

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-León

Facultad de Ciencias Médicas

Carrera de Psicología



Tesis para optar al título de Licenciatura en Psicología

Cultura Organizacional y Comunicación Organizacional en Cukra Industrial, Nicaragua Marzo-Octubre 2016.

Autores

Bra. Elsie del Carmen Estrada González.

Bra. Jeysel Yubelka Fonseca Palacios.

Tutor (a)

Dra. Arlen Soto.

Profesora titular

Facultad de Ciencias Médicas UNAN-León

León, Abril 2017

“Por la pertinencia y la excelencia académica”

DEDICATORIAS

De Jeysel con todo mi amor:

A mi madre Guisel Palacios,

A mi padre Manuel Fonseca,

A mis hermanos, Deyvin y Eliezer Fonseca Palacios.

Por ser los pilares fundamentales de mi vida, por todo el apoyo, comprensión y esfuerzo incondicional brindado para ver hoy en día el fin de una gran meta.

De Elsie con todo mi amor:

A mi mamá Daysi,

A mi papá Javier,

A mi hermana Javiera,

Quienes estuvieron día tras día durante este viaje de seis años de estudio en las alegrías y tristezas.

AGRADECIMIENTOS

A Dios y la virgen María, eterna gratitud por ser la fuente de amor, sabiduría y fortaleza.

A nuestros padres y hermanos por brindarnos su apoyo incondicional, amor, paciencia, sacrificios para poder culminar nuestros estudios universitarios, sin duda cumplir esta meta no hubiese sido posible sin su ayuda. Los amamos mucho, son la luz que ilumina nuestra vida y lo que nos impulsa a seguir adelante.

A nuestra tutora de tesis Dra. Arlen Soto, por todo su tiempo, cariño, conocimiento compartido, por ser paciente con nosotras, por su valiosa colaboración en este gran triunfo, y apoyo en nuestra vida como estudiantes.

A todos los maestros con los que compartimos en estos cinco años, y que han estado ahí siempre dispuestos a apoyarnos, compartir conocimientos y hacernos crecer como profesionales de la salud mental.

A nuestros amigos y compañeros de clases durante este viaje de cinco años, por los momentos compartidos en las buenas y en las malas.

A todas las personas que han dejado huellas en nuestras vidas, y que hoy festejan este gran triunfo desde el cielo.

A todos, muchas gracias.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA-LEÓN

Facultad de
Ciencias Médicas,
Campus Médico
León, Nicaragua

Tel/FAX: (505) 3116690

Opinión de la tutora

El estudio titulado “*Cultura organizacional y comunicación organizacional en Cukra Nicaragua Marzo-Octubre 2016.*”, brinda un relevante aporte que sirve de línea de base para conocer la dinámica y tipo de cultura que predomina en esta empresa, así como el funcionamiento de los diferentes elementos que componen la comunicación a nivel interno.

Los resultados obtenidos por tanto, sirven de pauta para futuras intervenciones e investigaciones que permitan fortalecer este campo de estudio y generar nuevas líneas de investigación.

El desarrollo de este estudio implicó una experiencia de aprendizaje y la oportunidad de aplicar los principios de la psicología en contextos laborales, felicito a las autoras del estudio por su empeño y dedicación durante el proceso de trabajo, porque pese a las limitantes que se enfrentan en toda investigación, lograron culminar el proceso y realizar una devolución de los resultados a la empresa.

Invito a otros profesionales en formación a que desarrollen o den seguimiento a estudios semejantes donde se pueda evidenciar el vínculo de nuestra universidad con la sociedad.

Dra. Arlen Soto Vanegas

Resumen.

La cultura organizacional es el conjunto de hábitos, creencias, ideologías, costumbres, normativas que comparten los individuos dentro de una empresa. La comunicación interna facilita el intercambio de información y busca apoyar la estrategia de la empresa para un mejor funcionamiento.

Esta investigación tuvo como objetivo determinar los principales tipos de cultura organizacional y los principales elementos de la comunicación interna de una empresa comercializadora de maní, Cukra. Fue un estudio de tipo descriptivo de corte transversal, en el cual se recogieron datos mediante el uso de cuestionarios para Diagnóstico de la Cultura Organizacional de Cameron y Quinn (1999) y una encuesta de comunicación interna realizada por Cardona (2012). Con una muestra total de 225 trabajadores de diferentes áreas de la empresa.

Se encontró como resultado que la cultura organizacional que prevalece es de características clan. Los principales canales de comunicación interna que se usan en Cukra Industrial según su uso son; las reuniones consideradas como el medio más eficaz para comunicarse, seguida por las carteleras, revistas, correo electrónico, el internet, un menor porcentaje prefieren los boletines y plegables para recibir información. Sin embargo, el medio que los trabajadores prefieren para recibir y brindar información es voz a voz y el teléfono los cuales obtuvieron mayores puntuaciones en comparación con el resto.

Se recomienda a los investigadores interesados en la temática, dar continuidad al estudio, ampliando la población o incluyendo otras variables de interés organizacional.

Palabras claves: Cultura organizacional, comunicación interna, organización, trabajadores.

Índice de contenido

	Pág.
Introducción.....	1
Antecedentes.....	3
Planteamiento del problema.....	7
Justificación	9
Objetivos.....	10
Marco teórico.....	11
Diseño metodológico.....	26
Resultados	35
Discusión.....	43
Conclusiones.....	46
Recomendaciones.....	47
Referencias bibliográficas.....	48
Anexos.....	56

Introducción.

Actualmente el tema de cultura organizacional ha venido cobrando importancia, una vez que se ha comprendido lo determinante que resulta para una organización contar con una cultura sólida y ampliamente difundida entre sus empleados, y que esta no se crea ni se mantiene por sí misma, sino que la organización y el personal tienen encomendadas la tarea de conservar, transmitir e incluso modificar dicha cultura cuando sea necesario.

Así Tichy (1982) define la cultura organizacional como las creencias, comportamientos, valores y suposiciones que se presentan en la empresa, permite que ésta evolucione, y exista un pegamento social y normativo para que sus miembros desarrollen una identidad, que les posibilite comunicarse y cooperar en torno a un proyecto en común.

Por otra parte, como un aspecto central y fundamental en la comprensión de la cultura organizacional, se aborda el concepto de comunicación al interior de la organización. Esto partiendo de la base que para el diagnóstico de la cultura organizacional, es importante tener en cuenta los significados y contenidos relacionados con la organización, que trasciende del rasgo cultural predominante en su interior (Alvesson, 2002).

Para Salo (2005) la comunicación organizacional es la base de los procesos administrativos al facilitar el intercambio de información, la interacción entre los miembros y la construcción de la identidad y cultura corporativa de la organización.

Tomando en cuenta todas estas perspectivas teóricas previamente señalada surgió el interés de desarrollar el presente estudio que tiene como objetivo

determinar los principales tipos de cultura, sus características organizacional y elementos de la comunicación interna de los empleados de Cukra Industrial, la cual es una compañía de cultivo y proceso de Maní en Nicaragua, con 30 años de representación en esta industria, convirtiéndose en la pionera en el cultivo y procesado del Maní.

Nuestro interés por estudiar estos aspectos, parte de las condiciones laborales a las que se enfrentan este tipo de trabajadores, ya que según lo que se logró conocer a través la visita a la empresa y la descripción brindada por la gerencia, se trata de un trabajo que se realiza por temporadas, lo que podría generar inestabilidad, dificultades en cuanto a la adaptación al medio, falta de un sentido de pertenencia que puede limitar el cumplimiento de las normas y costumbres de los trabajadores dentro de la empresa, afectando de igual manera la comunicación organizacional y los métodos de transmitir información, todo esto tendría una influencia directa en la disminución de la eficacia y la competitividad laboral.

Cabe señalar que en ausencia de estudios previos que confirmen dichas repercusiones, se decidió llevar a cabo éste primer estudio en esa empresa y a partir de esta investigación se brindará un aporte teórico e informativo a la organización, que servirá de base para futuras investigaciones del tema y de igual manera para posibles programas de intervención que desee desarrollar la empresa en caso de identificar problemáticas vinculadas al tema.

Antecedentes.

En la revisión bibliográfica sobre el abordaje de la cultura organizacional y comunicación interna, se nota un mayor énfasis en estudios sobre la cultura organizacional en microempresas, relacionando ésta con variables como el liderazgo, bienestar laboral, la motivación, satisfacción laboral siendo pocos los estudios que vinculan la cultura organizacional con el tema de comunicación interna.

Castillo (1999) en su estudio sobre “Calificación de la cultura organizacional en su relación con los procesos de desarrollo de los recursos humanos de la Policía Nacional de Nicaragua” pretendió conocer las variables de liderazgo, motivación, participación y reciprocidad, concluyendo de manera global que el 2.5 % del personal estaba medianamente satisfactorio con el empleo de las cuatro variables, lo cual indicaba que la institución debía cambiar sus políticas y prácticas culturales para poder tener un adecuado sistema de comunicación, compañerismo y solidaridad, además, era necesario que la administración de recursos humanos hiciera énfasis en las prácticas de selección, capacitación, evaluación del desempeño, sistema de recompensa y relaciones laborales en dicha institución.

Blanco, Méndez y Romero (2008), en su investigación sobre “Clima organizacional en Cukra Industrial – Nicaragua, en el área de Brander y producción encontraron, el 83% de los trabajadores niegan la existencia de desconfianza e inseguridad por parte de sus superiores hacia su trabajo, el 51% asevera que existe el temor de cometer un error y ser sancionados, un 93% afirman que la empresa está estructurada jerárquicamente, el 96% de los trabajadores afirman que las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y de confianza, el 90% aseguran que al momento de un conflicto su supervisor es el encargado de resolverlo, el 54% afirman que no reciben estímulos por su desempeño laboral, un 64% de los encuestados manifiestan que son sancionadas por fallas en su trabajo, 67% reconocen

que su comportamiento es diferente cuando el jefe está cerca, el 51% dicen recibir órdenes directo de su supervisor, el 61% de los trabajadores reciben las novedades de forma oral, el 58 % alegan no poder hablar con sus compañeros mientras están trabajando. Por lo que en este estudio se concluyó que la comunicación dentro de la empresa era descendente debido a los niveles en que brindaban la información suele bajar con distorsiones o modificada.

Anónimo (2014), en su estudio sobre la comunicación interna en las compañías cotizadas concluyó que: el 92 % de los trabajadores sienten que su empresa se comunica con ellos más allá de darles instrucciones y órdenes laborales, tan sólo un 6 % creen que la empresa les pide opinión o tiene en cuenta sus puntos de vista, el 59 % de los trabajadores esperan de la Comunicación que su empresa les cuenten cómo va la compañía y cómo ven los directivos el futuro, el 38 % cree que el Comité de Empresa no debería tener información preferente con respecto al resto de trabajadores, el 70 % de los entrevistados cree que la Comunicación Interna está planificada y no surge de manera espontánea, un 75% de los trabajadores cree que puede expresar su opinión libremente dentro de su empresa, y un 37 % de los trabajadores opinan que el buzón de sugerencias es la herramienta más común en su empresa para hacer llegar sus mensajes a sus superiores.

Balarezo (2014), en su estudio sobre la comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive concluye que; el 56% de los encuestados consideran que la comunicación interna muy pocas veces genera una identificación institucional, el 53% afirma que la comunicación organizacional pocas veces fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores, un 46% de los encuestados considera que la comunicación interna pocas veces propicia una buena coordinación dentro de la organización, un 46% afirma que una buena comunicación organizacional pocas veces permitiría mejorar las actitudes de todos los colaboradores, el 60% de los encuestados conoce poco acerca de los diferentes tipos de comunicación interna, un 63% de trabajadores,

califican como regulares a los medios de comunicación internos, el 33% afirma que siempre existen barreras de adaptación con las que se tiene que enfrentarse el desarrollo organizacional, mientras que un 30% considera que estas se dan pocas veces, un 40% consideran que casi siempre existe alguna influencia de los agentes de cambio sobre el desarrollo organizacional, un 33% afirma que la cultura organizacional siempre tiene influencia sobre el desarrollo de las actividades en la empresa.

Gómez y Prowesk (2011) en su estudio sobre “Características de la cultura organizacional y comunicación interna en “La comercializadora de lácteos de Cali” mostraron según encuestas de comunicación interna respondidas por sus trabajadores que el 30% del personal de la empresa no tenía conocimiento del horizonte institucional (visión, misión, organigrama, políticas de calidad). Además, mostró que uno de los medios de comunicación de la empresa es el anuncio de información en una cartelera ubicada en la entrada principal de la empresa. En esta cartelera están publicados los procesos que realiza cada integrante de la organización. También se encontró que el 43% de los trabajadores encuestados no tienen claridad en la interdependencia de las funciones de cada cargo. Las características que se encontraron en la cultura organizacional dan cuenta de las falencias en la comunicación interna, ya que los empleados no tenían conocimiento de los objetivos, visión y misión de la empresa y, además, no se daba cumplimiento del conducto regular establecido en el organigrama, de difundir los documentos institucionales para que todos sus miembros tengan claridad hacia dónde está direccionada la empresa y su organización.

Armas (2014) en su tesis sobre la comunicación interna y clima laboral en un call center de Quetzaltenango concluyó que; el 97% de los trabajadores afirmó que cada vez que sus jefes inmediatos les proveen información es de manera clara y entendible, ya que la misma es explicada de forma simple, solamente una minoría el 3%, indicó que la información no es bien explicada y sus jefes inmediatos no se dan

a entender, de la misma manera la totalidad de los supervisores opinaron que la comunicación que se da dentro de la organización es clara y entendible. El 94% de los encuestados aseguran que la comunicación se provee de una manera cordial y que el ambiente es agradable porque existe respeto entre todos los colaboradores.

Planteamiento del problema.

La cultura organizacional dentro de las empresas hace referencias a las creencias, valores y comportamientos que permiten que ésta evolucione, debido a esto es un tema que ha dado lugar a numerosas investigaciones ya que cuando no existe una cultura organizacional adecuada y bien implementada dentro de la organización no hay un desarrollo eficaz, no existe una adecuada relación humana, siendo esta problemática cada vez más frecuente. En este sentido se estima que el 60% de los problemas empresariales se deben a consecuencias de una cultura débil ya que poseen un sistema lento de adaptación.

Pese al desarrollo teórico del tema, éste es aún algo poco explorado en nuestro contexto, pocas empresas cuentan con datos que sustenten el comportamiento de estas variables, tal es el caso de la empresa CUKRA Industrial, que tiene aproximadamente 30 años, y de la cual no se han reportado antecedentes sobre la evaluación de la cultura organizacional y la comunicación organizacional interna.

El único estudio encontrado fue sobre clima organizacional, realizado por Blanco, Méndez y Romero (2008) el cual casi el total de los trabajadores describe la empresa con una estructura lineal y por ende se sugiere un predominio de una comunicación vertical-descendente donde la información suele bajar con distorsiones o modificada. En este mismo estudio se reporta que el 54% de los trabajadores señalaron que no reciben estímulos por su desempeño laboral.

Sumado a estos datos se realizó una visita a la empresa y por medio de una entrevista informal con la gerencia se planteó la necesidad de indagar la situación actual de la empresa, bajo qué tipo de cultura se está desarrollando, ya que según su percepción se están viendo afectados por la distorsión de comunicación organizacional, lo que podría repercutir en la productividad del trabajo, esto

posiblemente vinculado a la dinámica de trabajo que se vive en la empresa, que no permite desarrollar un sentido de pertenencia en los trabajadores por ser temporales, situación que dificulta que ellos se apropien de los valores y costumbres de la empresa, por tanto no están claros de los elementos de comunicación y su funcionamiento dentro de la empresa.

Por ello nos hemos planteado la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los principales tipos de cultura organizacional y como están los elementos de la comunicación organizacional en Cukra Industrial Marzo-octubre 2016?

Justificación.

Fernández (1999), menciona que las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus empleados, ya que “cumple con importantes funciones en las organizaciones, principalmente en lo que se refiere a los procesos de producción, innovación y mantenimiento”, todo encaminado a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros que integran una organización con el fin de que se cumplan con los objetivos de la empresa.

En este sentido, Pariente (2001) define que la cultura es un sistema simbólico creado, aprendido y transmitido internamente en la organización, con el objeto de enfrentar las demandas del entorno en el cumplimiento de la misión.

La presente investigación indaga acerca de las características y tipos de la cultura organizacional y como están los principales elementos de la comunicación organizacional interna en los empleados de Cukra Industrial.

A partir de esta investigación se brindará un aporte teórico e informativo a la organización ya que no hay estudios referidos al tema en este contexto empresarial y de igual manera recibirán una retroalimentación del mismo a partir de los cuales pueden generar programas de intervención que deseen desarrollar dirigidos a mejorar el ambiente laboral, que repercutiría en la productividad y satisfacción laboral.

Finalmente, esta investigación puede servir de referencia para otros estudios interesados en profundizar sobre el tema.

Objetivos.

Objetivo General:

Determinar los principales tipos de cultura organizacional y los elementos de comunicación organizacional en Cukra Industrial marzo-octubre 2016.

Objetivos específicos:

Señalar las características generales de la población en estudio.

Identificar los tipos de cultura organizacional en Cukra Industrial.

Detallar los principales elementos de comunicación organizacional que se utilizan en Cukra Industrial.

Marco Teórico

Capítulo I: Cultura organizacional

1. Concepto de cultura organizacional

A continuación se enuncian algunas definiciones del término cultura organizacional en su sentido más amplio:

Schein (1988) menciona que la cultura organizacional es un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Por su parte Hofstede (1991) define la cultura como un programa mental colectivo que distingue a los miembros de un grupo o categoría de otro. Es compartida por personas cuya vivencia está dentro del mismo ambiente social donde fue aprendida.

Golden (1992), se refiere a la cultura organizacional como un esquema interpretativo históricamente desarrollado y socialmente mantenido que los miembros del equipo utilizan para dar sentido y estructurar sus propias acciones y las de otros.

De acuerdo con Dávila (2000) no sería sino hacia finales de los setenta que los estudios relacionados con la cultura organizacional experimentan cierto ímpetu,

sobre todo a partir de estudios comparativo los cuales mencionan que la cultura organizacional consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y las creencias más arraigadas dentro de la organización. Estos rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado. Mirón (2004) señalan que la cultura es un conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de una misma organización el cual influye en sus comportamientos.

García (2005) el concepto de cultura aplicado a la organización se fue gestando desde el aporte de la escuela de las relaciones humanas, cuando a partir de los experimentos desarrollados por Elton Mayo (1972), se empiezan a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional, interesándose por indagar acerca de los factores que inciden en el desempeño del trabajador, llegando a la conclusión que el ambiente del grupo al cual pertenece el individuo incide significativamente en la percepción que éste tiene acerca de los aspectos objetivos de la organización.

En pleno siglo XXI se encuentra el aporte de Leite (2009), el cual se refiere a la cultura organizacional como el único factor que diferencia las empresas sostenibles, debido a la complejidad, singularidad y el silencio que se maneja, lo que hace que se vuelva muy difícil de duplicar o imitar. En este sentido, la cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Al permitir el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades de la empresa, creándose un clima de compañerismo, y al mismo tiempo, de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción (Soria, 2008).

1.2 características de la cultura organizacional

Salazar (2008) menciona que la cultura organizacional presenta seis características principales:

1. Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes mantienen un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con la conducta y las diferencias.
2. Normas: son patrones de comportamiento que incluyen guías con respecto a la manera de hacer las cosas.
3. Valores dominantes: son los valores básicos que abrazan la organización y que espera que sus participantes compartan.
4. Filosofía: son las políticas que afirman las creencias relativas al trato que deben recibir los empleados o los clientes.
5. Reglas: Son guías establecidas, que se refieren al comportamiento de la organización.
6. Clima de la organización: es la sensación que trasmite el lugar físico, la forma en que interactúan los participantes, el trato que unas personas dan a otras.

Cada una de estas características se presenta en diversas medidas y en ciertas condiciones para cada organización.

1.3 Tipos de cultura organizacional

Cameron y Quinn (1999) describen cuatro tipos de cultura: Cultura Clan o grupo, Cultura Adhocrática o de Desarrollo, Cultura Mercado o Relacional, y Cultura Jerárquica. La cultura Clan; se le ha llamado así debido al tipo de organización familiar que caracteriza esta cultura. La organización es un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí. Es, en general, como una familia. Los líderes o cabezas de la organización, se consideran mentores y quizás figuras parentales con profunda llegada al interior de la institución. La organización es unida por la lealtad o la traición. En general el compromiso de sus miembros es alto. La organización da énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo de recursos humanos y concede gran importancia a la cohesión y moral. El éxito institucional se define en términos de satisfacción al cliente y consideración de la personas. La organización premia al trabajo en equipo, participación y consenso.

La cultura Adhocrática: también llamada cultura empresarial, representa el tipo de organizaciones que son altamente sensibles a los cambios

acelerados y las turbulencias que caracterizan al mundo organizacional del siglo XXI.

Los miembros ven la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Las personas por ende tienden a ser creativas y toman riesgos aceptados. Los líderes también son considerados innovadores y tomadores de riesgo. Lo que sostiene la organización en el tiempo es la experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación, el estar en constante crecimiento y adquiriendo nuevos recursos. El éxito institucional significa tener utilidades importantes por la venta de nuevos productos o servicios, siendo los líderes de mercado en su área. La organización estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto.

La cultura Jerarquizada; la organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen que hacer en el diario quehacer. El interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un rol preponderante. La preocupación fundamental de la dirección está en la estabilidad y en el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control. El éxito se define en términos de entrega fidedigna, planificación adecuada y costo bajo. La administración de recursos humanos se basa en puesto de trabajo seguro y previsible, en el cual las recompensas al personal están dadas principalmente por los ascensos y los aumentos en las remuneraciones.

La cultura de mercado; este término se aplica en las organizaciones que funcionan como mercado, orienta hacia el entorno en lugar de a sus asuntos internos. Esta cultura de mercado orienta principalmente a través del manejo de las transacciones con otros mercados para generar ventajas competitivas.

Es una organización orientada a los resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas y orientadas a los resultados u objetivos. Los líderes son directivos exigentes y competidores a su vez. El sostenimiento de la organización está en el énfasis de ganar, siendo la reputación y el éxito de la organización preocupaciones cotidianas. El éxito se define en términos de participación de mercado y posicionamiento. En este tipo de organización, sus miembros están en un ambiente en el cual prima el control del trabajo realizado y además sus miembros prefieren la estabilidad de la organización.

1.4 Dimensiones de la cultura organizacional

Quinn y Rohrbaugh (1983) encontraron dos dimensiones que se organizan dentro de cuatro grupos principales:

La primera dimensión diferencia los criterios de efectividad que enfatizan la flexibilidad, la discreción y el dinamismo, de los criterios de estabilidad, orden y control.

Las características de estabilidad y control significan que los miembros de la organización están inmersos en un ambiente laboral controlado o rígido, que no siempre da lugar a desvíos sobre lo establecido o comúnmente aceptado en ella, ya que los integrantes de la organización prefieren esta forma de trabajo y necesitan de ella. La flexibilidad y discreción, se da en organizaciones en las cuales sus miembros son capaces de variar su comportamiento en algún grado, de acuerdo a las circunstancias que se puedan originar en algún instante en el entorno y es la organización misma la cual promueve este tipo de comportamiento.

La segunda dimensión diferencia los criterios de efectividad que enfatizan la orientación interna y la integración de los criterios que enfatizan la orientación externa, la diferenciación y la rivalidad.

La orientación interna e integración se refiere al tipo de organización que tiende a mirar hacia el interior de ella en su accionar diario y por ende su cultura no se afecta fácilmente por cambios en el entorno y si lo hace su efecto es mínimo y temporal. Al contrario la orientación externa y diferenciación, corresponde a aquellas organizaciones que en el diario que hacer centran su atención en factores externos que inciden poderosamente en la modificación y adaptación de su cultura.

Juntas estas dos dimensiones forman cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales representa un conjunto de los indicadores de efectividad organizacional.

Cameron y Quinn (1999), explican que el significativo acerca del modelo, es precisamente el hecho de lo que se valora en cada cuadrante es fundamentalmente distinto y hasta podría llegar a ser antagónico. Es decir, que al tratar de explicar el modelo se habla de valores que son opuestos, tanto en los cuadrantes que son continuos. Es precisamente en atención a esta posición de competencia entre valores antagónicos a cada uno de los cuadrantes, lo que le otorga el nombre al modelo.

1.4 Funciones de la cultura organización

Marín (1997) menciona que la función general de la cultura en una organización no puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y sus objetivos.

Schein (1988) considera funcional una cultura organizacional que contribuya a la “integración interna” mediante la cohesión de sus miembros o a la “adaptación externa” a los cambios contextuales. Su acercamiento funcionalista permite comprender lo que la cultura hace para “resolver los problemas básicos de un grupo social”. La construcción de relaciones externas para la supervivencia y adaptación en el medio que lo rodea. La integración de sus procesos internos para afianzar su capacidad de supervivencia y adaptación.

Robbins (2004), plantea que la cultura cumple varias funciones en las organizaciones:

- Define los límites, es decir, establece distinciones entre una organización y otra.
- Transmite una sensación de integridad a los integrantes
- Facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales.
- Aumenta la estabilidad del sistema
- Finalmente crea sentido y permite control, orienta y da forma a las actitudes de los empleados.

Capítulo II: Comunicación organizacional

2. 1 concepto de la comunicación organizacional

Algunos conceptos de comunicación interna en base a diversos autores:

García (2007) explica que la comunicación interna es la que se produce dentro de la organización, y que está destinada al ámbito interno que integra al propio personal, la dirección, accionistas, secciones sindicales y demás grupos de la empresa, los cuales pueden comunicarse por medio de revistas internas, documentos de trabajo, seminarios, eventos internos y talleres.

Según Andrade (2005) el nacimiento y consolidación de la Comunicación Organizacional durante las últimas tres décadas, como un campo de estudio y un área funcional de la empresa, es la mejor prueba de que la comunicación es de enorme importancia para las organizaciones.

Rebeil (2010) considera a la Comunicación Organizacional como un “proceso mediante el cual un individuo o una de las unidades de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra unidad”. La comunicación organizacional ayuda a los miembros de la compañía, pues les permite discutir sus experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividades; facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización, al permitirles interpretar los cambios y, en último lugar, animándoles a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización, siempre cambiantes.

Para Castro (2005) la Comunicación interna Organizacional es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las empresas, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel

primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo. La comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de las empresas, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos; creando una imagen e identidad propia. Para ello es importante el uso de herramientas de comunicación organizacional como estrategia. Las comunicaciones en las organizaciones deben suministrar información precisa con los tonos emocionales apropiados para todos los miembros que necesitan el contenido de las comunicaciones. La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Por lo que también se distinguen tres aspectos: 1) La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influncia al medio ambiente. 2) La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado. 3) La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

2.2 Características de la comunicación Organizacional.

De León (2012) plantea las siguientes características de la comunicación interna:

- Se deben conocer de manera certera cual es el mensaje que se quiere emitir.
- Se deben seleccionar los medios adecuados para transmitir el mensaje.
- Debe existir una realimentación, ya que es la única manera de saber que el mensaje fue comprendido.
- Hay que considerar las necesidades de los receptores del mensaje que se desea transmitir.
- La comunicación debe ser asertiva, y con esto nos referimos a que no solo debe serlo en cuanto ha contenido sino que también contenga elementos motivadores.
- La comunicación debe ser multidireccional, es decir ascendente, descendente y/o cruzada, y deben participar todos los miembros de la organización.
- Hay que entender la comunicación interna como una herramienta de gestión y darle a conocer a lo organización las ventajas de esto

-Se debe potenciar la comunicación con el uso de nuevas tecnologías, pero siempre dejar abierto otros canales de comunicación (por lo general no todos tienen acceso a nuevos equipos y conocimientos).

2.3 Elementos de la Comunicación Organizacional

Según Berges (2011) Los elementos que intervienen en el proceso de comunicación son los siguientes:

Emisor: Aquél que transmite la información (un individuo, un grupo o una máquina).

Receptor: Aquél, individual o colectivamente, que recibe la información. Puede ser una máquina.

Código: Conjunto o sistema de signos que el emisor utiliza para codificar el mensaje.

Canal: Elemento físico por donde el emisor transmite la información y que el receptor capta por los sentidos corporales. Se denomina canal tanto al medio natural (aire, luz) como al medio técnico empleado (impresión, telegrafía, radio, teléfono, televisión, ordenador, etc.) y se perciben a través de los sentidos del receptor (oído, vista, tacto, olfato y gusto).

Mensaje: La propia información que el emisor transmite.

Contexto: Circunstancias temporales, espaciales y socioculturales que rodean el hecho o acto comunicativo y que permiten comprender el mensaje en su justa medida.

2.4 Medios de comunicación Organizacional.

Según Gómez (2007), Los medios de comunicación más utilizados son;

Tablón de anuncios; Herramienta clásica de comunicación interna, se presenta en un soporte tradicional (mural en el que se fijan comunicados o avisos) o en forma de tablón luminoso. Este tiene dos grandes ventajas: la simplicidad de elaboración de los avisos y la flexibilidad, permitiendo difundir todo tipo de informaciones. Cuenta con la ventaja del impacto visual y es adecuado para mensajes importantes, urgentes, breves y puntuales.

- Buzón de sugerencias; Herramienta de comunicación ascendente, que comenzó a utilizarse para recoger opiniones y sugerencias de los trabajadores.
- Reuniones; Se pueden definir como un tiempo dedicado en el trabajo de manera formal a la tarea de escuchar e intercambiar información. Se trata de uno de los instrumentos privilegiados y más eficaces de comunicación directa por la cantidad de información que puede ser intercambiada en ella. Las reuniones son productivas y pueden llegar a resolver los asuntos importantes de una empresa.
- Entrevista personal o individual: Se define como el tiempo dedicado en el trabajo de forma planificada a escuchar e intercambiar información entre dos personas. Su objetivo es que los empleados se expresen libremente y sin intermediarios, igualmente para la dirección también supone ser escuchada y comprendida.
- Procedimiento de acogida; El primer contacto con la organización es fundamental. Esta herramienta ofrece al recién llegado los medios para ubicarse en ella, y crea las condiciones para una inserción personal rápida. Se apoya en soportes impresos (cuaderno de bienvenida) o en el padrinazgo de una persona con antigüedad en la organización y del mismo nivel jerárquico.
- Boletín interno; Su función es dar a conocer información relevante y de interés general, así como anunciar la puesta en marcha de proyectos, programas, resultados, etc. Son informaciones periódicas, que llegan al empleado bien vía tradicional impreso o bien a través de correo electrónico (e-boletín). Su periodicidad variará en función de la organización: diario, semanal, quincenal, mensual, etc. En este tipo de publicaciones es importantes que tenga cabida un amplio número de temas: puede recoger opiniones de los empleados, informaciones de los departamentos, comunicados de la empresa, chistes o tiras cómicas, reflexiones sobre la marcha de la empresa, noticias sobre los empleados, altas y bajas, noticias de la competencia, noticias que puedan ser de interés para la empresa o los empleados, acontecimientos en los que participa la empresa, etc.
- Periódico interno/revista de empresa: Constituye una de las herramientas más valoradas por los directores de comunicación. “La publicación de la empresa es el medio a través del cual se pueden comunicar noticias sobre las actividades y logros de la empresa y motivar también a los empleados. Tiene carácter colectivo y es la herramienta de comunicación interna (tanto descendente, ascendente y horizontal) más utilizada porque se adecua a los hábitos de lectura de cada uno y goza de gran credibilidad.

La revista de prensa o el resumen semanal; se trata de “una selección de resúmenes de artículos publicados en la prensa sobre un índice temático predeterminado en el que se incluyen desde las noticias e informaciones sobre la empresa hasta aquellas otras que afectan al sector propio, a los competidores o constituyen informaciones generales de interés”. Esta publicación sólo se justifica si la organización tiene una necesidad imperiosa de comunicar información o maneja un fuerte volumen de informaciones que le conciernen.

Intranet: El uso creciente de Internet como instrumento de comunicación y de distribución de la información ha propiciado que tanto empresas como instituciones se hayan planteado la posibilidad de utilizar los mismos servidores web para difundir la información interna a través de las Intranets y para gestionar grandes volúmenes de datos. La Intranet es la aplicación de los estándares Internet dentro de un ámbito corporativo para mejorar la productividad, reducir costes y ayudar a la distribución de información. Se trata de una red local de empresa, de carácter privado, que proporciona medios de difusión de información interna, vía Internet, a un grupo de trabajo. Los diferentes dispositivos de uso común están interconectados entre sí, lo que permite transferencias de información entre estos dispositivos y supone la posibilidad de compartir los recursos hardware y software. Es una forma de poner al alcance de los trabajadores todo el potencial de la empresa, para resolver problemas, mejorar los procesos, construir nuevos recursos o mejorar los ya existentes, divulgar información de manera rápida y convertir a estos trabajadores en miembros activos de una Red corporativa, o sea, dar al usuario la información que éste necesita para su trabajo. Garantiza que la información fluya y que el poder se reparta, a la vez que facilita la participación y la integración.

Circular o carta al personal; Destinada a difundir informaciones sobre resultados u objetivos de la empresa, cambios de relevancia o puntualizaciones específicas. Su objetivo último es iniciar y mantener, desde la cúpula directiva, una relación informativa directa con los empleados. Su periodicidad puede ser periódica (sólo varias veces al año) o puntual (hechos relevantes, inesperados, crisis, etc.).

Convenciones o congresos; Se trata de acontecimientos gestados por la dirección de la entidad, que buscan convocar a un gran número de personas en torno a un tema concreto. Son reuniones muy costosas y sólo se justifican para anuncios de mucha importancia.

Videoconferencias: La videoconferencia permite mantener reuniones entre varias personas, que no están físicamente en el mismo sitio. Supone un factor de implicación mutua entre los que intervienen, debido a sus exigencias presupuestarias y tecnológicas. Es una herramienta ideal para una comunicación estructurada, formalizada y controlada por una

persona o por un grupo. Pero, es poco adecuada cuando los objetivos de la comunicación son la negociación y la persuasión. Su uso requiere (para no los iniciados) una formación previa y una adaptación al mismo.

Correo electrónico; A través del correo electrónico se puede intercambiar todo tipo de información (imágenes, texto, audio), de una forma rápida y eficaz, estableciéndose una comunicación en todos los sentidos. El receptor del correo electrónico debe abrir periódicamente su buzón electrónico para consultarlo, por lo que es importante instruir al personal en el uso de esta herramienta. Entre sus ventajas se encuentran la transmisión de mensajes en tiempo real, la interactividad, la transmisión simultánea del mismo mensaje a varios destinatarios, la confidencialidad y la reducción de costes en las comunicaciones (reducción del consumo de papel y del uso del teléfono).

2.5 Problemas o dificultades de la Comunicación Organizacional

Asuero (2013) plantea que gran parte de los problemas internos de las organizaciones están directamente relacionados con una mala gestión de su comunicación interna. No resolverlos a tiempo termina por afectar a otras áreas de la organización y puede acabar enrareciendo el ambiente y debilitando las relaciones entre tus empleados, algunos de esos problemas más recurrentes son los siguientes:

- Desorientación: cuando tu empresa no comunica bien, el discurso se pierde y las líneas estratégicas dejan de estar claras. Si no hay una buena comunicación entre los empleados, cada cual entenderá las cosas a su manera y la inexistencia de un discurso común desorientará a tus empleados.
- Cultura basada en la desconfianza: si nadie tiene clara cuál es la realidad, generarás problemas de desconfianza, conexión y credibilidad.
- Desmotivación y pérdida de productividad: si tus trabajadores sienten que no están informados de lo que pasa y que sus opiniones o ideas no importan, dejarán de poner interés y pasión en lo que hacen; y eso los convertirá en empleados pocos productivos.
- Deterioro del clima laboral: si no dejas hablar y escuchas a tus empleados, cualquier cosa puede acabar en negatividad, secretismos y chismorreos.

2.7 Relación de las características de la cultura organizacional en el establecimiento de la comunicación organizacional.

Según Alvesson (2002) Un aspecto central de la comprensión de la cultura organizacional, se aborda el concepto de comunicación al interior de la organización. Esto partiendo de la base que para el diagnóstico de la cultura organizacional es importante tener en cuenta los significados y contenidos relacionados con la organización, que trasciende del rasgo cultural predominante en su interior. En este orden de ideas, la comunicación se entiende como un proceso importante para impartir directrices respecto a las normas éticas y actividades de integración de las áreas funcionales de la empresa.

Por su parte, Keith y Newtrom (2003) resaltan la importancia de la comunicación dentro de la organización por medio de la socialización de métodos, para la transmisión de los elementos fundamentales de la cultura organizacional y la individualización. Esta se refiere a la influencia del personal en las actividades de la empresa, en su cotidianidad, es decir, cuando logran ejercer influencia sobre el sistema que los rodea en el trabajo.

2.8 La comunicación interna desde la teoría de Abraham Nosnik.

Nosnik (2005), propone una teoría de los sistemas de comunicación en organizaciones, donde procura conservar tanto los aspectos funcionales como estructurales típicos de las explicaciones sistémicas. Expone que en la medida en que se explica la comunicación organizacional sistémicamente, puede estudiarse como proceso y ser analizada de manera más completa “como dinámica organizacional y formadora de estructuras organizacionales.”

La propuesta se conforma de tres niveles de abstracción:

El primero, la organización como sistema, explica los aspectos fundamentales de un sistema: estructura (integrada por un número finito de partes y uno potencialmente infinito de relaciones entre estas) y funcionalidad (referida a la orientación general de la organización hacia cierto tipo de actividades, determinables por el giro y la misión).

El giro de una organización comprende el tipo de producto o servicio que ofrece a su cliente o usuario; la misión, el estado meta que se ha propuesto alcanzar, convirtiéndose en un principio heurístico regente y orientador de las actividades de la organización en su conjunto.

Un principio heurístico son valores, supuestos o creencias que especifican lo que la organización asume como válido y deseable. Definir la misión de una organización como principio heurístico depende de la identificación de su papel orientador, a partir del cual se deriven estrategias, modelos, definiciones y consecuencias prácticas de productividad, conformadoras de la funcionalidad organizacional.

Los aspectos estructurales y funcionales de la organización constituyen el segundo nivel de abstracción. Aquí se catalogan dos tipos de partes estructurales: personas y elementos impersonales (medios o canales físicos de transmisión y recepción de mensajes en la organización) y de relaciones entre ellas: interpersonales y organizacionales.

La funcionalidad del sistema se designa por las variables de permanencia y de orientación; las de permanencia tienen por objeto que el sistema sea reconocido como tal a lo largo del tiempo, las de orientación precisan el conjunto de actividades que la organización realiza para lograr su misión. Es en este nivel donde se generan las estrategias, los modelos y las definiciones que proveerán un contexto conceptual y analítico, a partir del cual se evaluarán las prácticas organizacionales.

Tercer nivel de abstracción: características de un sistema de comunicación en la organización. Las funciones de los sistemas de comunicación en la

organización son la descriptiva (que persigue exponer lo que sucede, el estado de cosas o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos organizacionales), la evaluadora (describe, pondera o juzga cada ámbito organizacional) y la de desarrollo (analiza cómo reforzar lo evaluado como acertado, y mejorar aquello que fue considerado erróneo en las actividades del ámbito organizacional que se haya estudiado.

Opina el autor que “Haber caracterizado el sistema de comunicación organizacional como se ha hecho, nos lleva a pensar que, por lo menos en el contexto de la presente teoría, la comunicación es un medio importante que tiene la organización para adaptarse a los cambios que experimenta como sistema, tanto desde dentro, como desde fuera de ella, y tratar de sobrevivir de manera exitosa”.

Diseño Metodológico.

Tipo de Estudio: Descriptivo de corte transversal que fue llevado a cabo en el período de Marzo - Octubre 2016.

Área de Estudio: Cukra Industrial, es una compañía de cultivo y proceso de Maní en Nicaragua con 30 años de representación en esta industria, convirtiéndose en la pionera en el cultivo y proceso del Maní, ubicada en la ciudad de León, carretera a Chinandega. Actualmente ofrece un servicio integral, inicio a partir de la venta de semilla certificada, las labores agrícolas mecanizadas, la recepción del maní, el proceso de limpieza, descascare y clasificación del maní en crudo. Así mismo cuenta con una división de comercialización del maní descascarado (maní oro), blanqueado y distribución del maní frito y tostado.

Unidad de Análisis: Trabajadores de Cukra Industrial

Universo: 671 Trabajadores que laboran en 16 áreas de la empresa.

Muestra: Para el cálculo de la muestra se consideró un nivel confianza del 95%, margen de error del 5%, la proporción esperada del 50%. De lo cual resultó una muestra de 228 personas, pero a petición de la empresa se trabajaría con 239 trabajadores lo que aumentaba 11 personas en nuestra muestra, pero debido a que algunos trabajadores se rehusaron a contestar las encuestas estas fueron eliminadas,

quedando con un total de 225 personas de muestra. El cálculo de la muestra se realizó en el programa Epidat versión 3.1.

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

N=Población

Z=Estadístico al 95%

P= Proporción de

individuos con la

característica

e= error muestral

Muestreo: Se utilizó un muestreo aleatorio estratificado en base a las áreas con de la muestra se realizó una selección de los y las participantes de forma proporcional al número de trabajadores, seleccionando así en base al peso de cada grupo, tal como se muestra en la tabla 1.

Una vez obtenido el tamaño de la muestra se procedió a seleccionar el número de personas de acuerdo al número total de personas en las áreas seleccionadas a solicitud de la empresa utilizando la siguiente fórmula:

$$Ksh = \frac{n}{N} = \frac{239}{671} = 0.3353$$

$$N = 671$$

Para seleccionar a los trabajadores en cada área se solicitó una lista de cada área y se asignó un número a cada trabajador, luego por medio de un muestreo

aleatorio simple se realizó una tómbola donde se sacaron los números hasta completar el total de trabajadores requeridos en cada área.

Tabla 1: Distribución de la muestra en base a las áreas de trabajo

Áreas	Población Total *	Muestra
	(0.3353)	
Producción	333	112
Cargue y Descargue	12	5
Planta Blanqueadora	68	22
Agrícola y Logística	67	23
Planta Producto Terminado	46	15
Planta Aceitera	32	10
Control de Calidad	26	8
Comercialización	20	6
Finanzas	14	5
Administración	14	5
Recursos Humanos	13	5
Informática	5	2
SGCYSA	5	2
Compras	10	3
Proyecto	4	1
Control Interno	2	1
Total	671	225

Criterios de Inclusión:

- * Disponibilidad de Participar en la Investigación.

Fuentes de Información:

Fuentes Primarias: la información fue adquirida directamente de los trabajadores que participaron en el proceso de investigación por medio de la aplicación de los instrumentos de recopilación de información.

Procedimiento para la recolección de datos:

Se llevaron a cabo los siguientes pasos en la realización de esta investigación:

Se solicitó permiso al gerente de recursos humanos, al cual se le plantearon los objetivos de nuestra investigación, los cuales fueron aprobados por el comité de la empresa otorgando el consentimiento para realizar el trabajo investigativo.

Una vez obtenido el permiso se coordinó con el gerente para la elaboración de un cronograma sobre los días y horas en que se aplicarían las encuestas, de igual forma se solicitó que se brinde un espacio adecuado para la aplicación de los instrumentos, para lo que se asignó una oficina con el objetivo de brindar privacidad a cada uno de los participantes, posteriormente se visitó el centro de trabajo para la aplicación de las encuestas, cuya duración fue de 30 minutos aproximadamente, fue necesario que los trabajadores firmaran el consentimiento informado para participar en el estudio explicándoles la finalidad de la investigación.

Antes de aplicar los instrumentos se realizó una prueba piloto con personal del área de administración. En dicha prueba se determinaron las dificultades de la aplicación del instrumento y las preguntas que no fueron comprendidas por los participantes, se modificó la redacción de los mismos sin alterar su contenido.

Luego de la aplicación de todas las encuestas los datos fueron analizados mediante el programa estadísticos de SSPS y se presentan dichos resultados según la frecuencia de las respuestas.

Instrumentos para la recolección de la Información:

Encuesta para la comunicación organizacional (Ver anexo 1): realizado por Moncayo (2008) en un plan de comunicación interna para Parmalat Colombia, el cuestionario presenta 38 preguntas, de las cuales 33 son cerradas, con posibilidad de calificación según la Escala de Likert, con cinco opciones de respuesta (Siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca). Las cinco preguntas restantes son semiabiertas, es decir, cada pregunta tiene cierto número de opciones de respuesta, en la cual el encuestado señala una o más opciones, según su afinidad.

Para la construcción de las preguntas de la encuesta Moncayo (2008) tomo en cuenta cuatro variables de la investigación: comunicación organizacional, cultura organizacional, clima organizacional y ambiente laboral. De las cuales en el presente estudio solo se tomaron en cuenta las preguntas relacionadas con los elementos de comunicación organizacional, lo cual no genero dificultades porque cada una de las variables podría ser analizada de forma independiente.

De las 19 preguntas que medían comunicación organizacional, se hizo una distribución de frecuencias según la agrupación de las preguntas conforme los elementos de la comunicación organizacional, quedando de la siguiente manera.

Elemento de comunicación	Cantidad de preguntas	No de pregunta según el cuestionario, (ver anexo 2)
Emisor	2	1 y 19
Mensaje	3	2, 3 y 4
Código	2	8 y 13
Canal	10	7,9,10,11,12,14,15,16,17,18.
Receptor	2	5 y 6.

En cuanto a la cultura organizacional se utilizó el test de Cultura Organizacional de Cameron y Quinn (1999) que es un instrumento para evaluar la cultura de la organización compuesto por un cuestionario que requiere que los individuos respondan a seis tipos de preguntas con cuatro opciones de respuestas cada una.

El test de Cultura Organizacional (ver anexo 2) consta de seis preguntas con cuatro ítems de respuestas cada uno catalogadas con 4 letras A, B, C, D, cada letra está relacionada con uno de los cuatro tipos de cultura dominante (A. La cultura clan, B. Adhocrática, C. Jerarquizada y D. mercado), para asignar las puntuaciones de respuestas se dividen 100 puntos entre ellas, otorgándole el mayor puntaje a aquella alternativa que es más similar a la organización objetivo de análisis.

Para calcular los resultados, se usan todas las puntuaciones de una opción de respuesta, por ejemplo, todas las puntuaciones otorgadas a la letra A y se dividen entre 6 y así con las demás letras (B, C, D) para obtener los promedios por cada letra.

Dicha validación inicial incluyó a cuatro académicos con doctorado en Administración, dos gerentes de recursos humanos y un asesor en desarrollo organizacional cuyo trabajo incluyó 121 muestras independientes de Estados Unidos, Reino Unido, India, Australia, Nueva Zelanda, Canadá e Israel quienes consideraron a 42 empresas de manufactura. El valor alfa-Cronbach para toda la escala en la prueba piloto fue de 0.933, desde entonces dicho instrumento ha sido utilizado por miles de organizaciones, de diferentes ramas industriales para diagnosticar la cultura organizacional de forma exitosa.

Sesgos y control:

Sesgos	Control.
Sesgo de selección	Se hizo uso de la formula estadística en poblaciones conocidas para calcular la muestra representativa de la población. Se tendrá en cuenta los criterios de inclusión al momento de selección la muestra.
Sesgos de información	Se verifico que la información recaudada sea fiable, y la muestra cumpla con todos los criterios de inclusión.
Incomprensión del instrumento de recolección de datos.	Se realizó una prueba piloto para valorar la incomprensión de los instrumento a utilizar. En la cual no se encontraron preguntas incomprensibles ni dificultades en la aplicación de los instrumentos, por ello se procedió a la aplicación del mismo para obtener los resultados del presente estudio.
Transcripción.	Se revisó meticulosamente cada uno de los datos ingresados en SPSS.

Plan de análisis:

La digitación de los datos se hizo utilizando el paquete estadístico para ciencias sociales SSPS versión 22. Para el análisis de las variables características de identidad personal, cultura organizacional y comunicación organizacional se aplicaron estadísticas descriptivas (distribución porcentual, medidas de frecuencia y medidas de tendencia central o media). Los resultados serán presentados a través de tablas y gráficos.

Operacionalización de variables.

variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Valor	Instrumento
Características Generales	Características o información sobre un grupo social determinado.	Datos personales de los individuos que determinan la permanencia en un grupo social específicos.	Sexo Antigüedad laboral.	Hombre Mujer 0 a 5 años 6 a 10 años 10 años a más.	Encuesta de comunicación Organizacional de Moncayo.
Cultura organizacional	Realidad de la organización que transmite un conjunto de valores y creencias permitiendo el compromiso y el convivir con las demás personas dentro de la empresa.	Conjunto de creencias, suposiciones, valores compartidos, por los miembros de una misma organización que permiten que esta evolucione.	A.Clan B.Adhocracia C.Mercado D.Jerárquica.	Distribución de 0 a 100 puntos entre las cuatros opciones sugeridas y el mayor promedio obtenido entre las dimensiones.	Test de Cultura Organizacional de Cameron y Quinn.
Comunicación Organizacional.	Proceso importante para impartir directrices respecto a las normas éticas y actividades de integración de las áreas funcionales de la empresa.	Proceso por medio del cual los miembros recolectan o transmiten información de su organización.	Emisor	Preg. 1 y 19	Cuestionario de comunicación Organizacional de Moncayo.
			Receptor	Preg. 5 y 6.	
			Código	Preg. 8 y 13	
			Canal	Preg. 7,9,10,11,12,14,15,16, 17,18.	
			Mensaje	Preg. 2, 3 y 4	

Consideraciones éticas:

Se tomaran en cuenta los siguientes aspectos éticos proclamados en la declaración de The American Psychological Association (APA):

Se solicitó la autorización del encargado de la empresa para llevar a cabo dicha investigación.

Se solicitó la firma del consentimiento informado a los participantes del estudio. En dicho consentimiento se brindó una breve información sobre los objetivos de la investigación y metodología de la misma. (véase anexo 3)

La identidad de los participantes se mantendrá en el anonimato.

Los datos obtenidos se mantendrán en su forma original y confidencial garantizando su uso exclusivo para la investigación.

Resultados.**I. Características generales.****Tabla 2. Total de encuestados según el sexo.**

Sexo	Total de encuestados	Porcentaje
Femenino	93	41.3%
Masculino	132	58.7%
Total	225	100%

Tabla 3. Antigüedad Laboral de los encuestados

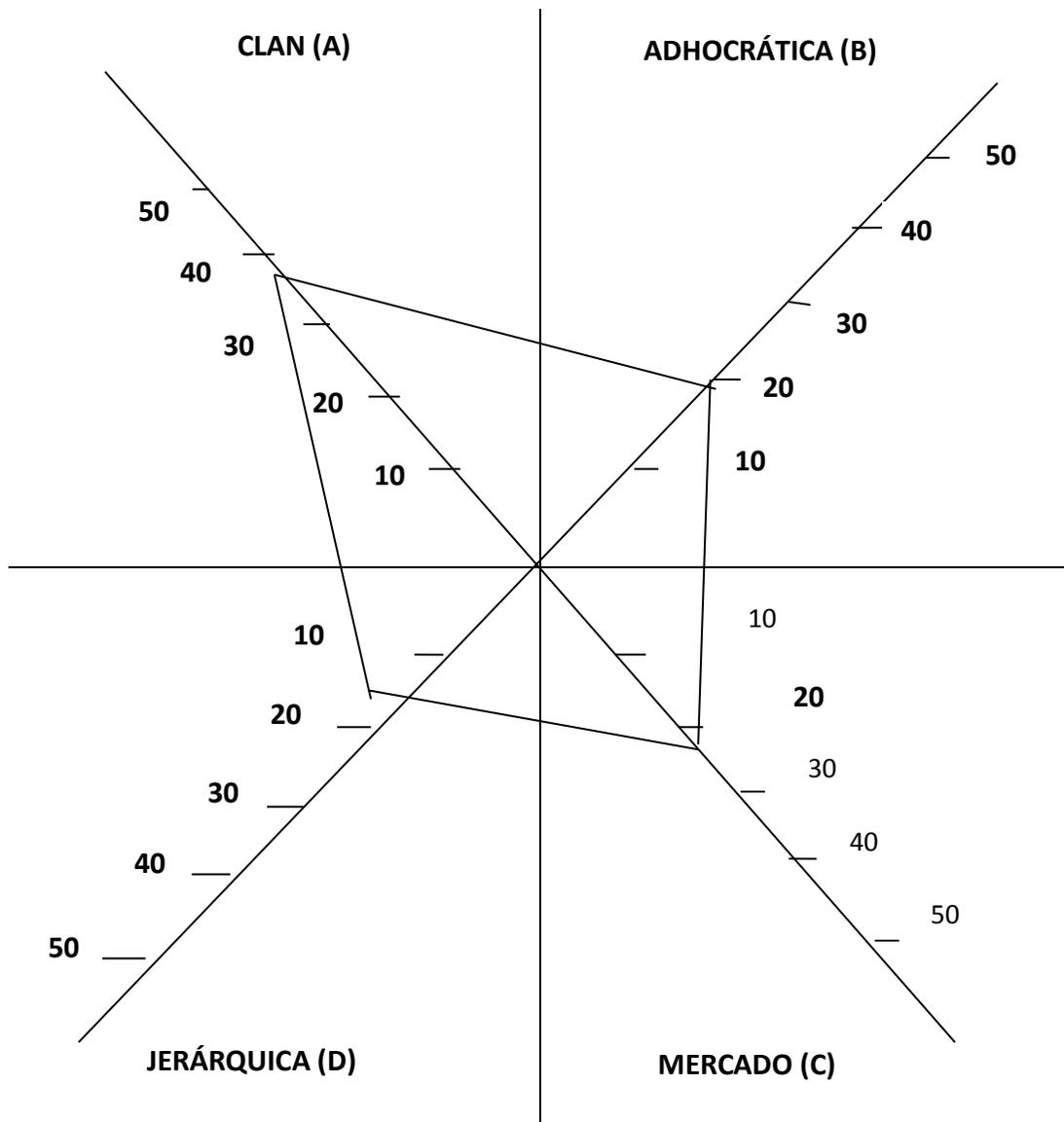
Antigüedad Laboral	Porcentajes
De 0 a 5 años	80.9%
De 6 a 10 años	10.7%
De más de 10 años	8.4%

II. Tipo de cultura organizacional

El análisis de los resultados permitió identificar que el tipo de la cultura organizacional que más predomina en Cukra Industrial, desde la perspectiva de los encuestados, es la cultura Clan, señalada por un 38% lo que indica que los trabajadores perciben la organización como un lugar muy amistoso para trabajar en el cual pueden compartir entre sí. Es en general, como una familia en donde los líderes o cabezas de la organización, se consideran mentores que premian al trabajo en equipo y la participación, seguida por la cultura de mercado 23%, Adhocrática 19%, jerárquica 16% (ver gráfico 1).

Para una mejor visualización de estos resultados se propuso el siguiente diagrama de Cameron y Quinn (1999).

GRAFICO 1. TIPOS DE CULTURAS EN CUKRA INDUSTRIAL



III. Comunicación Organizacional

Para el análisis de la variable comunicación organizacional se indagaron los elementos que intervienen el emisor, receptor, canal, mensaje, y código, detallados a continuación.

Grafico 2: Emisor de la información.

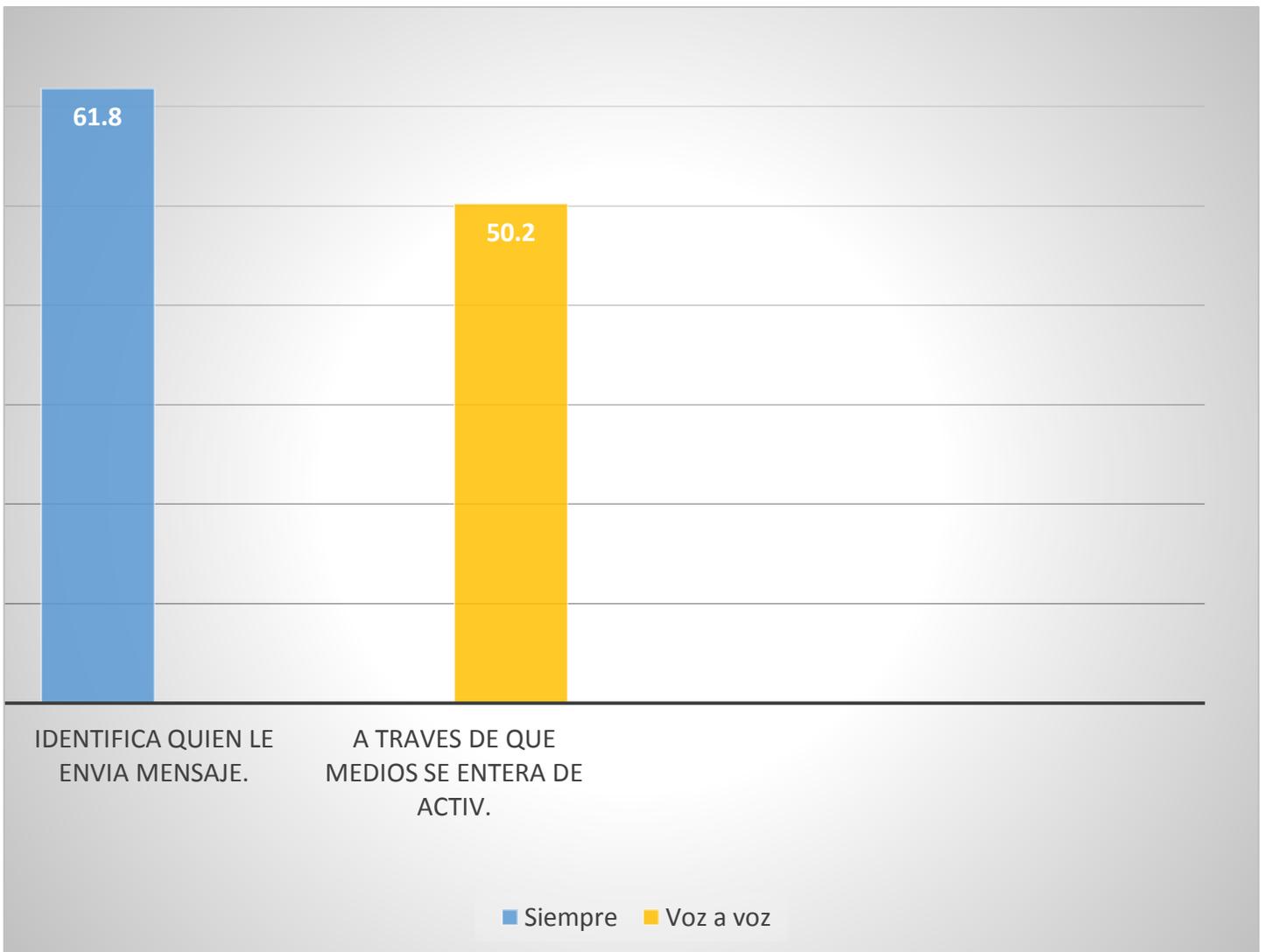


Grafico 3: Mensaje

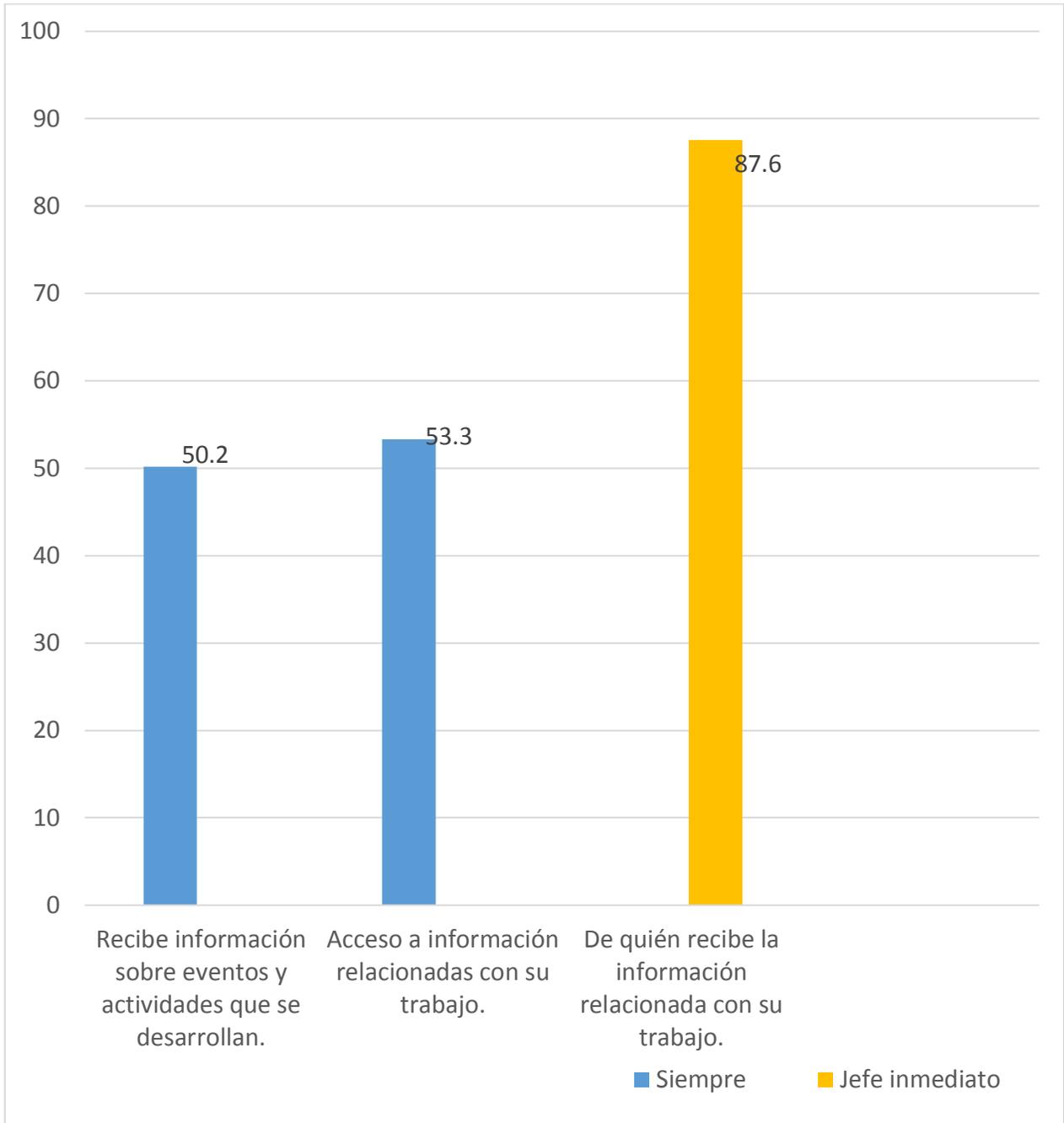


Grafico 4: Código de la información.

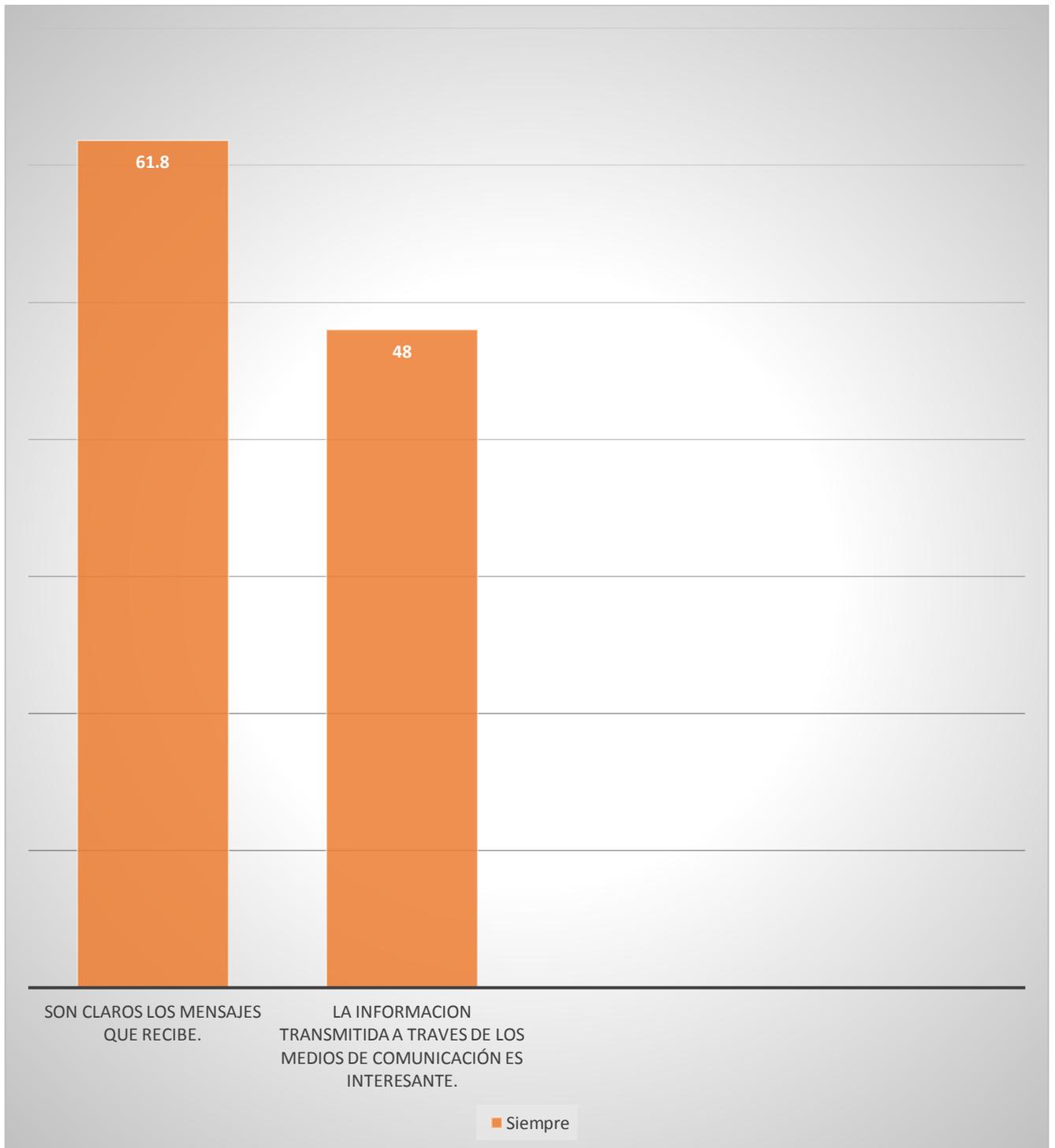


Grafico 5: Canal de la información.

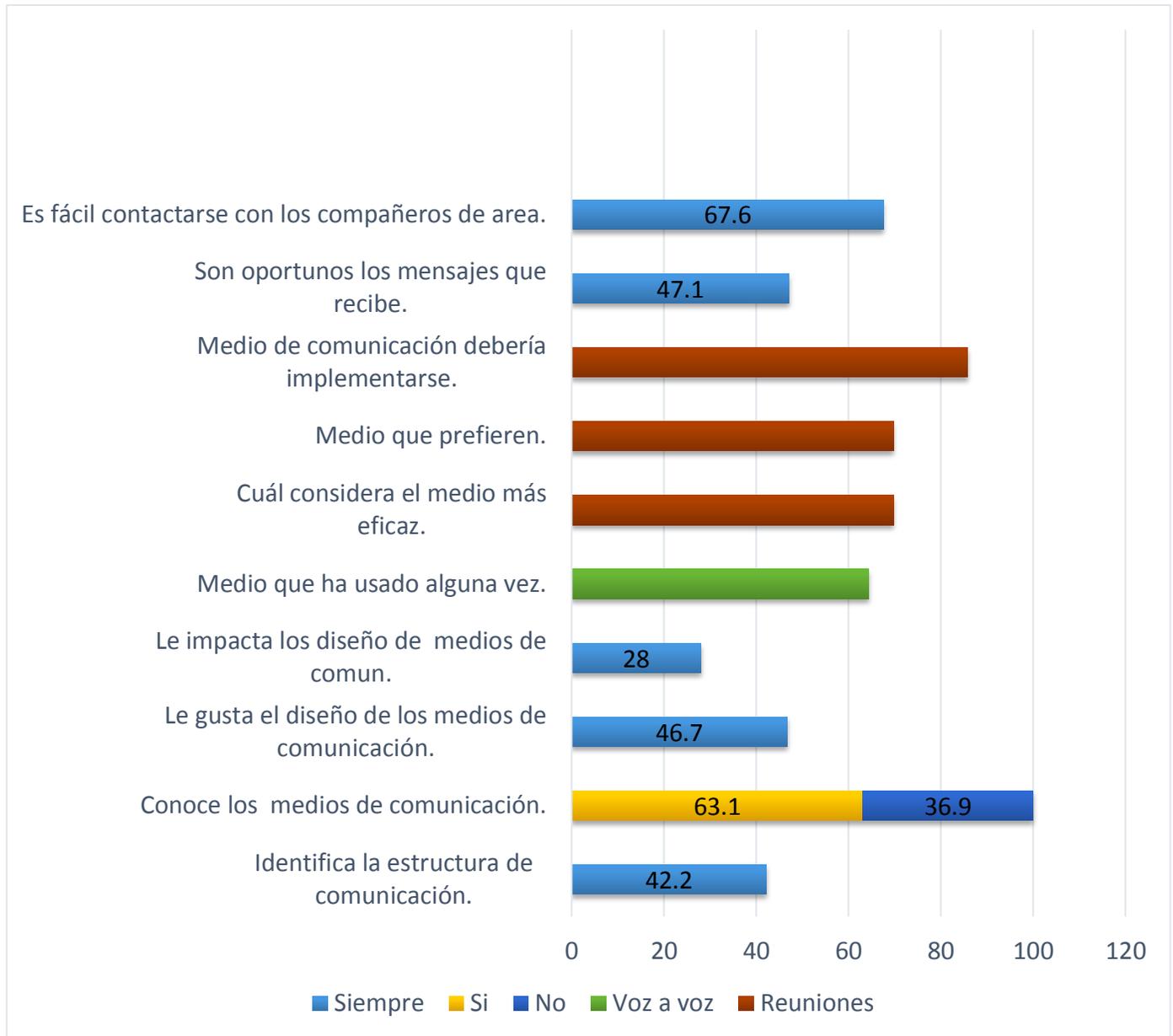
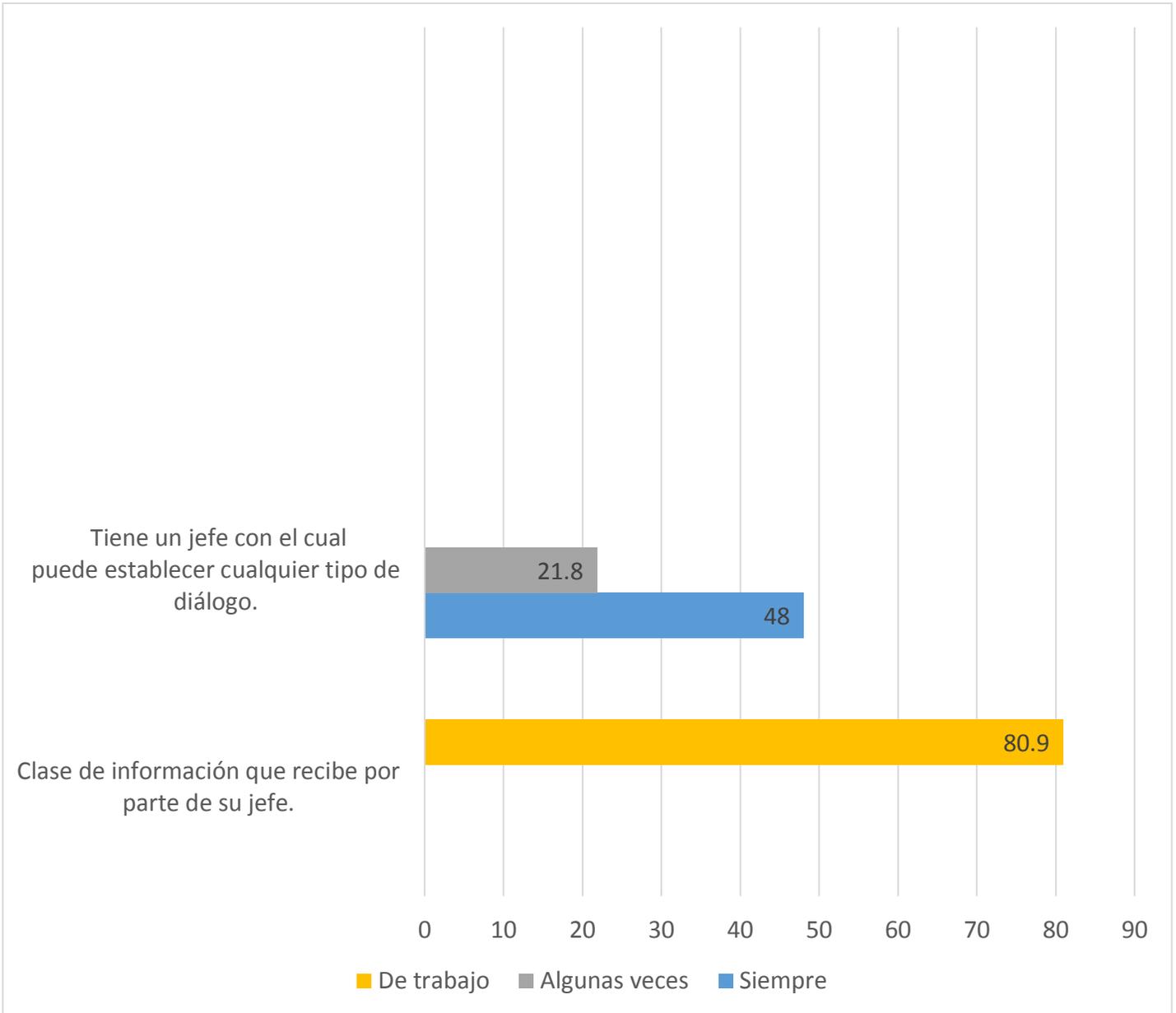


Grafico 6: Receptor de la información.



Discusión.

Luego de presentar los resultados obtenidos por medio de la aplicación de los instrumentos, y con el propósito de contrastar el presente estudio con otras investigaciones, se realiza la siguiente discusión de resultados.

Salazar (2008), en su estudio de la Cultura Organizacional Según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del sector asegurador Venezolano concluyo que; En la empresa el rango más característico de la cultura actual no tiende a hacer un énfasis significativo en ninguno de los cuatro tipos de cultura, ya que los promedios obtenidos son muy parejos y no hay predominio claro de una cultura en particular. Sin embargo para el personal de la zona central de la misma empresa venezolana hay un ligero énfasis en la cultura de tipo jerarquizada (27.2%), a diferencia de la zona oriental (39.3%) y occidental (30.5) de que hay mayor énfasis por la cultura clan. El presente estudio difiere de los primeros resultados de la investigación mencionada ya que en Cuckra Industrial si existe un rango significativo para el diagnóstico de la cultura organizacional, sin embargo los resultados de las sucursales en la zona oriental y occidental se asemejan a los del actual estudio ya que de igual forma con un 38.6 % predomina la cultura Clan en la que los trabajadores ven a la empresa como un lugar amistoso y cálido para trabajar.

Gómez y Prowesk (2011) en su investigación sobre cultura organizacional y comunicación organizacional en una empresa comercializadora de lácteos encontraron que la cultura organizacional se caracterizó por el tipo clan. Sus miembros enfatizan el sentirse bien, el crecimiento y el compromiso personal con la empresa comercializadora. Este dato se asemeja a los resultados obtenidos en la presente investigación en la cual la cultura predominante en Cukra es de tipo Clan lo que nos indica que la organización es un lugar donde los trabajadores comparten mucho entre sí, se ven como una familia, unidos por la lealtad o la tradición de la

empresa, la cual da énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano, concediendo gran importancia a la cohesión y moral, el éxito institucional lo definen en término de satisfacción al cliente y consideración de las personas, premiando el trabajo en equipo, la participación y el consenso.

Cuevas (2012), En su estudio sobre el Diagnóstico de la Cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia concluyo que; la cultura Organizacional dominante en las instituciones antiguas y recientes es la cultura de Mercado la cual está orientada hacia el entorno en lugar de a sus asuntos internos. Esta cultura de mercado orienta principalmente a través del manejo de las transacciones con otros mercados para generar ventajas competitivas. Estos resultados difirieren con los de la presente investigación ya que la cultura organización dominante en Cuckra Industrial es la cultura Clan por considerarse una gran familia, apoyarse mutuamente.

Parra (2014), En su estudio sobre las Características predominantes de la cultura organizacional de la fuerza de ventas de la empresa SUSUERTE S.A. en el municipio de Manizales concluyo que; es evidente que no existe una cultura dominante dentro de la organización, donde su identificación no es clara por parte de los empleados de la empresa SUSUERTE S.A., aunque existe una leve tendencia a la cultura Jerárquica que es la que ha posibilitado que el personal tenga una tipificación, puesto que esta con sus prácticas han contribuido generar recordación y comportamientos de los diferentes procesos de la organización, los cuales han sido orientados al cumplimiento de políticas y reglas establecidas por los mismos Sistemas de Gestión de Calidad. Resultados que difieren con los del presente estudio ya que en Cuckra Industrial la cultura organizacional dominante es la Clan.

A pesar de estos aspectos positivos y beneficios que aparentemente tiene este tipo de cultura. Duréndez y García (2008) refieren en su estudio “impacto de la

innovación sobre el rendimiento de la MIPYME” que la cultura clan no tenía efectos significativos sobre el rendimiento de la organización en términos de su eficacia, de sus relaciones con el entorno, ni de sus recursos humanos, puesto que a medida que se adquirían nuevos equipos de mediana y alta tecnología se mejoraba significativamente su desempeño, la satisfacción de los clientes, la rapidez de adaptación a las necesidades del mercado, la imagen de la empresa, sus productos, rentabilidad, productividad y en cuanto a su rendimiento global.

En un estudio realizado por Gómez y Prowesk (2011) se concluyó que la empresa realiza reuniones con los integrantes de los diferentes cargos, sólo cuando se presentan inconvenientes de producción y que los canales de comunicación más utilizados eran circulares, folletos o la transmisión oral por medio de los jefes inmediatos, sin la retroalimentación necesaria para la comprensión del mensaje transmitido. En este sentido, la presente investigación refleja que el medio de comunicación más eficaz en Cukra son las reuniones, sin embargo la mayoría de los trabajadores prefieren que se les informe también mediante voz a voz el cual puede ser un medio más eficiente que los canales formales de comunicación, debido a que gran parte de los trabajadores no saben leer ni escribir, además de que tiene como destinatario una diversidad de actores tanto internos como externos, el mensaje llega antes o más rápido del que se ha transmitido oficialmente, pues no tiene que cumplir ningún tipo de norma establecida por la empresa.

Conclusiones

La mayoría de las personas que laboran en Cukra Industrial son del sexo masculino con una antigüedad laboral de 0 a 5 años.

La cultura organizacional que prevalece en Cukra Industrial es de tipo Clan.

En cuanto a los elementos de la comunicación organizacional se concluye que: Los trabajadores de Cukra Industrial (receptores) reciben información de trabajo (mensaje) de forma clara (código) por medio de su jefe inmediato (emisor) a través de voz a voz (canal).

Recomendaciones

A la empresa:

-Se recomienda realizar capacitaciones a los trabajadores para que desarrollen su sentido de pertinencia dentro de la empresa, resaltando las características de cultura de mercado, la cual está orientada al cliente, teniendo una visión a largo plazo intercambiando beneficios.

-Se recomienda adecuar cada una de los elementos de comunicación a las necesidades de los trabajadores, incluyendo talleres sobre los distintos medios de comunicación organizacional.

-Se recomienda a los investigadores interesados en la temática, dar continuidad al estudio, ampliando la población o incluyendo otras variables de interés organizacional.

REFERENCIAS.

- Alvarez, L. (2015). *Cultura Organizacional desde la Teoria de Edgar Schein*.
Recuperado de:
<http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/1462/851>
- Alvesson, M. (2002). Entendiendo la Cultura Organizacional. *Pensamiento Psicologico*, 57-68.
- Andrade, H. (2005). *Comunicacion organizacional interna, proceso, disciplina y tecnica*. Recuperado de:
https://books.google.es/books?id=bwelcBnPNuoC&printsec=frontcover&hl=ES&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Anonimo. (2014). *Comunicacion interna en las compañías cotizadas vista por sus trabajadores*. Recuperado de:
<http://www.estudiodecomunicacion.com/extranet/wp-content/uploads/2014/06/140421ISO-ESTUDIO-CI-de-cotizadas.pdf>
- Armas, J. (2014). *Comunicacion interna y clima laboral en call center de la ciudad de Quetzaltenango*. Recuperado el Mayo de 2016, de Comunicación interna y clima laboral (estudio realizado en call center de la Ciudad de Quetzaltenango). Tesis.
- Arru, M. (2014). *Comunicacion interna una oportunidad*. Recuperado de:
<http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/comunicacion-interna-una-oportunidad-de-mejora-para-la-empresa>

Asuero, A. (2013). *Los principales problemas derivados de una mala comunicación interna en las empresas*. Recuperado de:

<https://blog.zyncro.com/2013/03/28/los-principales-problemas-derivados-de-una-mala-comunicacion-interna-en-las-empresas/>

Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*. Recuperado de: <https://hsigrist.github.io/TES2016/132%20o.e..pdf>

Berges, L. (2011). *Gestión de Empresas de Comunicación*. Sevilla: Deusto Publicaciones.

Camacaro, P. (2006). *Aproximación a la calidad de vida en el trabajo en la organización castrense venezolana. (Caso aviación militar venezolana)*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/prc/>

Cammeron,, K., & Quinn,, R. (1999). *Diagnostico y cambio de la cultura organizacional:basado en el marco de valores competidores*. New York:Addison-Wesley.

Castillo, J. (1999). *La calificacion de la cultura organizacional en su relacion con los procesos de desarrollo de los recursos humanos de la Policia Nacional De Nicaragua*. Recuperado de: http://www.policia.gob.ni/cedoc/_private/lev2/sector/diagnostico/Calificacion culturaorganizacional.PDF

- Castro, J. (2005). *Lecturas de comunicación Organizacional*. Recuperado de:
https://books.google.co.ve/books/about/Comunica_Lecturas_de_Comunicaci%C3%B3n_Organ.html?id=uPho69FxDcIC
- Cuevas, H. (2012). *Diagnóstico de la Cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia* . Obtenido de
https://www.researchgate.net/profile/Hector_Cuevas-Vargas/publication/282353614_Diagnostico_de_la_cultura_organizacional_en_universidades_tecnologicas_bajo_el_Modelo_de_Valores_en_Competencia/links/560d7ac308ae6cf68153f578.pdf
- Davila. (2000). *Cultura organizacional: ¿un instrumento de la gerencia? Algunas consideraciones para su estudio. Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia*. Recuperado de:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000082&pid=S1657-9267200600010001200007&lng=es
- De León, D. (2012). *Características de la comunicación empresarial interna* .
Recuperado de: <http://comunicacionyculturaempresarial.blogspot.com/>
- Fernandez , D. (1999). *Comunicación Empresarial y Atención al cliente* .
Recuperado de:
https://books.google.es/books?id=6LxMsmrC34C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

- García, D. (2005). *Una Aproximación al Concepto de Cultura Organizacional*.
Obtenido de REVISTA DIVERSITAS - PERSPECTIVAS EN
PSICOLOGÍA: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64750112>
- García, J. (2007). *La Comunicación Interna*. Obtenido de redalyc.org:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80122596005>
- Golden, R. (1992). Estudio de la cultura organizacional, según Cammeron y Quinn:
caso de una empresa del sector asegurador Venezolano. *Biblioteca UCAB*,
50-70. Obtenido de
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf>
- Gómez, D., & Prowes, S. (2011). Características de la Cultura Organizacional y
Comunicación Interna en una comercializadora de lácteos de Cali.
Pensamiento Psicológico, 57-68. Obtenido de
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80122596005>
- Guerrero, A. (2011). Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de
las Empresas. *LACCEI*, 18-23. Obtenido de
[http://www.laccei.org/LACCEI2011-](http://www.laccei.org/LACCEI2011-Medellin/StudentPapers/IE036_Cantillo_SP.pdf)
[Medellin/StudentPapers/IE036_Cantillo_SP.pdf](http://www.laccei.org/LACCEI2011-Medellin/StudentPapers/IE036_Cantillo_SP.pdf)
- Guillen, C., & Guil, R. (2000). Psicología del trabajo para relaciones. *Pensamiento
Psicológico*, 57-68. Obtenido de
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80122596005>

- Hofstede, S. (1991). Dilemas de la alta gerencia corporativa en la conduccion de programas de cambio de cultura organizacional. *Pensamiento Psicologico*, 56- 64. Obtenido de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/rt/printerFriendly/564/1381>
- Keith,, D., & Newstrom,, J. (2003). *Comportamiento Humano en el trabajo*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Marin, F. (1997). Comunicacion Empresarial. *Clío America*, 33-39. Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf>
- Miron, G. (2004). La investigacion sobre la Cultura Organizacional en Colombia. *ELSERVIER*, 29-35. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/679/67925837006/>
- Moncayo, D. (2008). Propuesta de plan de comunnicacion interna para parmalat Ltda. Bogota, Colombia. Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/5148>
- Nosnik, A. (2005). Teorias de la Comunicacion Organizacional. *Organicom*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/teorias-comunicacion-organizacional>

- Ongallo, C. (2007). *Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Mattelart Armand PAIDOS. Obtenido de <http://www.galeon.com/anacoello/parte1lib3.pdf>
- Pariente, J. (2001). Cultura y Administración Intracultural. *Redalyc*, 95-108. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2524039.pdf>
- Parra, S. (2014). *Características predominantes de la cultura organizacional de la fuerza de ventas de la empresa SUSUERTE S.A. en el municipio de Manizales*. Obtenido de <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/1289/Trabajo%20Sandra%20Parra.pdf?sequence=1>
- Pérez, M., & Acevedo, R. (2012). Fundamentos teóricos metodológicos para realizar una campaña de relaciones públicas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/mpa.html>
- Quinn, R., & Rohrbaugh, L. (1983). Un modelo espacial de criterios de efectividad: Hacia un enfoque de valores competitivos para el análisis organizacional de administración. Obtenido de www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/download/374/37
- Rebeil, M. (2010). El poder de la Comunicación en las Organizaciones. *Clío America*, 287-304. Obtenido de <http://www.raco.cat/index.php/analisi/article/viewFile/55458/64590>

- Robbins, S. (1994). *La Culturocracia Organizacional en Mexico*. En *Comportamiento organizacional. Conceptos controversias y aplicaciones*. Mexico: Prentice-Hall. Obtenido de <http://www.eumed.net/librosgratis/2007b/301/funciones%20de%20la%20cultura%20organizaciona.htm>
- Roca, S. (2012). *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la facultad de ciencias de la Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga*. Obtenido de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/cybertesis/1689/Roca_gs.pdf?sequence=1
- Salazar, A. (2008). *Estudio de la Cultura Organizacional, según Cammeron y Quinn: caso de una empresa del sector asegurador Venezolano*. Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf>
- Salo, A. (2005). *La comunicación en las empresas. Aprenderse a comunicar en las organizaciones*. Obtenido de Los recursos humanos.: http://www.losrecursoshumanos.com/phpscript/descargar_pdf.php?id=221.
- Serrano, F. (2001). *La Comunicación Interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas*. Obtenido de RedDircom: <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>
- Shein, E. (1991). *La cultura empresarial y el liderazgo*. San Salvador:: Casa Nueva.
- Soria, R. (2008). *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la zona metropolitana de*

Guadalajara, Mexico. Obtenido de

<http://www.eumed.net/librosgratis/2008c/432/La%20cultura%20segun%20Schein.htm>

Tichy, N. (1982). Manejo estrategico: Tecnicas, Politica culturales;Dinamicas Organizativas .

Vargas, J. (2007). *La Culturocracia Organizacional en Mexico.* Mexico. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/301/>

Anexos

Anexo 1: CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

En nuestra calidad de estudiante de psicología de la facultad de Ciencias Médicas de la UNAN-LEÓN, estamos efectuando un estudio de los tipos de cultura organizacional y su relación con los niveles de comunicación interna.

El uso de la información es estrictamente de carácter académico y los datos personales son confidenciales. Esta encuesta recogerá información que será utilizada a nivel académico con el fin de tomar datos de relevancia para el estudio.

Por lo anterior, agradecemos su colaboración al responder con precisión las preguntas de la presente encuesta.

Área: _____ **Cargo:** _____

Tiempo de trabajar en la empresa:

0 a 5 años: _____ 6 a 10 años: _____ Más de 10 años: _____

Género: Masculino _____ Femenino _____ **Fecha:** _____

Por favor marque con una X (equis) la opción que más se acerque a su pensamiento preferencia.

1. Cuando recibe un mensaje de comunicación interna ¿Identifica claramente quién se lo envía?

a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___

2. ¿Recibe información sobre eventos y actividades que desarrolla Cukra Industrial, S.A?

a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___

3. ¿Tiene acceso a información sobre aquellas cosas relacionadas con su trabajo?

a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___

4. ¿A través de quién recibe la información relacionada con su trabajo?

a. Alta Gerencia _____

b. Jefe inmediato _____

c. Compañeros de área _____

d. Compañeros de otras áreas _____

e. Medios (cartelera- revista) _____

f. Ninguno de los anteriores _____

5. ¿Qué clase de información recibe por parte de su jefe?

a. De trabajo ___ b. De relaciones humanas ___ c. Personal ___ d. Todas las anteriores ___

6. ¿Considera que tiene un jefe con el cual puede establecer cualquier tipo de diálogo?

a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___

7. ¿Cukra Industrial, S.A posee una estructura de comunicación interna propia que usted identifica?

a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___

8. ¿Son claros los mensajes que recibe?

a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___

9. ¿Son oportunos (en el momento indicado) los mensajes que recibe?

a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___

10. ¿Conoce los medios de comunicación interna que posee Cukra Industrial, S.A?

Si ___ No ___ ¿Cuáles? _____

11. ¿Es fácil contactarse con los compañeros que forman parte de su área de trabajo?

a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___

12. ¿Le gusta el diseño de los medios de comunicación existentes en Cukra Industrial, S.A?

a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___

13. ¿La información transmitida a través de los medios de comunicación es interesante?

a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___

14. ¿Le impacta el diseño de los medios de comunicación de Cukra Industrial, S.A?

a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___

De las preguntas 15 a 20 por favor señale, las opciones que más se acerquen a su pensamiento o preferencia.

15. ¿Cuál es el medio de comunicación que usted prefiere para enviar información a sus compañeros de trabajo?

a. Voz a voz ___

b. Correo electrónico ___

c. Teléfono ___

d. Cartas ___

e. Otro ___ ¿Cuáles? _____

16. ¿Cuál considera que es el medio más eficaz para recibir información?

- | | |
|--------------------|-----------------------------|
| a. Boletín _____ | g. Cartas _____ |
| b. Plegable _____ | h. Memorandos _____ |
| c. Cartelera _____ | i. Circulares _____ |
| d. Reuniones _____ | j. Eventos _____ |
| e. Revista _____ | f. Intranet _____ |
| f. Actas _____ | g. Correo electrónico _____ |

17. De la siguiente lista de los medios que existen, señale únicamente aquellos que ha usado por lo menos una vez:

- a. Intranet _____
- b. Cartelera _____
- c. Reuniones _____
- d. Manuales _____
- e. Correo electrónico _____

18. ¿Qué medio de comunicación debería implementar Cukra Industrial, S.A para mejorar la comunicación interna?

- a. Reuniones _____
- b. Revista _____
- c. Intranet _____
- d. Periódico _____
- e. Otros _____ Cuáles _____

19. ¿A través de qué medios se entera de las actividades de la organización?

- a. Voz a voz _____
- b. Circulares _____
- c. Cartelera _____
- d. Reuniones _____
- e. Correo electrónico _____
- f. Otro _____ Cuáles? _____

20. De la siguiente lista de valores de Cukra Industrial, S.A, señale únicamente usted con cuales se siente identificado.

- a. Respeto _____
- b. Satisfacción al cliente _____
- c. Pasión por el éxito _____
- d. Responsabilidad Social Empresarial _____
- e. Ética e Integridad _____
- f. Legalidad _____
- g. Calidad _____
- h. Trabajo en equipo _____
- f. Otro _____ ¿cuál? _____

21. ¿Usted puede acceder fácilmente a los canales de comunicación interna de Cukra Industrial, S.A?

- a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___

22. *¿Piensa que su jefe hace caso a rumores o información que algunos le transmiten sobre usted o sus compañeros de trabajo?*
- a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___
23. *¿Cukra Industrial, S.A da a conocer los valores de la organización?*
- a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___
24. *¿Conoce el manual de normas y procedimientos de su área de trabajo?*
- a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___
25. *¿Considera que todos conocen los procedimientos de trabajo en su área?*
- a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___
26. *¿Se siente orgulloso de pertenecer a la familia Cukra Industrial, S.A?*
- a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___
27. *¿El personal directivo es receptivo a sus opiniones y sugerencias?*
- a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___
28. *¿Tiene en cuenta los medios de comunicación para solucionar sus inquietudes?*
- a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___
29. *¿Puede expresar su opinión en Cukra Industrial, S.A?*
- a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___
30. *¿Su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones importantes?*
- a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___
31. *¿El trato que recibe por parte de los jefes directos es respetuoso?*
- a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___
32. *¿Cukra Industrial, S.A cuenta con estrategias de divulgación para que usted participe en las actividades de integración en horarios extra a los horarios laborales?*
- a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___
33. *¿Qué clase de actividades le gustaría que realizara Cukra Industrial, S.A para la integración de todo el personal?*
- a. Reuniones _____
- b. Almuerzos _____
- c. Cenas _____
- d. Celebración de fechas especiales (cumpleaños, día de la mujer, día de la madre) _____
- e. Días Campestres _____
- f. Otro _____ ¿Cuál? _____

34. *¿El tiempo que utiliza es suficiente para realizar su trabajo?*

a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___

35. *¿El trabajo que usted realiza está de acuerdo con sus capacidades y conocimientos?*

a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___

36. *¿Considera que existe estabilidad laboral?*

a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___

37. *¿Trabaja los fines de semana?*

a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___

38. *¿Están reglamentadas más de dos pausas (15 minutos) o descansos durante la jornada de trabajo?*

a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___

Sugerencias y Comentarios:

Gracias por la atención y sinceridad prestada a la encuesta.

Anexo 2: Test de Cultura Organizacional

Cada uno de estos ítems contiene 4 descripciones de Organizaciones. Distribuya 100 puntos entre las cuatro sentencias, dependiendo del grado de similitud que tenga la descripción con la realidad de su propia organización. Ninguna de las aseveraciones es mejor que otras, son simplemente distintas.

Cada ítem debe totalizar los 100 puntos.

EJEMPLO: En la pregunta 1, si A es muy similar a la suya, la B parece algo similar, y la C y la D no son similares en absoluto, Ud. podría valorar con 70 puntos la A y con 30 a la B, sin asignarle puntos a las otras dos que son absolutamente disímiles a la suya.

En otro caso, si la organización D es absolutamente igual a la suya, puede asignarle directamente los 100 puntos.

1. Defina a su empresa. (Distribuya los 100 puntos en total)		TOTAL
A1	Es como una gran familia la gente comparte mucho con los demás.	
B1	Es una entidad muy dinámica y emprendedora. La gente está dispuesta a apostar por sus ideas y asumir riesgos.	
C1	Es una entidad muy jerarquizada, formalizada y estructurada. Para cualquier actividad existen procedimientos y normas previamente definidos.	
D1	Es una entidad orientada a resultados. La gente es muy competitiva y enfocada fundamentalmente a conseguir los objetivos.	

2. Defina al líder de su empresa.		Total
A2	Considerado como un mentor, un facilitador o una figura paternal.	
B2	Considerado como un innovador o tomador de riesgo.	
C2	Generalmente es considerado como un coordinador, un organizador o un experto eficiente.	
D2	Es considerado como un duro dirigente, un competidor.	

3. Defina los valores compartidos por el personal de su empresa:		Total
A3	Los valores compartidos son la lealtad, el compromiso con la empresa, la confianza mutua y el trabajo en grupo.	
B3	Los valores compartidos son el compromiso con la innovación y el cambio continuo.	
C3	Los valores compartidos son el respeto por las normas y políticas formales y el cumplimiento de la jerarquía.	
D3	Los valores compartidos son la agresividad, el espíritu ganador y la consecución de los objetivos previstos	

4. Defina en que se basa el clima laboral de su empresa.		Total
A4	El clima dentro de la empresa es participativo y confortable, existe una gran confianza mutua, los miembros son abiertos entre sí.	
B4	El clima enfatiza el dinamismo y el encontrarse dispuesto a enfrentar nuevos desafíos.	
C4	El clima garantiza la permanencia y la estabilidad. Las expectativas son claras y deben ser cumplidas.	
D4	El clima dentro de la empresa es competitivo y de confrontación.	

5. Defina en qué se basa el éxito de su empresa:		Total
A5	El éxito se basa en el trabajo en equipo, el compromiso e interés por los trabajadores.	
B5	El éxito se basa en el desarrollo de productos únicos y novedosos. Ser líderes en productos e innovación.	
C5	Define al éxito sobre la base de la eficiencia, entrega confiable, y producción a bajo costo son riticos.	
D5	El éxito ser el número uno en lo que atañe a la competencia es un objetivo fundamental.	

6. Defina el estilo de dirección de su empresa:		Total
A6	Se caracteriza por promover el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
B6	Se caracteriza por promover la iniciativa del individuo, la asunción de riesgos, la innovación y la singularidad.	
C6	Se caracteriza por promover la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto y la existencia de poca incertidumbre.	
D6	Se caracteriza por promover la competitividad agresiva y la concesión de objetivos ambiciosos.	

¡Muchas gracias por su colaboración!



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA-LEÓN

Consentimiento informado

Yo, _____, doy mi consentimiento para ser entrevistado(a) como parte del estudio “Características de la cultura organizacional y comunicación interna en Cukra Nicaragua”

De igual manera, hago constar lo siguiente:

1. He sido informado(a) del objetivo, que es: Determinar las características de la cultura organizacional y la comunicación interna en Cukra Industrial.

1. Sobre el estudio entiendo:

- a) que los propósitos de las investigadoras son estrictamente académicos.
- b) que los resultados serán utilizados para elaborar trabajo de investigación de tesis en la carrera psicología.
- c) que la confidencialidad y el anonimato de mi participación y la de otros se mantendrá en todo momento.
- d) que podré retirarme en cualquier momento.

Fecha: _____

