiego en el lugar de trabajo. Cuando los programas de comunicación interna se reducen o desaparecen, los rumores llenan este espacio. Si ocultas información a tus empleados, ellos te ocultarán sus ideas y sentimientos (Hodson, 2014).

En la actualidad los empleados exigen participar, cada vez más, de la conversación que impulsa el cambio organizacional. Permitir esa participación es fundamental para conseguir mantener implicados a los empleados de todos los niveles de la organización, independientemente de su puesto o nivel de responsabilidad, promoviendo así un verdadero sentimiento de comunidad en toda la compañía. En este nuevo entorno la comunicación debe ser un proceso de dos direcciones. Los empleados de hoy esperan que cuando se les pide su opinión y emplean tiempo en responder con sus aportaciones, la dirección les escuche y actúe en consecuencia (Argenti, 2014).

Los directores tienen que darse cuenta de que si facilitan información a sus empleados y además les escuchan, ellos sentirán entusiasmo por su trabajo, se encontrarán conectados con la visión corporativa y se mostrarán más dispuestos a perseguir las metas de la organización.

Para Grundy (2014) se trata de aunar estructura y cultura. Si se consigue que los empleados, a nivel individual, crean los objetivos de la empresa y actúen alineados con ellos, conseguirás un elevado nivel de credibilidad.

Según Verbraska (2014) los empleados tienen muchas facetas, son accionistas, contratan talento, son clientes y miembros de la comunidad, por lo que la dirección debe entender que su público interno puede ser incluso más importante para la organización que el externo en lo relativo a todos los aspectos del negocio, y que no alinear las distintas áreas organizativas pueden acarrear importantes consecuencias negativas.

Una comunicación interna eficaz ha de fomentar un diálogo abierto en toda la organización e impulsar mecanismos de participación. Este enfoque permite que los empleados perciban, racional y emocionalmente, incluso a las compañías más grandes como más cercanas y humanas (Argenti, 2014).

CAPÍTULO II

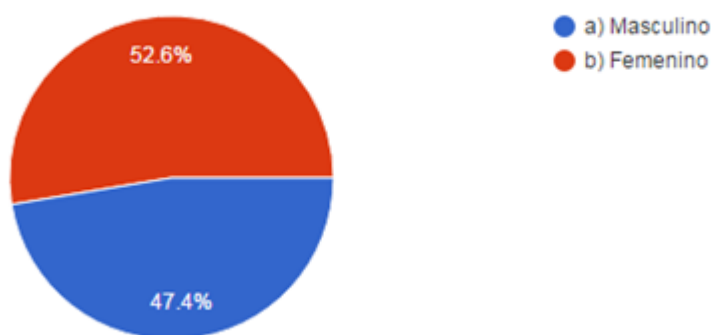
2.1 Análisis de la investigación

Teniendo presente la proyección de esta investigación, expondremos de forma clara, precisa y convincente los resultados del estudio, análisis y validación de los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas y los instrumentos de investigación según establece la metodología aplicada.

2.1.1 Análisis de los resultados de la encuesta

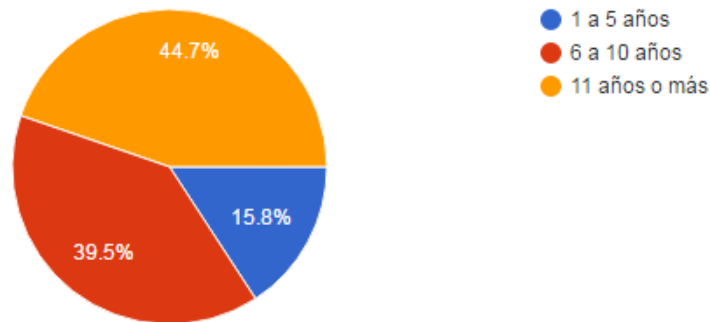
Gráficos y resultados correspondientes a la encuesta aplicada al 10% de sus empleados (38 personas) de diferentes áreas, laboran en la empresa 380 colaboradores en total (ENCUESTA, ANEXO # 1).

Sexo (38 respuestas)



Iniciamos describiendo el primer el gráfico donde podemos observar que el 52.6 % de los encuestados fueron femeninos y el 47.4% fueron masculinos.

Cantidad de tiempo laborando en la empresa. (38 respuestas)

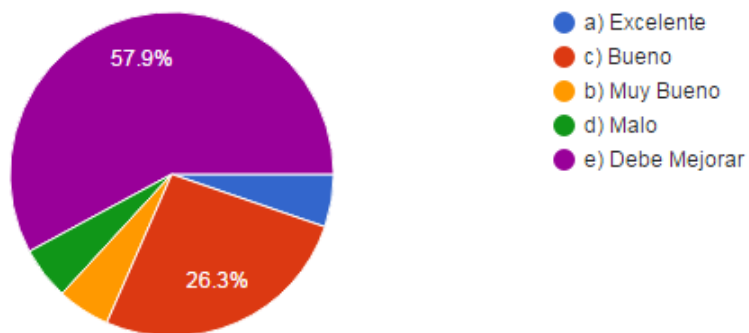


Sobre el tiempo de labor en la empresa, el 44.7% labora por 11 años o más, el 39.5% de 6 a 10 años y el 15.8% de 1 a 5 años. Lo que podemos intuir que es una empresa que proporciona estabilidad laboral a sus empleados.

2.1.2 Variable comunicación Interna y sus indicadores

1- ¿Cómo usted describiría el uso de la comunicación interna en la organización?

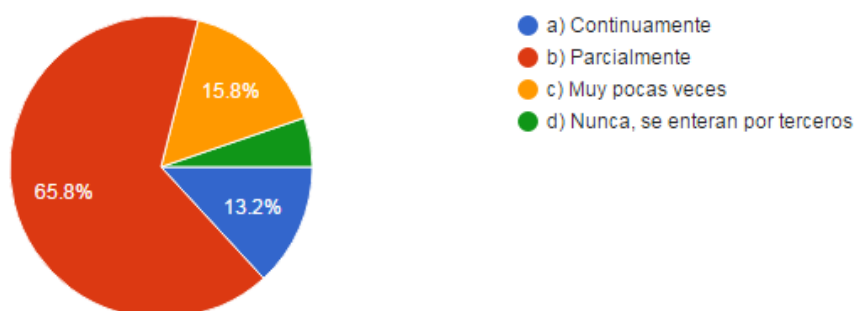
(38 respuestas)



Sobre la pregunta ¿cómo describiría el uso de la comunicación interna en la organización? El 57.9% afirma que debe mejorar, el 26.3 % menciona que es buena, un 5.3 % menciona que es excelente, otro 5.3% afirma que es muy buena y otro 5.3% expresa que es mala.

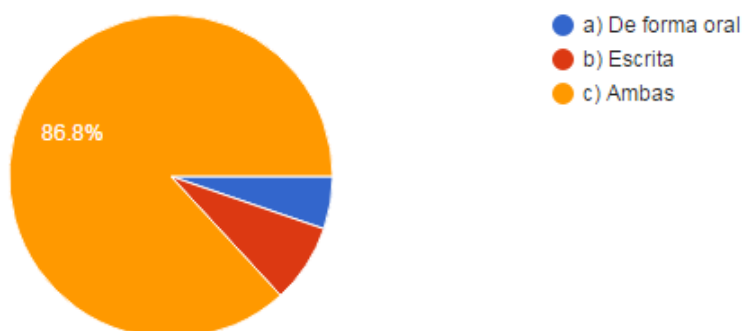
2- ¿Qué tanto se le actualiza al empleado sobre los temas o situaciones ligadas a la empresa?

(38 respuestas)



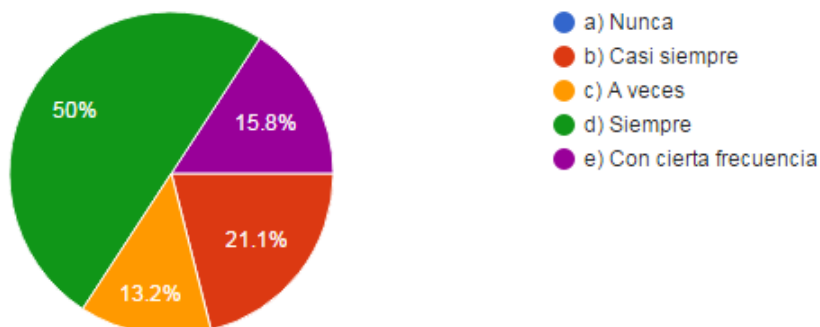
Sobre que tanto se le informa a los empleados el 65.8% expresa que parcialmente, el 15.8% dice muy pocas veces y el 13.2% indica continuamente.

3- ¿Cómo se comunican internamente en su empresa? (38 respuestas)



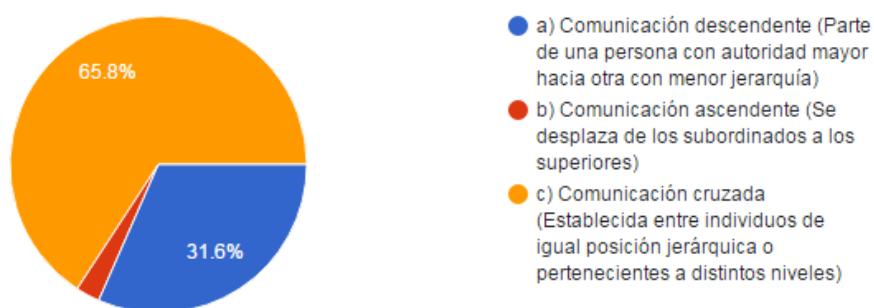
Sobre las formas en que la empresa se comunica; el 86.8% coincide de ambas formas oral y escrita.

4- ¿Existe comunicación dentro de su grupo de trabajo? (38 respuestas)



El 50% afirma que siempre existe comunicación dentro de su grupo de trabajo, el 21.10% manifiesta casi siempre, el 15.8% expresa con cierta frecuencia y el 13.2% informa que a veces.

5- ¿Cómo es el flujo de la comunicación interna en su empresa? (38 respuestas)

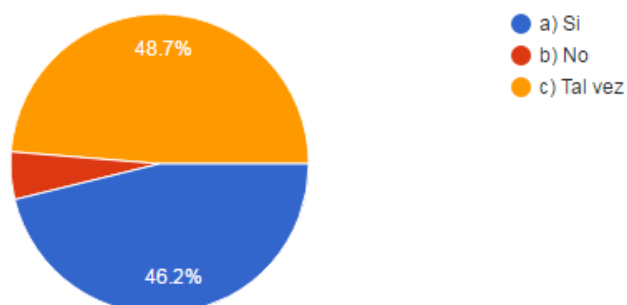


Referente al flujo de la comunicación interna en la empresa el 65.8% confirma que la comunicación es cruzada y el 31.6% tiene la percepción que la comunicación es descendente.

2.1.3 Variable medios y canales de comunicación interna y sus indicadores

7- ¿Considera usted que esas herramientas de comunicación utilizadas son efectivas?

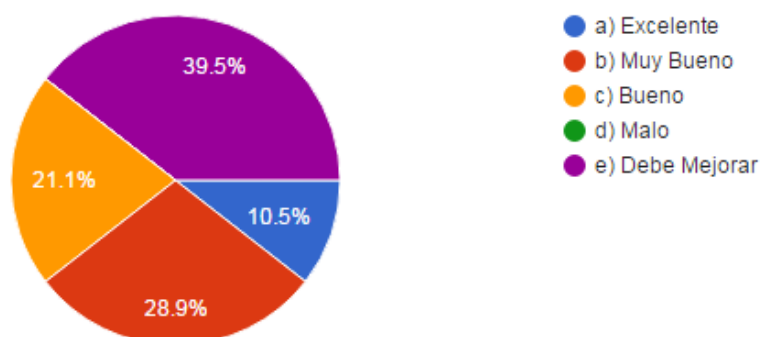
(39 respuestas)



Al cuestionar sobre las herramientas de comunicación interna utilizadas por la empresa; el 48.7% marca la intención de que tal vez son efectivas y el 46.2% afirma que sí.

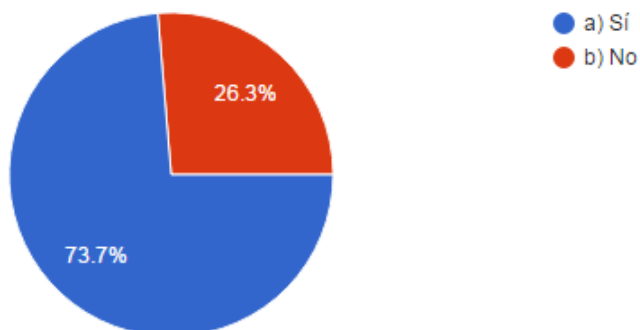
2.1.4 Variable cultura y sus indicadores

8- ¿Cómo usted describiría la cultura de su empresa? (38 respuestas)



Referente a la cultura el 39.5% afirma que debe mejorar, el 28.9% informa que es muy buena, el 21.1% dice que es buena y el 10.5% informa que es excelente.

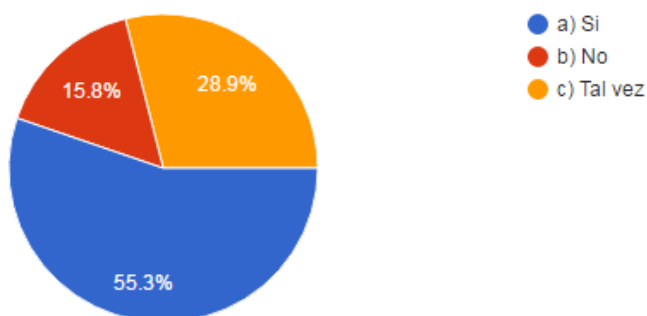
9- ¿Conoce usted la visión, misión y valores de la empresa? (38 respuestas)



Sobre la visión, misión y valores de la empresa el 73.7% dice que si la conoce y el 26.3% dice que no la conoce.

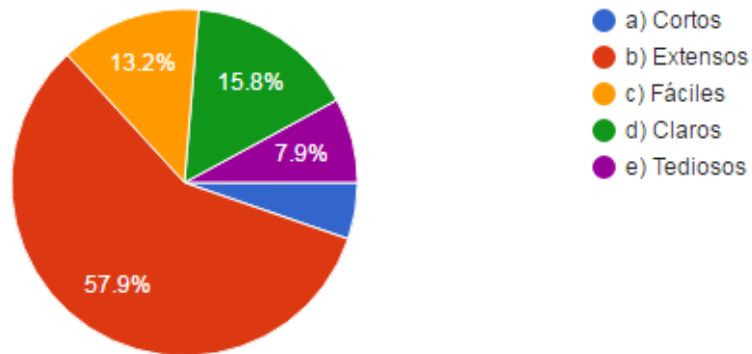
10- ¿Sabe usted como su trabajo está conectado con la misión, visión y valores de la empresa?

(38 respuestas)



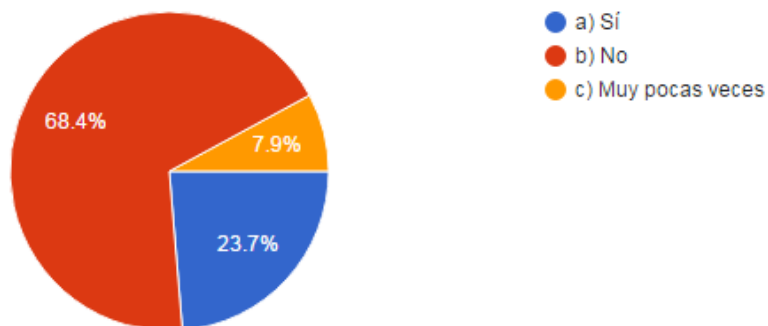
El 55.3% expresa que sabe cómo está conectada la misión, visión y valores de la empresa con su trabajo, el 28.9% informa que tal vez y el 15.8% expresa que no.

11- ¿Cómo son los procedimientos de la empresa? (38 respuestas)



Sobre los procedimientos el 57.9% coincide en que son extensos, el 15.8% informa que son claros y el 13.2% menciona que son fáciles.

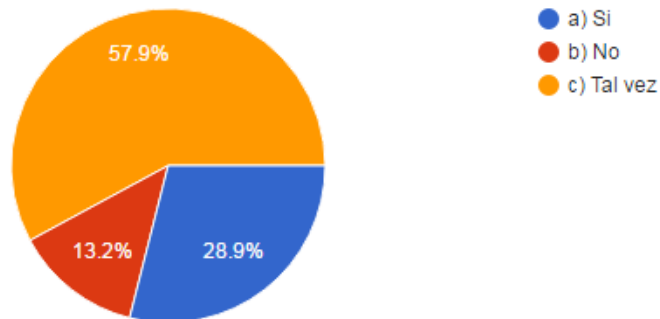
12- ¿El organigrama de la empresa se encuentra a la vista de todos? (38 respuestas)



En relación al organigrama de la empresa el 68.4% dice que no se encuentra visible en la empresa, el 23.7% afirma que sí está visible y el 7.9% expresa que muy pocas veces.

13- ¿La empresa motiva a sus empleados para que desarrollen un buen trabajo?

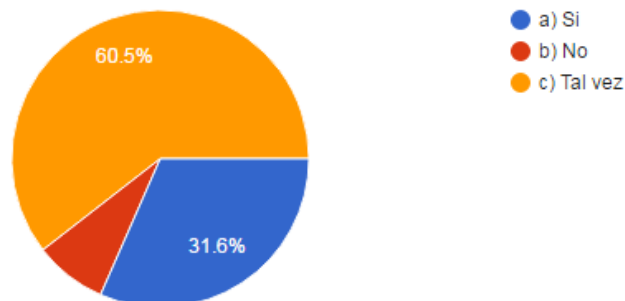
(38 respuestas)



Sobre la motivación y la empresa, el 57.9% expresa que tal vez la empresa motiva a sus empleados, el 28.9% dice que sí y el 13.2% dice que no.

14- ¿La empresa reconoce a sus empleados por el buen trabajo que realizan?

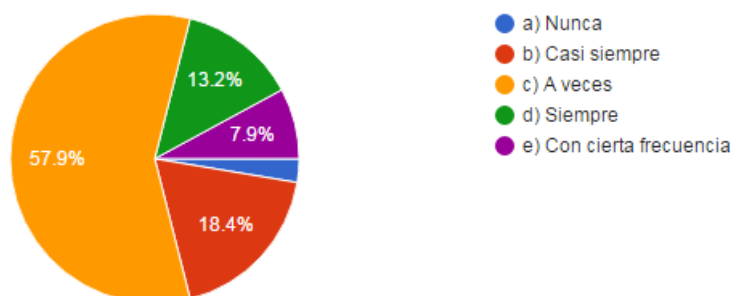
(38 respuestas)



El 60.5% afirma que tal vez la empresa reconoce al empleado por el buen trabajo, mientras que el 31.6% responde que sí.

15- ¿Los Jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?

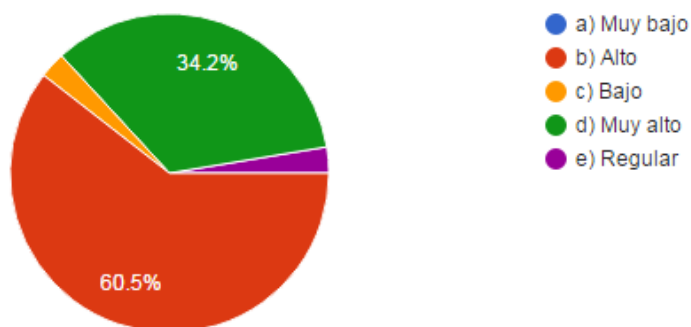
(38 respuestas)



El 57.9% se consolida en que a veces en la empresa los jefes de la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal, mientras que el 18.4% afirma que casi siempre, seguido del 13.2% que afirma siempre y el 7.94% destaca con cierta frecuencia.

16- ¿Cómo calificaría su nivel de identificación con la organización?

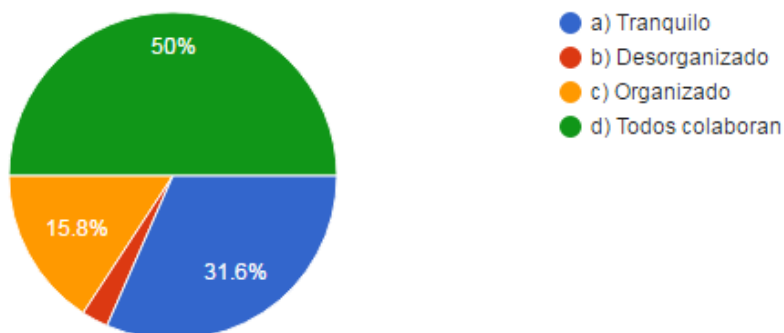
(38 respuestas)



Sobre el nivel de identificación que tiene el empleado con la organización el 60.5% responde que alto, mientras que el 34.2% dice que muy alto.

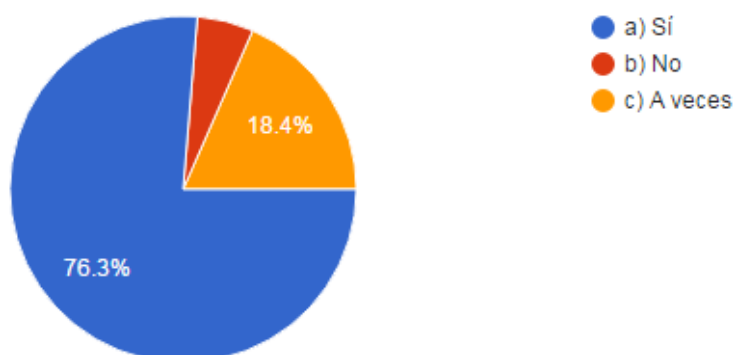
2.1.5 Variable clima laboral y sus indicadores

17- ¿Cómo es el clima de trabajo de su empresa? (38 respuestas)



Referente al clima de trabajo el 50% lo define como todos colaboran, el 31.6% responde que es tranquilo y el 15.8% lo define como organizado.

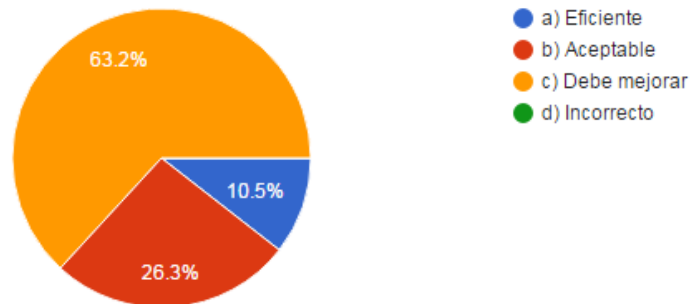
18- ¿Los directivos se acercan al área de trabajo? (38 respuestas)



En esta pregunta los empleados responde el 76.3% que los directivos se acercan al área de trabajo y el 18.4% afirma que a veces.

19- ¿Cómo usted calificaría el management o gerenciamiento que se lleva a cabo en la institución?

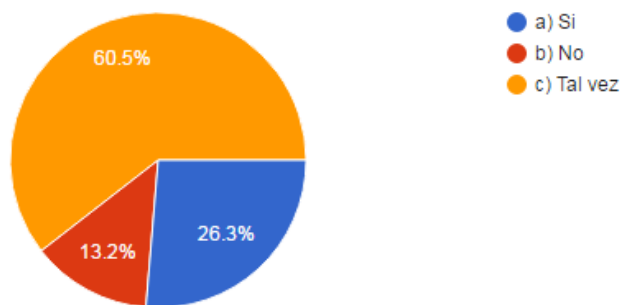
(38 respuestas)



Al cuestionar del gerenciamiento o management que se lleva a cabo en la institución el 63.2% dice que debe mejorar, el 26.3% responde que es aceptable y el 10.5% menciona que es eficiente.

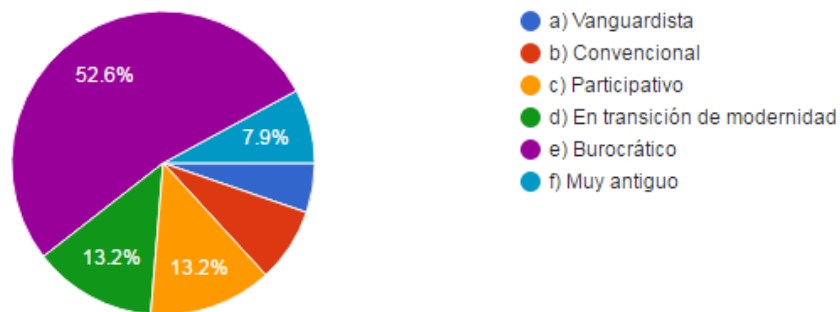
20- ¿Considera usted que el tipo de liderazgo que efectúa su empresa es el correcto?

(38 respuestas)



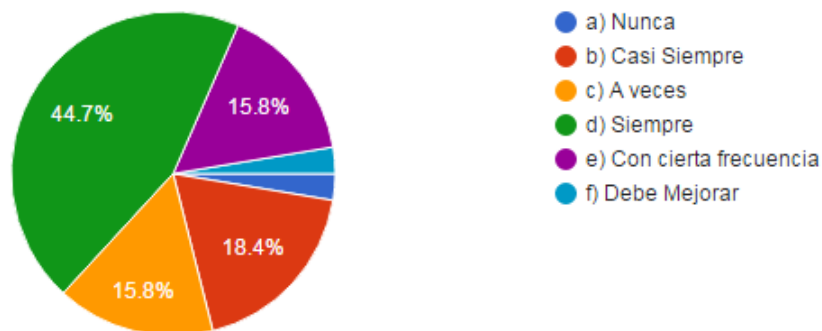
Sobre el liderazgo el 60.5% responde que tal vez sea el correcto, mientras el 26.3% opina que sí y el 13.2% dice que no.

21 - ¿Cómo definiría ese liderazgo? (38 respuestas)



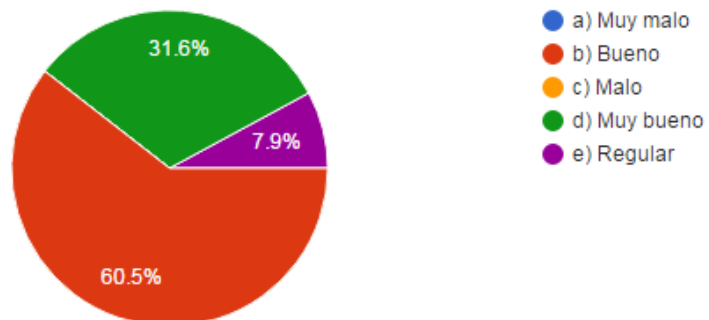
Este liderazgo lo definen como burocrático el 52.6%, el 13.2% como en transición de modernidad, el 13,2% como participativo y el 7.9% como muy antiguo.

22- ¿En su oficina se fomenta y se desarrolla el trabajo en equipo? (38 respuestas)



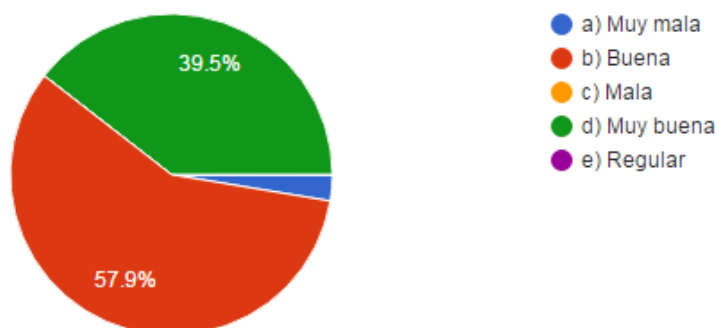
El 44.7% afirma que siempre en la oficina se fomenta y se desarrolla el trabajo en equipo, mientras que el 18.4% afirma que casi siempre, el 15.8% dice que a veces y el 15.8% responde que con cierta frecuencia.

23- ¿Para el desempeño de mis labores mi ambiente de trabajo es?
(38 respuestas)



Sobre esta pregunta de cómo es el ambiente de trabajo para el empleado, el 60.5% responde que bueno, el 31.6% dice que muy bueno y el 7.9% afirma que regular.

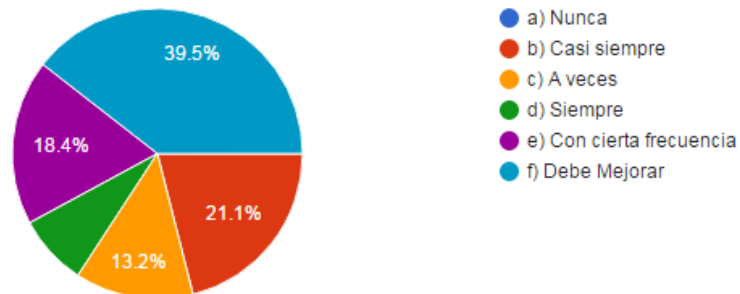
24- ¿La relación entre compañeros de trabajo en la organización es?
(38 respuestas)



La relación entre los compañeros de trabajo el 57.9% la definen como buena, mientras que el 39.5% afirma que muy buena.

25- ¿La organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo?

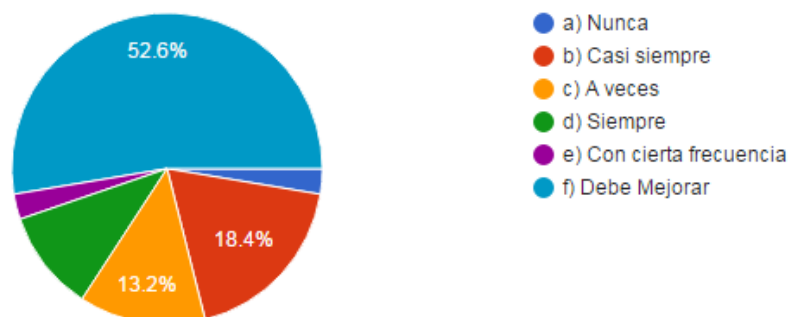
(38 respuestas)



Al cuestionar a los empleados sobre la existencia específica de planes y acciones que la organización realiza para mejorar los trabajos de cada colaborador; el 39.5% afirma que debe mejorar, el 21.1% dice que casi siempre, el 18.4% afirma que con cierta frecuencia y el 13.2% responde que a veces.

26- ¿La organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores?

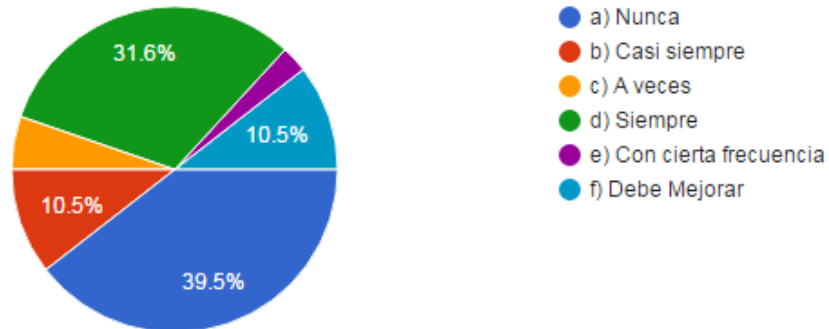
(38 respuestas)



Sobre los beneficios que otorga la organización a los trabajadores al cuestionar si son buenos y equitativos, el 52.6% responde que debe mejorar, el 18.4% afirma que casi siempre y el 13.2 % menciona que a veces.

27- ¿En la organización las funciones están claramente definidas?

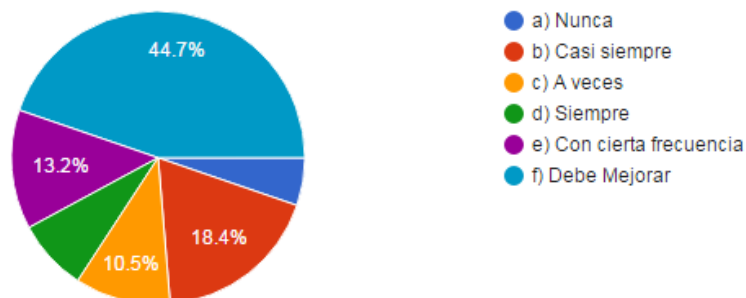
(38 respuestas)



Sobre las funciones en la organización el 39.5% responde que nunca han estado definidas, el 31.6% afirma que siempre están definidas, el 10.5% menciona que la organización debe mejorar y el 10.5% responde que casi siempre están definidas.

28- ¿Las remuneraciones están al nivel de los sueldos de mis colegas en el mercado?

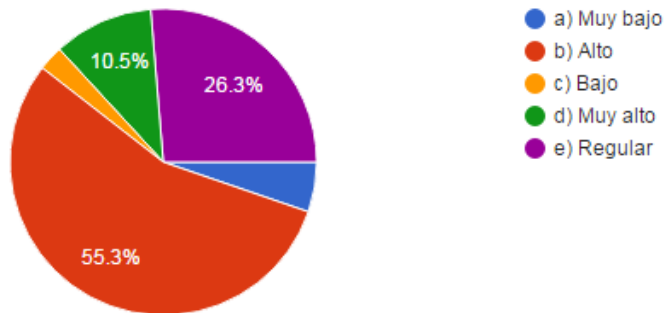
(38 respuestas)



El 44.7% responde que debe mejorar el nivel de los sueldos al nivel de los colegas del mercado, el 18.4% dice que casi siempre están al mismo nivel, el 13.2% afirma que están con cierta frecuencia en el mismo nivel y el 10.5% dice que a veces están al nivel de los colegas del mercado.

29- ¿El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás en la organización es?

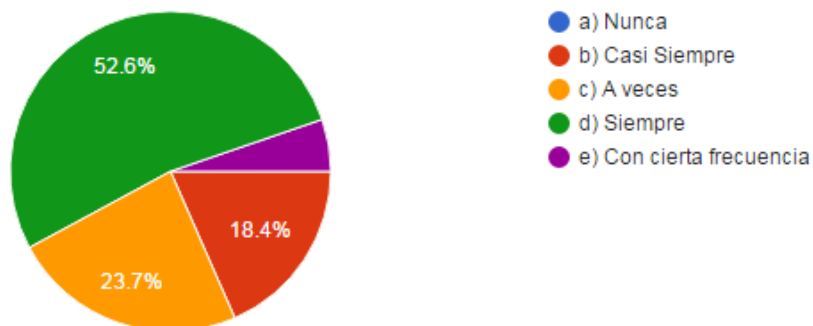
(38 respuestas)



El 56.3% dice que el nivel de compromiso en apoyar el trabajo de los demás por la organización es alto, el 26.3% responde que es regular y el 10.5% afirma que es muy alto.

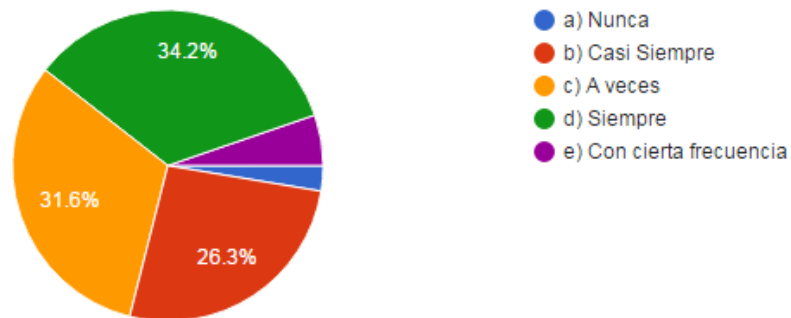
30- ¿Siento apoyo de mi jefe cuando me encuentro en dificultades?

(38 respuestas)



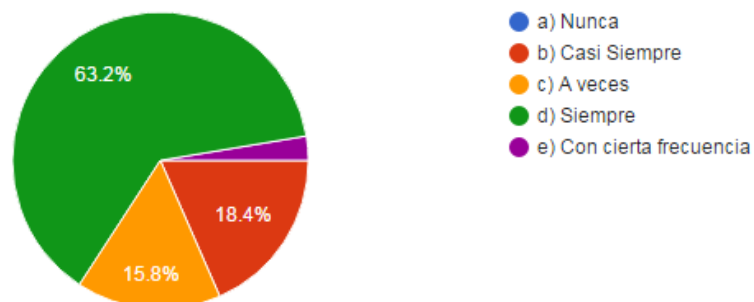
El 52.6% responde que siempre siente apoyo de su jefe cuando se encuentra en dificultades, el 23.7% menciona que a veces y el 18.4% responde que casi siempre.

31- ¿Mi jefe me respalda frente a sus superiores? (38 respuestas)



El 34.2% responde que siempre sus jefes los respaldan frente a sus superiores, el 31.6% afirma que a veces y el 26.3% responde que casi siempre.

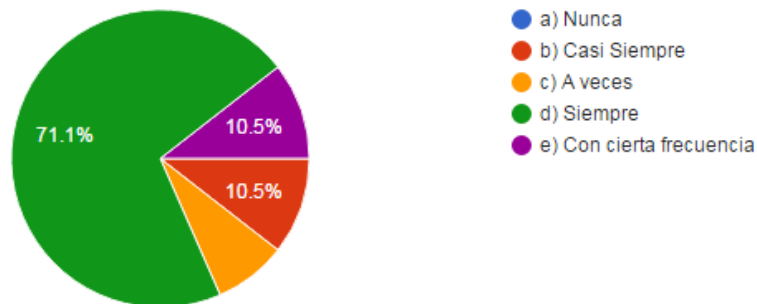
32- ¿Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades? (38 respuestas)



El 63.2% menciona que siempre su jefe le da autonomía para tomar decisiones necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades, el 18.4% menciona que casi siempre y el 15.8% responde que a veces.

33- ¿Participo de las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza?

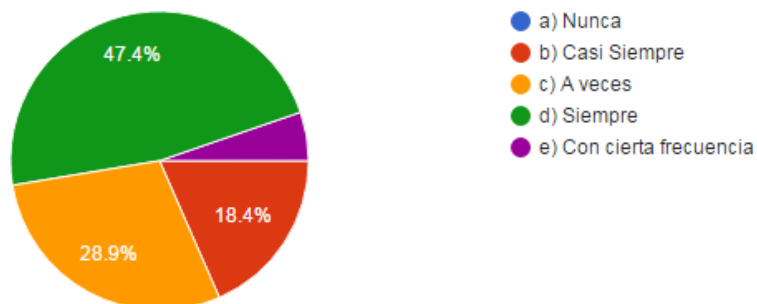
(38 respuestas)



Sobre las actividades culturales y recreacionales el 71.1% responde que siempre participa, el 10.5% dice que con cierta frecuencia y el 10.5% menciona que casi siempre.

34- ¿Mi jefe me proporciona información suficiente, adecuada para realizar bien mi trabajo?

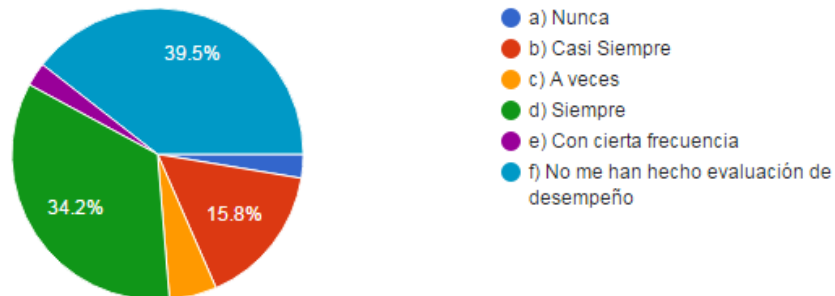
(38 respuestas)



El 47.4% menciona que siempre su jefe le proporciona información suficiente para realizar bien su trabajo, el 28.9% afirma que a veces y el 18.4% dice que casi siempre.

35- ¿Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño?

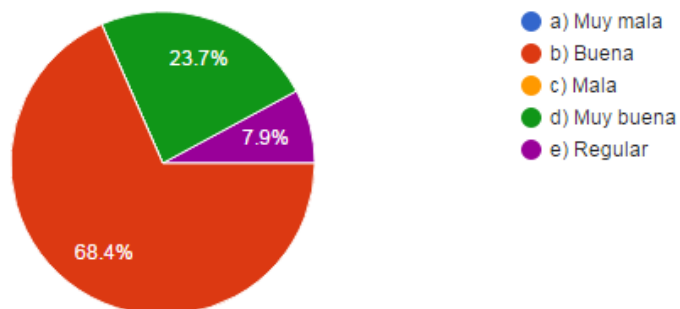
(38 respuestas)



El 39.5% responde que no le han hecho evaluación de desempeño, el 34.2% menciona que siempre su jefe le da retroalimentación de los puntos débiles según estas evaluaciones y el 15.8% menciona que casi siempre.

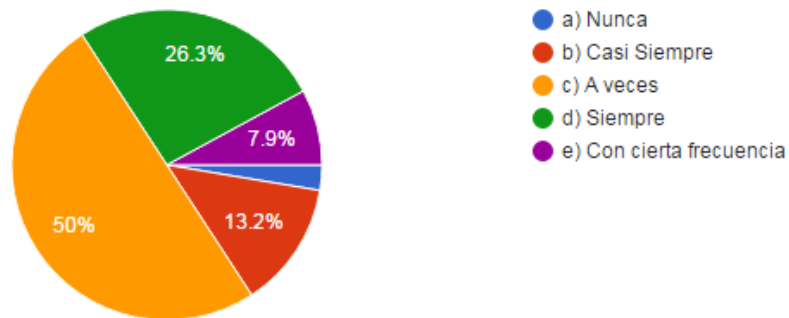
36- ¿El nivel de recursos materiales, equipos e infraestructura con los que cuento para realizar bien mi trabajo es?

(38 respuestas)



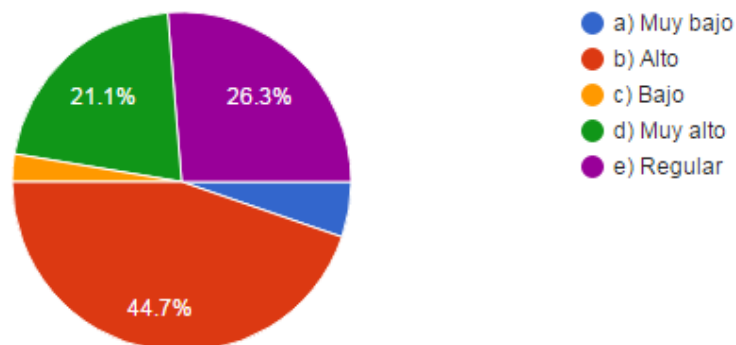
El 68.4% menciona el nivel de recursos de materiales, equipos e infraestructura con los que cuenta para realizar sus trabajo son buenos, el 23.7% afirma que son muy buenos y el 7.98% responde que son regular.

37- ¿Los jefes reconocen y valoran mi trabajo? (38 respuestas)



El 50% afirma que a veces los jefes reconocen y valoran su trabajo, el 26.3% responde que siempre son reconocidos y valorados, el 13.2% responde que casi siempre y el 7.9% afirma que con cierta frecuencia.

38- ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización? (38 respuestas)



El 44.7% responde que su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización es alto, el 26.3% responde que regular y el 21.1% afirma que su nivel de satisfacción es muy alto.

2.1.6 Análisis de las entrevistas realizadas

Las preguntas que se formularon en esta etapa de recogida de información a 10 directivos de la empresa (5 directivos mandos altos y 5 directivos mandos medios), fueron preguntas abiertas con el objetivo de recoger datos, ideas e informaciones espontáneas, al mismo tiempo que reflexiva, todo lo cual nos permitiera conocer criterios y apreciaciones profesionales sobre la comunicación interna y la cultura de la organización.

El análisis de los resultados se realizó a nivel global; por no considerar menester realizar el análisis de los datos desde una óptica individualizada. (ENTREVISTA, ANEXO # 2)

La mayoría de los directivos entrevistados coinciden en que la empresa se dedica a la fabricación, comercialización y exportación de medicamentos. El liderazgo que reina en la organización lo catalogan como participativo. Carecen de actividades para motivar al empleado por lo que la mayoría reconocen esta debilidad.

La empresa se proyecta a sus empleados como empresa familiar, donde su presidente a puesta a la innovación y la transformación constantemente. El vínculo de contacto del presidente y los gerentes con los colaboradores es cercano, participan de las reuniones y escuchan cada vez que pueden a sus colaboradores.

La forma en que difundieron su misión, visión y valores fueron a través de los carnets de los empleados en su parte detrás.

La comunicación dentro de la organización la mayoría coinciden que debe mejorar, responden que se realiza a través del correo corporativo, murales, reuniones interdepartamentales, servicios telefónicos y flotas.

2.1.7 Análisis de la técnica de observación

Como expusimos en la introducción en el marco metodológico de nuestra investigación diagnóstico, este método consistió en el registro sistemático de patrones organizacionales reflejados en los indicadores a evaluar.

-Reunir información visual sobre lo ocurrido en el quehacer cotidiano de la empresa a través del uso de la guía de observación confeccionada para tal fin (Guía de Observación, anexo # 3).

Al desarrollar la observación dentro de la empresa se observó que existen murales en puntos estratégicos de la empresa donde caminan y fluyen la mayoría de sus empleados.

Las informaciones colgadas no promueven la comunicación interna y la cultura en la empresa, son artículos de periódicos sobre salud y enfermedad, estas informaciones están desactualizadas con fechas que no son de la actualidad, a veces de años anteriores.

Se observa que existen otros medios de comunicación interna tales como correo corporativo, flotas, servicio telefónico, reuniones con el personal y cartas.

2.1.8 Consolidando resultados según herramientas de investigación aplicadas

Para la empresa Evral Farmacéutica a modo de consolidación de los diferentes resultados obtenidos según las herramientas de investigación aplicadas podemos llegar a este resumen:

Variable comunicación interna y sus indicadores

Con índice positivo se destacan:

- Que siempre existe comunicación dentro de los grupos de trabajo según el 50% de las personas encuestadas.

- El flujo de la comunicación es cruzada afirmado por el 65.80% de los encuestados.
- Existen en la organización herramientas que facilitan la comunicación interna como mural, flotas de teléfonos móviles, reunión con el personal, servicios telefónicos para los colaboradores y correos electrónicos.

Se destacan deficiencias en:

- El uso de la comunicación interna en la organización según el 57.9% de los encuestados afirma que debe mejorar.
- La actualización al empleado sobre temas o situaciones ligadas a la empresa por la alta dirección según el 65.8% de las personas encuestadas.

Variable cultura y sus indicadores

Con índice positivo se destacan:

- El sentido de pertenencia, el 60.5% de las personas encuestadas califica como alto su nivel de identificación con la organización.
- El conocimiento de la visión, misión y valores de la empresa según el 73.7% de los encuestados afirman que si las conocen y el 55.3% sabe cómo estos elementos se conectan a sus trabajos.

Se destacan deficiencias en:

- La cultura organizacional según el 39.5% de los encuestados.
- Los procedimientos de la empresa, el 57.9% los califican como extensos.
- El organigrama de la empresa, no se encuentra visible, según el 68.4% de los encuestados.
- La implicación de los jefes y alta dirección en la motivación y reconocimiento de los empleados según el 57.9% de los encuestados.

Variable clima laboral y sus indicadores

Con índice positivo se destacan:

- La forma de colaborar según la mayoría de los encuestados (50%) coinciden en que todos los empleados colaboran el trabajo diario desarrollado en la organización.
- El acercamiento de los directivos a las áreas de trabajo, el 76.3% de los encuestados afirma que sí.
- La forma de desarrollar y fomentar el trabajo en equipo según el 44.7% de los encuestados afirma que siempre se fomenta.
- El espacio físico para desarrollar el trabajo, la mayoría (60%) de los encuestados responde que es bueno.
- La relación entre los compañeros, el 57.9% de los encuestados menciona que es buena.
- El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás, el 47.9% de los encuestados menciona que siempre
- El apoyo de los jefes cuando los empleados se encuentran en dificultades del desarrollo de sus tareas, el 52.6% de la población encuestada menciona que siempre.
- El respaldo de los jefes frente a los superiores, el 34.2% de los encuestados menciona que siempre.
- La autonomía que dan los jefes a los empleados para la toma de decisiones diarias para el cumplimiento de sus responsabilidades, el 63.2% de los encuestados menciona que siempre.
- El nivel de satisfacción por pertenecer a la empresa, el 44.7% de las personas encuestadas afirma que es alto.

Se destacan deficiencias en:

- El gerenciamiento que se lleva a cabo en la empresa, la mayoría (63%) de los encuestados afirma que debe mejorar.
- El tipo de liderazgo que se implementa en la organización, el 60.5% de los encuestados afirma que debe mejorar y 52.6% lo catalogan como burocrático.
- Los planes y acciones específicas por parte de la organización destinados a mejorar el trabajo de los colaboradores. El 39.5% de los encuestados menciona que debe mejorar
- Los beneficios equitativos hacia los colaboradores, según el 52% de los encuestados afirma que deben mejorar.
- Las descripciones de los puestos de trabajo, no están lo suficientemente claras afirma el 39.5 % de los encuestados.
- Las remuneraciones al compararse con otras empresas del mercado afirma el 44% de las personas encuestadas.
- Sobre las evaluaciones de desempeño, el 39% de la población encuestada afirma que no le han hecho este tipo de evaluaciones.
- El nivel de reconocimiento y valoración del trabajo de los colaboradores por los jefes o encargados de áreas, el 50% de los encuestados mencionan a veces.

2.2 Informe diagnóstico organizacional

Después de analizar los resultados obtenidos según las herramientas de investigación aplicadas afirmamos en este informe de diagnóstico organizacional que existe una relación entre la Cultura Empresarial de Evral farmacéutica y el desarrollo de la comunicación interna. Como se observa la Cultura de la Empresa influye en la estrategia y en el proceso de la comunicación interna, así mismo los resultados exponen que esa influencia debe mejorar.

Los indicadores evaluados sobre la Cultura Empresarial y la Filosofía Corporativa (visión, misión y valores), revelan que son conocidos de forma general por parte de los trabajadores de la empresa.

Se une a esto, el desarrollo del flujo comunicacional entre directivos y trabajadores en su doble dirección (ascendente y descendente) indicador que muestra índices positivos, aunque observamos un trabajo de comunicación que aún no presenta los niveles deseados. Aspecto de vital importancia, para el desarrollo de la comunicación interna en ambas direcciones.

Observamos además, a lo largo del estudio realizado, criterios de referencias muy importantes sobre diferentes indicadores y variables, como el comportamiento, la actitud y el grado de motivación de los trabajadores que muestran bajos índices, donde la consolidación y desarrollo de la comunicación interna y la cultura pudieran desarrollar positivamente estos parámetros.

“CONCLUSIONES”

Después del informe del diagnóstico organizacional y tomando como referencia nuestro marco teórico, arribamos a las siguientes conclusiones. Conclusiones que confirman nuestra idea a defender y el cumplimiento de los objetivos propuestos en este trabajo final.

La gestión de la comunicación interna y la cultura organizacional en la empresa Evral Farmacéutica no están lo suficientemente consolidadas.

Según los elementos teóricos y conceptuales que hemos asumido de los diferentes autores de la comunicación corporativa de nuestro marco teórico, se evidencia que a través de la gestión de la comunicación Interna se trabaja en integrar a las personas y a los negocios en una cultura organizacional común. Construyendo una buena imagen de la organización, favoreciendo una opinión y una valoración positiva, modelando la conducta y generando un compromiso más amplio en el individuo como parte de la organización.

Por lo visto a pesar de los índices positivos en las diferentes variables e indicadores de los resultados obtenidos a través del diagnóstico organizacional de la empresa Evral farmacéutica, concluimos que existen problemas de comunicación que deben resolverse en un futuro no lejano.

“RECOMENDACIONES”

Teniendo en cuenta el informe del diagnóstico organizacional y las conclusiones que se derivan de esta investigación proponemos las siguientes recomendaciones a la organización:

- La creación del departamento de comunicación interna o del personal encargado por áreas de trabajo, en conjunto con un departamento que se encargue de integrar y alinear los mensajes que se difunden a los grupos de interés. O buscar apoyo externo para la transmisión de sus mensajes.
- Diseñar un programa estratégico de comunicación interna, que contemple de manera articulada y armónica la conceptualización de la empresa Evral Farmacéutica, en su relación con la política de posicionamiento hacia los públicos internos con el objetivo de contribuir a un mayor desarrollo de las políticas de comunicación interna, así como para mantener una cultura empresarial sólida.
- Implementar estrategias de comunicación interna para utilizar de forma más eficiente las prácticas, canales, herramientas y medios utilizados de la empresa Evral Farmacéutica para desarrollar la comunicación interna.
- Promover el desarrollo de los procesos de capacitación orientado a proporcionar los conocimientos y capacidades a jefes y principales directivos para facilitar y desarrollar el flujo de comunicación en todas las direcciones de manera eficaz.
- Fomentar un diálogo abierto en toda la organización e impulsar mecanismos de participación. Para permitir que los empleados perciban

racional y emocionalmente a la compañía como más cercana y humana. En donde se anime a los empleados a aportar su feedback de forma permanente y dando especial relevancia a que exista un flujo de comunicación de abajo a arriba.

- Celebrar reuniones presenciales con grupos relativamente amplios de colaboradores, encuentros cara a cara, para garantizar que los empleados tengan acceso a comunicarse con la alta dirección, para utilizarse como una oportunidad para la alta dirección para compartir información estratégica de la compañía, así como para demostrar su capacidad de respuesta al feedback aportado por los empleados.
- Aperturar nuevos canales de comunicación interna como es el caso de la intranet con el objetivo de llegar a los empleados de forma rápida y amplia cuando se dese informar sobre eventos o iniciativas importantes. Al mismo tiempo se pudiera utilizar como plataforma interactiva en la que los empleados pueden comunicarse y compartir sus perspectivas sobre los diferentes programas de la empresa, lo que contribuye a fortalecer la confianza.
- Desarrollar el medio impreso para involucrar aquellos empleados que no cuentan con acceso al correo electrónico y poder compartir información de la empresa.
- Fomentar el uso de otro canal para comunicar visualmente, como es el caso de los webcats, donde se pueden incluir presentaciones, videos-revistas, videos de los colaboradores. Los empleados sin acceso al correo electrónico pueden reunirse en otros espacios, como en una cafetería, por ejemplo, para visionar esos webcats en grupos, lo que crea una experiencia comunitaria y fomenta el diálogo entre ellos. Los webcasts pueden

utilizarse de forma interactiva con blogs, vídeos en streaming, fotos o contenido de audio.

- Desarrollar campañas de comunicación interna con la vinculación de la marca corporativa a nivel interno para fortalecer la motivación y crear un entorno de trabajo en el que los empleados se sientan comprometidos con la organización para la que trabajan.
- Trabajar los altos directivos de la mano con profesionales expertos en comunicación interna para asegurarse de que los mensajes de la empresa Evral Farmacéutica se han recibido y, lo que es más importante, que los empleados los han entendido.
- Incentivar a los directivos a salir detrás de sus mesas de despacho, dejar sus móviles y salir a conocer a la gente que trabaja para ellos. No hay otro método que funcione mejor y que permita satisfacer la necesidad básica de interacción entre los distintos empleados.

“REFERENCIAS”

- Álvarez Nobell, A., & Muñiz Velázquez, J. A. (2013). Felicidad y desarrollo de la Cultura en las organizaciones: un enfoque psicosocial. *Revista De Comunicación*, 127-31.
- Argenti P. (Ed.). (2014). *Comunicación Estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid, España: Editora LID Editorial Empresarial.
- Arístides J. (2014). *Diagnóstico de la comunicación interna del Colegio Dominicano de Artistas Plásticos en Santo Domingo (Tesis de maestría)*. Universidad APEC, Santo Domingo, República Dominicana.
- Arizcuren A., Cabezas E., Cañeque N., Casado M., Fernández P., Lacasta J., Martin T., Menchaca M. y Núñez F. (2008). *Comunicación Interna: Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. Madrid, España: Editora FEAPS.
- Blanchard, K. & O'Connor M. (2013). *Administración por valores*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Cañizares, S. S., Holgado, M. T., Márquez, C. M., & Muñoz, M. A. (2006). La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 22(2), 179-202.
- Castro, A. d. (2014). *Comunicación organizacional: técnicas y estrategias*. Barranquilla, Colombia: Universidad Del Norte.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Madrid, España: Editora Waolder Kluwer.
- Cobiellas-Herrera, L. M., Becerra-Alonso, M. J., Morales-González, M. C., & Mariño-Fabars, G. (2011). El Diagnóstico, paso ineludible para caracterizar la situación comunicativa de la empresa. *Ingeniería Industrial*, 32(2), 141-150.

- De la Rosa, M. (2013). Eroski, la Comunicación Interna como palanca de desarrollo de personas y negocios. *Capital Humano*, 26(279), 70-78.
- Delgado Pérez, Y. (2012). La comunicación interna en el Hotel Tryp Península Varadero y su influencia en el sentido de pertenencia, la motivación laboral, el clima organizacional y la comunicación externa. *Retos Turísticos*, 11(2), 39-40.
- Fernández G. (2012). *Diagnóstico comunicación interna Domicem Sede, período Abril-Julio 2012 (Tesis de maestría)*. Universidad APEC, Santo Domingo, República Dominicana.
- Fernández, R. (2014). La evolución de los Estudios de Clima y Compromiso. *Capital Humano*, 27(289), 26-27.
- González Cantu, R. (2016). Clima Laboral, Un Eje de la Sociología Organizacional. *Revista Daena (International Journal Of Good Conscience)*, 11(1), 92-95.
- González Verde, A., Jiménez Suárez, A. C., & Reyes Roldán, M. (2015). Procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional. *Revista Ingeniería Industrial*, 14(2), 25-41.
- Guía práctica para hacer una comunicación eficaz. (2015). *Capital Humano*, 28(303), 106-113.
- Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica Del IMSS*, 50(3), 307-314.
- Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias De La Información*, 42(2), 49-54.
- Maria del Carmen Torres Alonso & Dilsa Áreas Olamendy (2011). *Revista: CCCSS Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Andalucía, España: Grupo Eumed.net. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/cccss/16/mcda.html>

- Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 223-236. doi:10.1016/j.estger.2014.12.005
- Pérez-Rolo Acebo (2012), *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Andalucía, España: Grupo Eumed.net. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/>
- Preciado-Hoyos, Á., & Etayo-Pérez, C. (2014). Influencia del estilo directivo en la comunicación interna de las organizaciones. Una aplicación a las agencias de publicidad. *Palabra Clave*, 17(2), 412-455.
- Ramírez Méndez, G. A. (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. *Universidad & Empresa*, 15(8), 255-11.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional (10 ed.)*. Distrito Federal, México: Pretince Hall.
- Rostro Hernández, P. E., & Solís Hernández, O. (2015). Conceptualizando el diálogo entre cultura y aprendizaje organizacional. *Revista Trilogía*, 7(12), 95-103.
- Saavedra, J. L. (2015). La marca personal: el nuevo reto para los departamentos de recursos humanos. *Debates IESA*, 20(2), p. 79.
- Shein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona, España: Ed. Plaza and Janes.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quaterly*, 28(3), 339-358.
- Snowden, D. J. (2000). Organic Knowledge Management. *Knowledge Management* (3), 7-10.
- Vinagre Sáenz, R. (2011). Web 3.0, mejora la comunicación de las organizaciones. *Revista De Comunicación*, 98(20), 12-19.

Visbal Pérez, E. T. (2014). Clima Organizacional para una cultura de calidad.
Revista Orbis, 10(29), 121-144.

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta sobre gestión de la comunicación interna y la cultura

Estimado(a) lector (ra),

Con fines de estudio universitario, hemos realizado esta encuesta para estudiar el proceso de gestión de la comunicación interna y la cultura en la empresa **Evral Farmacéutica**. Sería un honor que usted colabore en nuestra asignación académica, sus respuestas serán tratadas con el mayor carácter de confidencialidad, gracias por su colaboración.

Sexo

- a) Masculino
- b) Femenino

Cantidad de tiempo laborando en la empresa.

- 1) 1 a 5 años
- 2) 6 a 10 años
- 3) 11 años o más

1- ¿Cómo usted describiría el uso de la comunicación interna en la organización?

- a) Excelente
- b) Muy Bueno
- c) Bueno
- d) Malo

2- ¿Qué tanto se le actualiza al empleado sobre los temas o situaciones ligadas a la empresa?

- a) Continuamente
- b) Parcialmente
- c) Muy pocas veces
- d) Nunca, se enteran por terceros

3- ¿Cómo se comunican internamente en su empresa?

- a) De forma oral
- b) Escrita
- c) Ambas

4- ¿Existe comunicación dentro de su grupo de trabajo?

- a) Nunca
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Siempre
- e) Con cierta frecuencia

5- ¿Cómo es el flujo de la comunicación interna en su empresa?

- a) Comunicación descendente (Parte de una persona con autoridad mayor hacia otra con menor jerarquía)
- b) Comunicación ascendente (Se desplaza de los subordinados a los superiores)
- c) Comunicación cruzada (Establecida entre individuos de igual posición jerárquica o pertenecientes a distintos niveles)

6- ¿Su empresa cuenta con alguna de estas herramientas de comunicación interna? Puede marcar más de una.

- a) Mural
- b) Flotas
- c) Reunión con el personal
- d) Reportes
- e) Folletos
- f) Manual de Operaciones
- g) Circular
- h) Servicio Telefónicos
- i) Intranet
- j) Revista digital
- k) Manual de bienvenida
- l) Revista interna impresa
- m) Jornadas de puertas abiertas
- n) Convención anual
- o) Tablón de anuncios
- p) Reuniones con la dirección

q) Buzón de sugerencias

7- ¿Considera usted que esas herramientas de comunicación utilizadas son efectivas?

- a) Si
- b) No
- c) Tal vez

8- ¿Cómo usted describiría la cultura de su empresa?

- a) Excelente
- b) Muy Bueno
- c) Bueno
- d) Malo

9- ¿Conoce usted la visión, misión y valores de la empresa?

- a) Sí
- b) No

10- ¿Sabe usted como su trabajo está conectado con la misión, visión y valores de la empresa?

- a) Si
- b) No
- c) Tal vez

11- ¿Cómo son los procedimientos de la empresa?

- a) Cortos
- b) Extensos
- c) Fáciles
- d) Claros
- e) Tediosos

12- ¿El organigramas de la empresa se encuentran a la vista de todos?

- a) Sí
- b) No
- c) Muy pocas veces

13- ¿La empresa motiva a sus empleados para que desarrollen un buen trabajo?

- a) Si
- b) No
- c) Tal vez

14- ¿La empresa reconoce a sus empleados por el buen trabajo que realizan?

- a) Si
- b) No
- c) Tal vez

15- ¿Los Jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?

- a) Nunca
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Siempre
- e) Con cierta frecuencia

16- ¿Cómo calificaría su nivel de identificación con la organización?

- a) Muy bajo
- b) Alto
- c) Bajo
- d) Muy alto
- e) Regular

17- ¿Cómo es el clima de trabajo de su empresa?

- a) Tranquilo
- b) Desorganizado
- c) Organizado
- d) Todos colaboran

18- ¿Los directivos se acercan al área de trabajo?

- a) Sí
- b) No
- c) A veces

19- ¿Cómo usted calificaría el management o gerenciamiento que se lleva a cabo en la institución?

- a) Eficiente
- b) Aceptable
- c) Debe mejorar
- d) Incorrecto

20- ¿Considera usted que el tipo de liderazgo que efectúa su empresa es el correcto?

- a) Si
- b) No
- c) Tal vez

21 - ¿Cómo definiría ese liderazgo?

- a) Vanguardista
- b) Convencional
- c) Participativo
- d) En transición de modernidad
- e) Burocrático
- f) Muy antiguo

22- ¿En su oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?

- a) Nunca
- b) Casi Siempre
- c) A veces
- d) Siempre
- e) Con cierta frecuencia

23- ¿Para el desempeño de mis labores mi ambiente de trabajo es?

- a) Muy malo
- b) Bueno
- c) Malo
- d) Muy bueno
- e) Regular

24- ¿La relación entre compañeros de trabajo en la organización es?

- a) Muy mala
- b) Buena
- c) Mala
- d) Muy buena
- e) Regular

25- ¿La organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo?

- a) Nunca
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Siempre
- e) Con cierta frecuencia

26- ¿La organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores?

- a) Nunca
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Siempre
- e) Con cierta frecuencia

27- ¿En la organización las funciones están claramente definidas?

- a) Nunca
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Siempre
- e) Con cierta frecuencia

28- ¿Las remuneraciones están al nivel de los sueldos de mis colegas en el mercado?

- a) Nunca
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Siempre
- e) Con cierta frecuencia

29- ¿El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás en la organización es?

- a) Muy bajo
- b) Alto
- c) Bajo
- d) Muy alto
- e) Regular

30- ¿Siento apoyo de mi jefe cuando me encuentro en dificultades?

- a) Nunca
- b) Casi Siempre
- c) A veces
- d) Siempre
- e) Con cierta frecuencia

31- ¿Mi jefe me respalda frente a sus superiores?

- a) Nunca
- b) Casi Siempre
- c) A veces
- d) Siempre
- e) Con cierta frecuencia

32- ¿Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades?

- a) Nunca
- b) Casi Siempre
- c) A veces
- d) Siempre
- e) Con cierta frecuencia

33- ¿Participo de las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza?

- a) Nunca
- b) Casi Siempre
- c) A veces
- d) Siempre
- e) Con cierta frecuencia

34- ¿Mi jefe me proporciona información suficiente, adecuada para realizar bien mi trabajo?

- a) Nunca
- b) Casi Siempre
- c) A veces
- d) Siempre
- e) Con cierta frecuencia

35- ¿Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño?

- a) Nunca
- b) Casi Siempre
- c) A veces
- d) Siempre
- e) Con cierta frecuencia

36- ¿El nivel de recursos materiales, equipos e infraestructura con los que cuento para realizar bien mi trabajo es?

- a) Muy mala
- b) Buena
- c) Mala
- d) Muy buena
- e) Regular

37- ¿Los jefes reconocen y valoran mi trabajo?

- a) Nunca
- b) Casi Siempre
- c) A veces
- d) Siempre
- e) Con cierta frecuencia

38- ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización?

- a) Muy bajo
- b) Alto
- c) Bajo
- d) Muy alto
- e) Regular

Anexo 2

Entrevista sobre gestión de la comunicación interna y la cultura

Empresa: Evral Farmacéutica

Cuestionario para entrevista.

- 1- ¿A qué se dedica su empresa?
- 2- ¿Qué tipo de liderazgo posee?
- 3- ¿Cómo está organizada la empresa?
- 4- ¿Cuáles actividades realiza la empresa para motivar a los empleados?
- 5- ¿Cuáles han sido los logros de la empresa en estos años?
- 6- ¿Cómo se proyecta la empresa hacia las personas?
- 7- ¿Cómo es la relación de la empresa con los empleados?
- 8- ¿De qué forma difundieron su misión, visión y valores de la empresa?
- 8- ¿Realizan algunas fiestas para los empleados? ¿Cuáles?
- 9- ¿Qué tipo de información le ofrecen a sus empleados?
- 10- ¿Cómo usted describiría el uso de la comunicación en la organización?
- 11- ¿Qué tanto se le actualiza al empleado sobre los temas o situaciones ligadas a la empresa?
- 12- ¿En su compañía existe un correo electrónico institucional?
- 13- ¿Su empresa cuenta con otras herramientas de comunicación interna, cuáles son?
- 14- ¿Considera usted que esas herramientas de comunicación utilizadas son efectivas?

Anexo 3

Guía de observación sobre gestión de la comunicación interna y la cultura organizacional

Empresa: Evral Farmacéutica

Fecha: _____ Hora: _____

Nombre y Apellido del Observador: _____

Área de la empresa observada: _____

Cantidad de murales observados: _____

Cuáles informaciones o artículos se observan en estos: _____

Son artículos relevantes a la comunicación interna y a la cultura de la empresa:

SI _____ No _____

Cuáles otros medios se observa que la empresa utiliza para comunicarse con sus empleados:

- a) Correos electrónicos
- b) Cartas
- c) Brochures
- d) Revistas
- e) Reuniones
- f) Otros, mencionar _____

Otras acciones observadas relacionadas con la comunicación interna y la cultura:
