



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS**

MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**TRABAJO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR AL
GRADO ACADEMICO DE MAGISTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

TEMA

**“ANÁLISIS ENTRE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA
EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA VAZCORP S.F.”**

AUTORA: ADRIANA PAOLA MARTINEZ ZAMBRANO

DIRECTOR: EDGAR ERNESTO LASCANO CORRALES M.B.A.

**Quito, Ecuador
2015**

CERTIFICACIÓN DEL ESTUDIANTE DE AUTORÍA DEL TRABAJO

Yo, Adriana Paola Martínez Zambrano, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido presentado para ningún grado o calificación profesional.

Además; y, que de acuerdo a la Ley de propiedad intelectual, el presente Trabajo de Investigación pertenecen todos los derechos a la Universidad Tecnológica Equinoccial por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Adriana Paola Martínez Zambrano
CC. 171549039-5

INFORME DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por la señorita Adriana Paola Martínez Zambrano, previo a la obtención del Grado de Magister en Gestión del Talento Humano.

Considero que dicho Trabajo reúne los requisitos y disposiciones emitidas por la Universidad Tecnológica Equinoccial por medio de la Dirección General de Posgrado para ser sometido a la evaluación por parte del Tribunal examinador que se designe.

En la Ciudad de Quito, a los 6 días del mes de abril de 2015.

M.B.A. Edgar Lascano Corrales

C.I. 170672704-5

DEDICATORIA

A mis padres, que con su gran apoyo he podido lograr estar donde estoy, a mi Dios por bendecirme y guiar mi camino. A mi hermanita que sin su gran ayuda no hubiera podido lograrlo y a mi mayor regalo que la vida mi dio mi preciosa hija.

PARA USTEDES FAMILIA QUERIDA.

AGRADECIMIENTO

Extiendo mi más sincero agradecimiento a mi Director de tesis M.B.A Edgar Lascano por ser un profesional y por su gran ayuda; además quiero agradecer primeramente a mi Dios, mi hermanita, mis papitos, mi preciosa hija, mi abuelita, mi tía, mi hermano y mi cuñado que gracias a su apoyo incondicional he podido culminar una etapa más en mi vida.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**ANÁLISIS ENTRE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA
EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA VAZCORP S.F.**

Autor: Adriana Paola Martínez Zambrano

Director: Edgar Lascano Corrales M.B.A.

RESUMEN

El presente estudio tiene la finalidad de investigar la relación que puede existir entre la comunicación asertiva y la cultura organizacional en el personal de la empresa VAZCORP S.F., ubicada en la ciudad de Quito. Esta relación se la desarrollará en base a los test de Comunicación Asertiva de Rathus (1973) y el test de Cultura Organizacional de Denison (1990).

La comunicación organizacional es estratégica para cualquier empresa sin importar su condición, pues es una herramienta insustituible para fijar la cultura de la organización. Tener empleados altamente comprometidos, valores centrales clave, y una visión clara, va permitir sin duda un mejor desenvolvimiento de cualquier empresa.

Partiendo de lo antes planteado, esta investigación se enfocó en 30 colaboradores de la empresa VAZCORP S.F., a los cuales se les aplicó los dos test anteriormente mencionados. Los resultados fueron analizados y procesados mediante el sistema estadístico SPSS 20.0. En el desarrollo de este estudio, se podrá visualizar las relaciones identificadas entre las variables de Comunicación Asertiva y Cultura Organizacional.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
GENERAL MANAGEMENT GRADUATE
EXPERTISE IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

**ANÁLISIS ENTRE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA
EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA VAZCORP S.F.**

Autor: Adriana Paola Martínez Zambrano

Director: Edgar Lascano Corrales M.B.A.

ABSTRACT

The present study aims to investigate the possible relationship between Assertive Communication and Organizational Culture among the personnel of VAZCORP S.F., located in Quito- Ecuador. This relationship will be developed from the Rathus's Assertive Communication test (1973), and the Denison's Organizational Culture test (1990).

Organizational communication is strategic for any enterprise, regardless of its condition, as it is an irreplaceable tool to develop cultural organization. If an enterprise has highly engaged workers, with central values and a clear vision, this will definitely help a better development of any organization.

Based on this premise, this research focuses on a group of 30 VAZCORP's S.F. workers, to which the above two instruments were applied. The results were analyzed and processed using the SPSS 20.0 statistical software. This investigation explores the different relationships identified between Assertive Communication and Organizational Culture.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
CAPÍTULO I	1
1. El Problema.....	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Objetivos de la investigación.....	3
1.2.1. <i>Objetivo General</i>	3
1.2.2. <i>Objetivos Específicos</i>	4
1.3. Sistema de Hipótesis	4
1.3.1 <i>Hipótesis General</i>	4
1.3.2 <i>Hipótesis Específicas</i>	4
1.3.3. Justificación de la investigación	4
CAPÍTULO II	6
2.1. Teoría de la Comunicación.....	6
2.1.1. <i>Teoría Clásica</i>	6
2.1.2. <i>Teoría Humanista</i>	7
2.1.3 <i>Teoría de Sistemas</i>	7
2.2. Comunicación	9
2.2.1. <i>Estilos de Comunicación</i>	10
2.3. Cultura Organizacional	12
2.4. Comunicación organizacional y Cultura Organizacional.....	13
CAPÍTULO III	15

3.1. Diseño de la investigación	15
3.2. Tipo de investigación.....	16
3.3. Métodos de la investigación	17
3.4. Delimitación y limitación de la investigación.....	17
3.5. Población y muestra	17
3.5.1. <i>Población</i>	17
3.5.2. <i>Muestra</i>	17
3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	18
3.7. Técnicas de Procesamiento y Análisis de los Datos	19
3.8. Confiabilidad y Validez de Instrumentos	20
3.8.1. <i>Test de Comunicación-Escala de Asertividad de Rathus.....</i>	20
3.8.2. <i>Cuestionario de Cultura Organizacional-Test de Deniso.....</i>	21
CAPÍTULO IV.....	25
ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	26
4.1 Estadística Descriptiva	26
4.1.1 <i>Resultados de Comunicación Asertiva</i>	26
4.1.2 <i>Resultados Test de Denison</i>	29
4.2. Estadística Inferencial	34
4.2.1. <i>Correlación entre Comunicación Asertiva y los Rasgos Culturales.....</i>	33
4.2.2 <i>Resultados Correlación entre Comunicación Asertiva y Dimensiones con sub-escalas.....</i>	34
4.2.3 <i>Resultados Correlación con las Variables Moderadoras.....</i>	35
4.2.4 <i>Resultados Correlación entre Sub-escalas de Cultura Organizacional.....</i>	36
4.3. Confirmación de Hipótesis.....	42
4.4. Discusión de Resultados.....	43
CAPITULO V	44
5.1. Conclusiones.....	44
5.2. Recomendaciones.....	45

Bibliografía.....	47
--------------------------	-----------

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Muestra de colaboradores.....	18
Tabla N° 2 Confiabilidad del Test de Rathus.....	21
Tabla N° 3 Modificación Test de Rathus	21
Tabla N° 4 Confiabilidad del Test de Denison	25
Tabla N° 5 Tipos de Comunicación Asertiva de los encuestados	26
Tabla N° 6 Promedio y desviación estándar de los tipos de asertividad	27
Tabla N° 7 Resultados Dimensiones.....	29
Tabla N° 8 Promedio y desviación estándar	33
Tabla N° 9 Correlaciones Comunicación Asertiva y Cultura Organizacional.....	34
Tabla N° 10 Resumen de Correlaciones Comunicación Asertiva y Cultura Organizacional.	35
Tabla N° 11 Correlación # 1 Definitivamente Asertivo-Orientación al cambio.....	35
Tabla N° 12 Correlación # 2 Muy Asertivo –Orientación al cliente	36
Tabla N° 13 Correlación # 1 Edad – Acuerdo	36
Tabla N° 14 Correlación # 2 Género-Acuerdo.....	36
Tabla N° 15 Correlación # 3 Género- Orientación al cliente.....	37
Tabla N° 16 Correlación #1 Rasgos Empowerment.....	37
Tabla N° 17 Correlación #2 Trabajo en Equipo.....	38
Tabla N° 18 Correlación #3 Desarrollo de Capacidades	38
Tabla N° 19 Correlación #4 Valores Centrales.....	39
Tabla N° 20 Correlación #5 Coordinación e Integración	40
Tabla N° 21 Correlación # 6 Orientación al cambio.....	40
Tabla N° 22 Correlación # 7 Orientación al cliente.....	41
Tabla N° 23 Correlación # 8 Dirección y propósito estratégico	41
Tabla N° 24 Correlación # 9 Metas y objetivos	42

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura N° 1: Variables Independiente, Dependiente y Moderadoras.....	16
Figura N° 2 Resultados Test de Rathus	28
Figura N° 3 Resultados Test de Denison	30
Figura N° 4 Resultados Test de Denison – Dimensión Implicación.....	31
Figura N° 5 Resultados Test de Denison – Dimensión Consistencia.....	31
Figura N° 6 Resultados Test de Denison – Dimensión Adaptabilidad.....	32
Figura N° 7 Resultados Test de Denison – Dimensión Misión.	33

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A.- ESCALA DE ASERTIVIDAD DE RATHUS	51
Anexo B.- TEST DE DENNISON – CULTURA ORGANIZACIONAL.....	52

CAPÍTULO I

1. El Problema

1.1. Planteamiento del problema

Bonilla, (1988) explica que la comunicación propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas, y posibilita el alcance de metas fijas.

La comunicación organizacional es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella (Kreps, 1995).

(Fernández, 1999), por su parte, señala que la comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

Este autor menciona que la importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Además, recalca que para los gerentes o responsables de las organizaciones es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional. Por otro lado, indica que la comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones

administrativas, para la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura y también el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación.

Según la organización Destrezas Comerciales S.A. (s.f.), dentro de la comunicación organizacional se tiene varios estilos de comunicación:

- ❖ Comunicación Pasiva: es una forma de comunicarnos con otros. Su principal característica es que la persona que la utiliza no expresa en forma abierta, directa y concreta sus ideas. Normalmente no hablan o lo hacen en forma mínima.
- ❖ Comunicación Agresiva: se da cuando la persona expresa sus ideas en forma abierta y directa, pero afectando de alguna manera a la otra persona. Por ello daña la autoestima del receptor del mensaje.
- ❖ Comunicación Asertiva: se da cuando la persona expresa sus ideas en forma abierta y directa, tratando de no afectar en forma negativa a los demás. Este estilo busca una comunicación que construya y ayude a resolver situaciones.

Tomando como premisa que la comunicación organizacional está relacionada con la cultura organizacional, se ha considerado necesario remarcar las definiciones de algunos autores entorno a cultura organizacional.

Ouchi (1982) señala que la cultura organizacional es una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más arraigadas dentro de la organización.

Para Romero (1996), la cultura organizacional es un conjunto de creencias desarrolladas por una organización en su proceso de interacción interna y adaptación externa, compartida por sus miembros, manifestada y transmitida a través de diferentes expresiones: valores, ritos, normas, expectativas, actitudes, ceremonias, códigos de conducta, símbolos identificatorios e incluso formas arquitectónicas.

Según Granell (1997, citado por Salcedo, I. & Romero. J., 2006), la cultura organizacional es el conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidos y transmitidos en una organización, que son adquiridos a lo largo del tiempo y que han sido exitosos para el logro de sus objetivos.

Cruz (2001, citado por Salcedo, I. & Romero. J., 2006), después de haber estudiado algunos autores como: Petigrew (1979), Anzinzu (1885), Pumpin (1985) y Robbins (1989), define la cultura organizacional como una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, consta de un sistema de valores y creencias básicas que se manifiesta en normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado. Por su parte Yeung, A. K. O., Brockbank, J. W. & Ulrich, D. O. (1991) mencionan que la práctica que más impacta la cultura de grupo es la comunicación. La cultura de desarrollo es fuertemente impactada por el aprovisionamiento y las recompensas, mientras que el aprovisionamiento, la valoración del desempeño y la comunicación tienen impactos significativos en la cultura racional.

Para el desarrollo de esta investigación, se analizará al personal de la Sociedad Financiera VAZCORP S.F., ubicada en la ciudad de Quito, en la cual se percibe una mala comunicación en todas las áreas, esto hace que exista muchos cuellos de botellas y haya gran malestar tanto para el cliente interno como para el externo. En este sentido, se quiere investigar ¿de qué forma influye la comunicación en la cultura organizacional?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo General

Analizar la comunicación organizacional y su incidencia en la cultura organizacional de la empresa VAZCORP.

1.2.2. Objetivos Específicos

- a. Diagnosticar los estilos de la comunicación que operan dentro de la empresa VAZCORP SF.
- b. Determinar los factores de cultura organizacional que se relacionan con la comunicación.
- c. Analizar la relación de la comunicación organizacional de VAZCORP S.F. con la edad y el género.

1.3. Sistema de Hipótesis

1.3.1. Hipótesis General

La comunicación asertiva se relaciona con la cultura organizacional.

1.3.2. Hipótesis Específicas

- La edad modera tanto a la comunicación asertiva como a la cultura organizacional.
- El género modera la comunicación asertiva

1.3.3. Justificación de la investigación

Cardoso, H. (2000), explica que sólo hay una forma de lograr que una empresa u organización tenga una imagen única para sus diferentes públicos: siendo única, realmente. Y para ello los primeros que deben percibirlo así son sus propios trabajadores, quienes han de ser portadores de los valores o atributos que dicha organización reconoce en sí misma como esenciales.

Barsallo, C. (2009), señala que la comunicación efectiva es un componente esencial para el éxito de toda organización no tan sólo es interpersonal, sino que también nos enfrentamos a comunicación inter grupal, organizacional y externa.

Costa, J. (2006) menciona que los puntos cardinales de una empresa son: identidad, cultura, comunicación e imagen. Así recalca que la cultura es el “hacer”, lo que la empresa “hace” y cómo actúa en su interior y en relación con la sociedad, explica que la comunicación es el “ser orgánico” en tanto que la empresa es un organismo vivo y actuante, una organización de personas, y la comunicación es el sistema nervioso central y el flujo vital. Y al mismo tiempo, la comunicación es el “ser social”, en tanto que la empresa está inserta en una sociedad concreta y con la cual se relaciona.

VAZCORP S.F. es una sociedad financiera con 25 años en el mercado nacional. En esta organización el mayor problema que se percibe es la mala comunicación tanto con el personal que influye posteriormente con el cliente, lo que provoca que se produzcan cuellos de botellas.

Considerando que la comunicación es un factor que apoya al cumplimiento de metas y objetivos de las empresas, a través de los colaboradores que trabajan en ellas se ha visto la necesidad de analizar la incidencia que puede tener la comunicación en la cultura organizacional, frente a los inconvenientes que han surgido en la empresa VAZCORP S.F.

Por otro lado, se ha podido identificar que no existen numerosos estudios en donde relacionen la comunicación organizacional con la cultura organizacional, sobre todo a nivel nacional; razón por la cual se ha considerado importante investigar alrededor del tema.

Finalmente, se pretende conseguir que se generen otras investigaciones que permitan definir estrategias para mejorar la cultura organizacional de las empresas así como también mejorar las relaciones y los elementos de comunicación que incidan en el desarrollo del talento humano.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se recogerán conceptos relacionados con la comunicación y la cultura organizacional obtenidos de diversas fuentes bibliográficas. De igual forma, se presentarán investigaciones a nivel nacional e internacional realizadas, durante el período de 1911 y 2012 relacionadas con las variables motivo de estudio.

2.1. Teoría de la Comunicación

2.1.1. Teoría Clásica

La importancia de esta teoría consiste en la sistematización de la actividad organizada para la determinación de cuál es la estructura más eficiente. Sus Fundadores más destacados son: F.W. Taylor (1911), H. Fayol (1929) y M. Weber (1947).

Taylor	Fayol	Weber
<ul style="list-style-type: none"> • Padre de la Administración Científica. 	Padre de la administración General.	<ul style="list-style-type: none"> • Padre de la teoría burocrática
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajadores Motivados por recompensas materiales y por miedo a la necesidad. 	Unidad de dirección: un solo superior por área.	<ul style="list-style-type: none"> • La organización debe estar regida por reglas rígidas.
<ul style="list-style-type: none"> • Modelo lineal y descendente. 	Cadena de escalafón: orden jerárquico que sirve como nexo del flujo de información.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de las tareas sean predecibles para prevenir errores.
<ul style="list-style-type: none"> • No hizo referencia a las funciones de la gerencia, solo a las tareas del supervisado. 	Unidad de mando: un gerente no debe pasar por alto al supervisor directo de un empleado si quiere comunicarse con este último.	

Fuente: <http://es.slideshare.net/juli0z/teoria-clasica>

La teoría clásica favorece:

- Estructuras piramidales
- Poca interacción entre los miembros de la organización
- Procesos de comunicación vertical (sobre todo en el flujo descendente)
- Centralización en la toma de decisiones
- Exceso de reglas y reglamentos
- Motivación de empleados basándose en el temor a la necesidad

2.1.2. Teoría Humanista

Carión, M, & Martínez, A. (2011) hace referencia a la Teoría Humanista e indica que fue desarrollada por Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert, Douglas McGregor, y Cris Argiris. Durante este período que se extiende desde fines de los años 20 hasta principios de los 30, la comunicación es relativamente importante pero limitada a niveles horizontales. En esta Teoría se enfatiza la importancia del elemento humano dentro de la organización y es justamente por este motivo que la comunicación

comienza a tomar fuerza. Lo más destacado por parte de esta teoría es la motivación a las personas dentro de su trabajo, ya que ésta se preocupa por las necesidades sociales. Para la teoría humanista es claro que las personas que pertenecen a una organización deben sentirse identificadas con la misma cuando forman parte de un grupo con objetivos comunes y con la que pueden establecer relaciones humanas, trayendo consigo a la comunicación.

2.1.3. Teoría de Sistemas

Santana, B. (2011) menciona en su artículo que esta teoría:

- Otorga relevancia a las relaciones existentes entre las partes de la organización (subsistemas constitutivos del todo) con el entorno y con la naturaleza interdependiente de estas.
- Este enfoque plantea que las organizaciones adquieren una perspectiva dinámica y empiezan a considerarse como sistemas abiertos a las múltiples influencias del medio ambiente y, por lo tanto, en permanente transformación.

La Teoría General de Sistemas se desarrolla en la década de los años 1950 del siglo pasado, primero en las Ciencias Duras (Biología) de donde pasa a las Ciencias Sociales y Administrativas.

Los más destacados sintetizadores de las ideas de esta corriente fueron E. Trist, Daniel Katz y Robert L. Kahn, al concluir que la meta organizacional sería lograr la máxima eficiencia del todo, mediante el papel armónico de la comunicación. Katz y Kahn (1966), en su concepción de sistemas tomado de Bertalanffy (1950), plantean que las organizaciones están compuestas de partes interdependientes que no se pueden comprender en su aspecto aislado, sino con relación a la totalidad que las contiene. Cualquier cambio en alguna de las partes de una organización implica una reestructuración de las restantes, razón por la cual las organizaciones, en tanto que sistemas abiertos, para sobrevivir en un medio ambiente complejo, deberán transformarse y, de esta manera, mantenerse en equilibrio dinámico, convirtiendo en energía la información interna y externa a su sistema, capaz de adaptarse a las necesidades y condiciones existentes.

2.2. Comunicación

La comunicación no debe ser concebida únicamente como un intercambio de información, sino como una herramienta tan compleja que si es bien utilizada impulsa al desarrollo de la humanidad.

Heinemann (1980, citado por Muñoz, P., 2012), conceptualiza a la comunicación como el proceso dinámico entre individuos y/o grupos, que mediante un intercambio informativo sirve para establecer la comprensión o un estado de comunidad.

Por otro lado, Glez, R. (2005, citado por Muñoz P., 2012), categoriza a la comunicación como un proceso dinámico, capaz de establecer lo que se llama “*estado de comunidad*”, basado en las relaciones que operan entre los actores de cualquier proceso comunicativo. Señala que el proceso de comunicación es una vía esencial del desarrollo de la personalidad, que tiene su especificidad con relación a la actividad objetiva y concreta, tanto por sus características como por la forma en que el hombre se incluye en calidad de sujeto en uno y otro proceso. La significación de la comunicación depende de las características de los sujetos implicados en ella, a su vez, las características de los sujetos determinan el proceso de comunicación.

La comunicación es un componente prioritario del proceso de cambio, capaz de facilitar o entorpecerlo según su calidad. En un proceso de cambio, existe la necesidad de lograr la comprensión y la participación de la gente a fin de alentar la cooperación y la aceptación del mismo. (Álvarez, R., 1999).

Doussbeses (2011, citado por Gallo, D., 2012), menciona que la comunicación es el intercambio de ideas, sentimientos, pensamientos, información de cualquier tipo entre dos o más personas, ésta básicamente se constituye por emisor, receptor, mensaje y canal. Para que sea comunicación debe haber una respuesta, en ciertas ocasiones de manera continua.



Fuente: DOUSSDEBES Jorge, Relaciones Públicas 1

Este autor señala que el emisor y el receptor pueden no estar presentes en el mismo momento, incluso en el mismo lugar, sin embargo, la forma de enviar el mensaje y el hecho que llegue ya es comunicación. Además, explica que la comunicación está compuesta por una buena redacción, arte y relación y es un lazo de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar ideas, mensajes, pensamientos, etc.

King, K. (2012) menciona que:

La comunicación organizacional es una importante herramienta de mucho aporte laboral en la actualidad que da lugar a la transmisión de la información dentro de las organizaciones para identificar los requerimientos y logros de la organización y los colaboradores de la misma. La comunicación organizacional llega a permitir el conocimiento de los recursos humanos, su desarrollo en la empresa, productividad en los departamentos de trabajo.

2.2.1. Estilos de Comunicación

Según la organización Destrezas Comerciales S.A. (s.f.), dentro de la comunicación organizacional se tiene varios estilos de comunicación:

- ❖ **Comunicación Pasiva:** es una forma de comunicarnos con otros. Su principal característica es que la persona que la utiliza no expresa en forma abierta, directa y concreta sus ideas. Normalmente no hablan o lo hacen en forma mínima.

- ❖ Comunicación Agresiva: se da cuando la persona expresa sus ideas en forma abierta y directa, pero afectando de alguna manera a la otra persona. Por ello daña la autoestima del receptor del mensaje.
- ❖ Comunicación Asertiva: se da cuando la persona expresa sus ideas en forma abierta y directa, tratando de no afectar en forma negativa a los demás. Este estilo busca una comunicación que construya y ayude a resolver situaciones.

De acuerdo a estos estilos propuesta por la Organización antes mencionada, el tipo de comunicación que se va a tratar para el desarrollo de esta investigación es la Comunicación Asertiva.

Riso, W. (2002) menciona que:

La asertividad es una herramienta de la comunicación que facilita la expresión de emociones y pensamientos, pero no es un arma destructiva como la utilizan los agresivos. Está diseñada para defenderse inteligentemente. Cuando la ponemos al servicio de fines nobles, la asertividad no solo se convierte en un instrumento de salvaguardia personal, sino que nos dignifica.

Martínez, L. (2012) explica a la comunicación asertiva como una excelente estrategia para resolver los conflictos interpersonales de manera sana y madura, evitando la comunicación agresiva o el estilo pasivo, donde simplemente nos resignamos ante las demandas o imposiciones del otro, sin atrevernos a defender nuestros derechos. El autor recalca que para realizar una adecuada comunicación asertiva no es suficiente saber qué decir, sino que se trata de una cuestión de forma y fondo y, por tanto, también es muy importante el saber elegir el cómo decirlo.

De acuerdo a las investigaciones realizadas y como explica Sánchez. M. (2011) la comunicación organizacional es estratégica para cualquier empresa, sea chica, mediana, grande o global, y una herramienta insustituible para fijar la cultura de la organización.

2.3. Cultura Organizacional

Harris, M (2011) cita la definición de Tylor de la siguiente manera:

La cultura en su sentido etnográfico, es ese todo complejo que comprende conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre en tanto que miembro de la sociedad.”

García y Dolan, (1997) (citado por Gámez, Rosalinda, 2007) definen a la cultura como: “la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa”; hay definiciones presentadas por varios autores y la mayoría coinciden en que “la cultura es todo aquello que identifica a una organización”.

Posteriormente Granell (1997) la define como aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social” esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por “valores, creencias, actitudes y conductas”.

Edward T. Hall (citado por Gary, R. 1998) propone que la cultura es como un iceberg, ya que la cultura interna engloba a la conducta, creencias y valores de nuestra propia cultura, en sí la cultura interna determina o motiva nuestra conducta cultural por enfocarse más a los sentimientos y a las ideas y la cultura externa es la que interactúa y tiene conflictos con nuestra propia cultura y puede ser adquirida a través de la observación, educación o de la instrucción, está es fácil de aprender y de cambiar por ejemplo las costumbres, comida y lenguaje

Schein, E., (1988), define a la cultura como 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 integración 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. Para Romero (1996), la cultura

organizacional es un conjunto de creencias desarrolladas por una organización en su proceso de interacción interna y adaptación externa, compartida por sus miembros, manifestada y transmitida a través de diferentes expresiones: valores, ritos, normas, expectativas, actitudes, ceremonias, códigos de conducta, símbolos identificatorios e incluso formas arquitectónicas.

Spradley & McCurdy (1975, citado por Herrero, J., 2002) mencionan que la cultura es el conocimiento adquirido que las personas utilizan para interpretar su experiencia y generar comportamientos. Así mismo, Cruz (2001, citado por Salcedo, I. & Romero, J., 2006), después de haber estudiado algunos autores como: Petigrew (1979), Anzinzu (1885), Pumpin (1985) y Robbins (1989), define la cultura organizacional como una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, consta de un sistema de valores y creencias básicas que se manifiesta en normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado.

Finalmente, Aneas, M., & Sandin, M. (2009) sintetizan la siguiente definición de cultura:

El conjunto de conocimientos, valores, patrimonio emocional, comportamientos y creaciones que comparte un grupo social que le permite adaptarse funcionalmente a su entorno". Así pues, la cultura es el marco desde el que interaccionamos con el entorno, lo construimos y comprendemos.

2.4. Comunicación organizacional y Cultura Organizacional

Entorno a los conceptos de comunicación y cultura, se han realizado algunas investigaciones, las cuales se presentan a continuación:

- ❖ Gómez, D., & Sarsosa K. (2011) esta investigación tuvo como objetivo identificar las características de la comunicación interna, atribuidas a la cultura organizacional de una empresa familiar, comercializadora de lácteos. El método fue a través de una investigación de tipo descriptiva, con diseño transaccional, en la cual se recogen los datos en un solo momento mediante el uso del Cuestionario de Diagnóstico de la Cultura Organizacional de Cameron y Quinn (1999). La muestra estuvo conformada por 66 empleados de diferentes áreas de la empresa. Los datos recogidos con las encuestas aplicadas sugieren que la empresa comercializadora de lácteos se caracteriza por una cultura organizacional tipo clan, centrada en su interior, pero flexible en relación con el ambiente. Sus miembros enfatizan el sentirse bien, el crecimiento y el compromiso personal con la empresa comercializadora. En cuanto a la comunicación organizacional, destacan las falencias en la comunicación interna entre las personas de las diferentes áreas que están estrechamente relacionadas con las actividades que desempeñan para el logro de los objetivos de los cargos.

- ❖ Sánchez J., Magdaniel Y. & Sánchez, I. (2013) analizaron la comunicación asertiva en empresas recicladoras de plástico, en el cual se destacan los componentes y barreras que influyen en el alcance de los objetivos organizacionales. El estudio se sustentó en autores como: Van-der y Gómez (2006), Schmitz y Hipp (2007), Gómez y Corral (2009) y Davis (2003), entre otros. Los resultados mostraron que los miembros de las organizaciones no se basan en los derechos humanos básicos, como ser escuchado, cambiar de opinión, cometer errores, pedir lo que se desea y tener la posibilidad a responder negativamente. No se adoptan los componentes de la comunicación asertiva, limitándose a involucrar los aspectos externos o resultantes de la comunicación en la gestión de la organización y de igual manera las barreras afectan el desarrollo de la misma en las empresas recicladoras de plástico.

- Sánchez. M. (2011) explica que la comunicación organizacional es estratégica para cualquier empresa, sea chica, mediana, grande o global, y una herramienta insustituible para fijar la cultura de la organización.

Considerando los conceptos y definiciones que los diferentes estudiosos dan a la comunicación y cultura organizacional, se puede intuir que la comunicación es una herramienta importante para el desarrollo de cualquier empresa, pues permite mantener alineados a los colaboradores a la misión, visión y objetivos. Así también la cultura organizacional, al ser el resultado de las creencias y valores de las organizaciones, evidencia la realidad que perciben cada uno de los miembros de la misma.

Por lo antes expuesto, y con la finalidad de conocer de qué manera influye o se relaciona la comunicación con la cultura organizacional, en esta investigación se estudiará a un grupo de colaboradores de la empresa VAZCORP S.F. mediante la aplicación de tests y análisis estadísticos que permitirán evidenciar si efectivamente se relaciona de alguna forma las variables motivo de la presente investigación.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Diseño de la investigación

Esta investigación se sustentará en un diseño prescriptivo por medio del cual se podrá identificar las relaciones existentes entre las variables de estudio. Por otro lado, este estudio será de tipo cuantitativo transversal, ya que se lo realizará en un

momento específico de la empresa, donde la correlación entre variables será medida con herramientas estadísticas. Además, será experimental pues se estudia la relación causa-efecto entre las variables de comunicación organizacional y cultura organizacional.

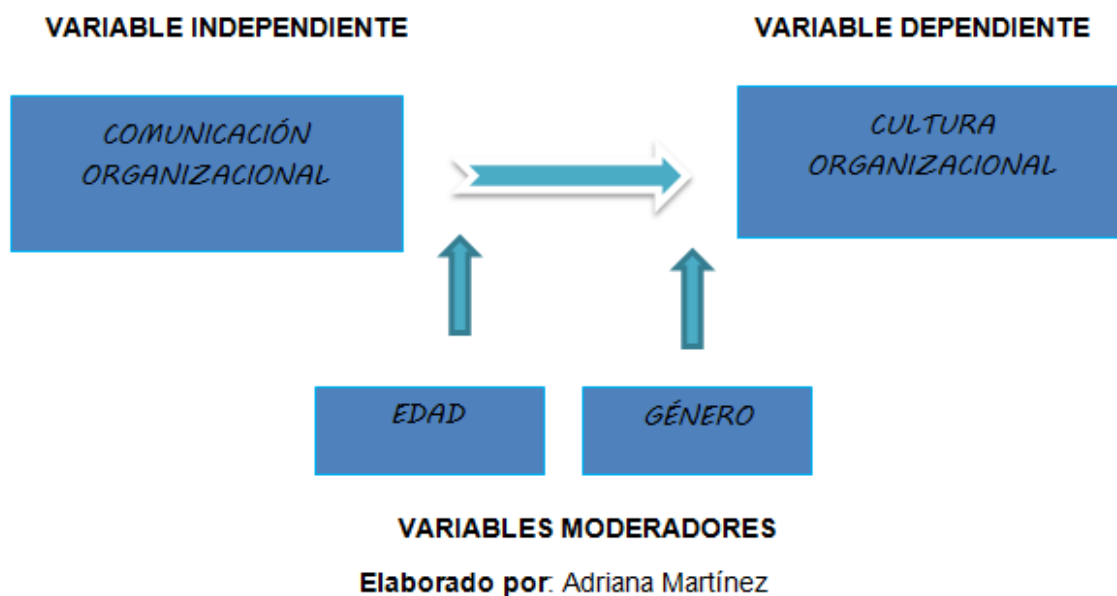


Figura N° 1: Variables Independiente, Dependiente y Moderadoras

3.2. Tipo de investigación

El estudio será de tipo cuantitativo pues existe contraste de teorías de investigaciones ya existentes a partir de una serie de hipótesis generadas de la misma, por lo que se hace necesario obtener una muestra representativa de una población motivo de estudio (Hernández, Fernández & Baptista; 2007).

Además, se trata de una investigación multivariable pues se trabajará con variables dependientes, independientes y moderadoras.

3.3. Métodos de la investigación

Para esta investigación se utilizará el método hipotético-deductivo el cual consiste en plantear hipótesis sobre las posibles soluciones a un problema determinado y en verificar con los datos disponibles si coinciden con éstas (Cegarra, J. 2011).

3.4. Delimitación y limitación de la investigación

Delimitación:

La investigación será realizada a los colaboradores de la empresa privada VAZCORP S.F. ubicada en la ciudad de Quito, durante el período de marzo a diciembre de 2014. Las variables moderadoras son edad y género.

Limitación:

Las variables utilizadas describen una parte de la problemática, sin embargo se considera una abstracción que aproxima resultados que servirán para futuras investigaciones.

3.5. Población y muestra

3.5.1. Población

La población motivo de estudio será de 30 colaboradores tanto del área administrativa, operativa y directiva de la empresa VAZCORP S.F.

3.5.2. Muestra

Se utilizará una muestra por conveniencia y no probabilística, pues la selección de la población de análisis depende de las características y criterios del investigador. (Ávila, L; 1999)

Tabla N° 1 Muestra de colaboradores

Edad	Femenino	Masculino	Total
20	1		1
22	1		1
24	1	1	2
25	1	2	3
26	1		1
27		2	2
28	2		2
29	1	1	2
30	3		3
32	1		1
34		2	2
35	1		1
36		1	1
37		1	1
40	1		1
41		1	1
42	1		1
45		1	1
46	1		1
48		1	1
49		1	1
32	16	14	30

Elaborado por: Adriana Martínez Z.

En la tabla se puede observar que de los 30 colaboradores considerados para la muestra, motivo de esta investigación, 16 son mujeres y 14 son hombres. La edad promedio es de 32 años.

3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La recolección de datos para esta investigación se la realizó a través de la encuesta, que es una técnica en la investigación que se utiliza para adquirir

información mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado (Berenson. M. & Levin, D.; 1996). En este estudio se utilizaron los siguientes instrumentos:

- ❖ Bonavia, T., Prado V., & García A. (2010), realizaron un estudio con la encuesta sobre cultura organizacional de Denison 1990. Este instrumento auto administrado de sencilla y rápida aplicación y de fácil comprensión, consta de 60 ítems, 5 para a cada una de las 12 sub escalas o índices propuestos. Este modelo agrupa las 12 sub escalas en 4 dimensiones rasgos culturales (lo que hace un total de 15 ítems y 3 sub escalas por dimensión). Cada ítem está codificado en una escala tipo Likert de cinco puntos (desde 1= completamente en desacuerdo hasta 5=completamente de acuerdo). El instrumento plantea, además, una representación gráfica de los resultados que hacen muy atractiva su interpretación.

- ❖ Escala de Asertividad de Rathus (RAS) (Rathus, 1973 citado por Madrigal, M.&Tomás H., (2008)), que mide la comunicación organizacional y se refiere a conductas donde el sujeto tiene como objetivo expresar opiniones, peticiones o negación ante determinadas presiones de otros. Este instrumento consta de 30 ítems y evalúa el grado de acuerdo o desacuerdo del individuo con 6 opciones de respuesta en cada ítem (desde +3, muy característico de mí; hasta -3, muy poco característico de mí) con una serie de situaciones ante las que debe manifestar comportamientos asertivos en mayor o menor medida.

3.7. Técnicas de Procesamiento y Análisis de los Datos

El procesamiento y análisis de datos se utilizará tanto la estadística descriptiva, que permite presentar y reducir los datos observados mediante su tabulación (Fernández, S., Córdova, A., & Cordero, J.; 2002), como la estadística inferencial, que según

Marshall (2013), es la mejor conjetura que es posible obtener del valor de una población sobre la base de la información de la muestra.

El procesamiento de datos se lo hará mediante el programa estadístico S.P.S.S. Versión 21, que permitirá obtener la información requerida para analizar la relación que existe entre la variable dependiente y la independiente.

3.8. Confiabilidad y Validez de Instrumentos

Con el fin de verificar la confiabilidad y validez de los test se realizará un piloto a 10 personas de la empresa VAZCORP S.F. para cada instrumento. A partir de este piloto se realizarán ajustes y mejoras para aplicar los test a la muestra definida.

Para probar la consistencia de los instrumentos se utilizará al Alfa de Cronbach, que conforme a la explicación de Ledesma, R. (2004), es el coeficiente que mide la fiabilidad del test en función de dos términos: el número de ítems (o longitud de la prueba) y la proporción de varianza total de la prueba debida a la covarianza entre sus partes (ítems). Ello significa que la fiabilidad depende de la longitud de la prueba y de la covarianza entre sus ítems. El coeficiente puede variar entre 0,0 y 1,0.

3.8.1. Test de Comunicación – Escala de Asertividad de Rathus

Este test consta de 30 ítems el resultado oscila entre +90 – 90. La interpretación se lleva a cabo considerando que un signo positivo en la puntuación final significa mayor asertividad y los valores absolutos indican la frecuencia de aparición de los comportamientos de asertividad.

Es una herramienta eficaz para valorar hacia donde tiende en términos generales nuestro comportamiento.

Tabla N° 2 Confiabilidad del Test de Rathus

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,852	30

Fuente: SPSS prueba piloto

Elaborado por: Adriana Martínez Z.

En la prueba piloto se pudo identificar que se debían realizar cambios en la calificación de las frases ya que tiene una calificación en valores positivos y negativos, mismas que causaban confusión, es por esto que se cambió la calificación de las frases y de esta manera los colaboradores puedan realizar el test sin ningún inconveniente.

Tabla N° 3 Modificación Test de Rathus

Prueba Piloto	Test Final
+3= Muy característico de mí	6= Muy característico de mí
+2= Bastante característico de mí	5= Bastante característico de mí
+1= Algo característico de mí	4= Algo característico de mí
-1= Algo no característico de mí	3= Algo no característico de mí
-2= Bastante poco característico de mí	2= Bastante poco característico de mí
-3= Muy poco característico de mí	1= Muy poco característico de mí

3.8.2. Cuestionario de Cultura Organizacional - Test de Denison

Para el uso del test se solicitó la autorización a Tomás Bonavia, uno de los autores del estudio *“Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison1”*, quien lo autorizó vía e-mail.

El test consta de 60 ítems, 5 para a cada una de las 12 sub-escalas propuestos en el modelo de cultura organizacional de Denison. Este modelo agrupa las 12 sub-escalas en 4 dimensiones o rasgos culturales, lo que hace un total de 15 ítems y 3 sub-escalas por dimensión. Cada ítem está codificado en una escala tipo Likert de cinco puntos (desde 1= completamente en desacuerdo hasta 5=completamente de acuerdo). Estos valores se agrupan en cuatro rasgos culturales que han demostrado una fuerte influencia sobre la efectividad que alcanzan las organizaciones y que son: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión. El instrumento fue construido tras una profunda investigación acerca de cómo la cultura influye en la efectividad organizacional. (Bonavia, T., Prado V., & García A.; 2010).

Bonavia, T, et al (2010), explica sobre las dimensiones y sub-escalas de la cultura organizacional y las detalla de la siguiente manera:

1. Implicación

Esta dimensión se refiere al grado de compromiso con el trabajo de los miembros de la organización, cualquiera sea su nivel jerárquico y a su participación en la toma de decisiones. Las organizaciones efectivas, en este modelo, promueven el mayor compromiso de sus miembros y les dan poder. Así por ejemplo las culturas organizacionales que se caracterizan como "*altamente involucradas*" animan fuertemente a la participación de los empleados y crean un sentido de propiedad y responsabilidad. Este sentido de propiedad, crece un mayor compromiso con la organización y la capacidad de autonomía. Recibir las aportaciones de miembros de la organización, aumenta la calidad de las decisiones y mejora su implementación.

Esta dimensión está compuesta de tres variables:

- a) **Empowerment o empoderamiento**, referido al grado de autoridad e iniciativa para dirigir su propio trabajo.
- b) **Trabajo en equipo**, que implica trabajo cooperativo para lograr los objetivos organizacionales.

- c) **Desarrollo de capacidades**, vinculado a la inversión continuada en habilidades, capacidades y competencias de los empleados, orientadas a la mejora de la competitividad.

2. Consistencia

De acuerdo al modelo de Denison, las organizaciones efectivas son consistentes, lo que implica tener una cultura fuerte, compartida por la mayoría de sus integrantes y haber logrado acuerdos basados en valores para lograr una adecuada coordinación e integración. Esta dimensión se vincula a la estabilidad y al logro de una visión compartida.

El poder de este método de operación es particularmente evidente cuando los miembros de la organización enfrentan situaciones poco comunes. Permite que los individuos reaccionen mejor de una manera predecible en un entorno impredecible al hacer énfasis en algunos principios generales, basados en valores, en los cuales se pueden fundamentar las acciones.

Esta dimensión se mide con los siguientes índices:

- a) **Valores centrales**, que indica los valores que comparten los distintos miembros que crean un sentido de identidad y favorecen un "lenguaje común" entre ellos.
- b) **Acuerdo**, se refiere a la capacidad de los miembros de la organización de lograr acuerdos sobre temas esenciales y a solucionar las diferencias cuando éstas ocurren.
- c) **Coordinación e integración**, que señala el grado en el cual las distintas unidades son capaces de trabajar en forma conjunta para lograr objetivos comunes.

3. Adaptabilidad

Las organizaciones efectivas, en este enfoque, requieren compatibilizar un alto grado de integración interna, reflejada por la dimensión "Consistencia" y un alto grado de adaptación externa, para lograr flexibilidad. La adaptabilidad refleja el grado en el cual las organizaciones logran introducir cambios, asumen riesgos y aprenden. Supone convertir las demandas del entorno, en acción.

Se pueden distinguir tres aspectos del impacto de la adaptabilidad sobre la organización. El primero, es la capacidad de percibir y responder ante los agentes externos (clientes y competidores). El segundo, es la capacidad para responder ante los clientes internos sin considerar nivel, departamento o función. Y el tercero, es la capacidad para reestructurar y re institucionalizar un conjunto de comportamientos y procesos que le permitan a la organización, adaptarse. Sin ello, una organización no puede ser efectiva.

Está formada por las siguientes variables:

- a) **Orientación al cambio**, que indica el grado en el cual la organización está alerta a los cambios externos,, es capaz de anticiparlos y actuar en consecuencia.
- b) **Orientación al cliente**, que refleja el grado en el cual la organización conoce a sus clientes y procura satisfacer sus necesidades.
- c) **Aprendizaje organizativo**, se vincula al grado en el cual la organización comprende e interpreta las señales del entorno y las transforma en oportunidades de innovación.

4. Misión

Una misión establece un propósito y un significado, definiendo un rol social y metas externas para la organización. Establece una dirección clara y metas que sirven para definir un curso de acción adecuado para la organización y sus miembros. Un sentido de misión, permite que una organización dé forma a su comportamiento actual mediante una visión del estado futuro deseado.

Los tres índices que componen esta dimensión son:

- **Dirección y propósitos estratégicos**, que refleja la claridad con la cual se expresa la dirección a seguir y los empleados saben cuál es su contribución a esta meta.
- **Metas y objetivos**. Las organizaciones efectivas traducen la misión y la visión en metas y objetivos que permiten a cada empleado conocer la dirección de su trabajo.
- **Visión**. Refleja la imagen compartida de la organización, brindando una guía.

Tabla N° 4 Confiabilidad del Test de Denison

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,92	60

Fuente: SPSS prueba piloto

Elaborado por: Adriana Martínez Z.

Una vez aplicada la prueba piloto y conocido el resultado la fiabilidad del test, se procedió a realizar la encuesta con una muestra de 30 personas.

ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se realizará el análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de los test de comunicación y cultura organizacional, así como también las correlaciones identificadas en las variables dependiente, independiente y moderadoras.

4.1 Estadística Descriptiva

4.1.1 Resultados de Comunicación Asertiva

Tabla N° 5 Tipos de Comunicación Asertiva de los encuestados

Definitivamente Asertivo	Muy Asertivo	Asertivo	Asertividad Confrontativa	Inasertivo	Muy Inasertivo
72	15	16	9	8	4
0	50	68	6	2	0
30	25	48	15	4	1
0	60	20	30	6	0
9	0	68	9	2	9
30	20	40	9	6	4
0	50	68	6	2	0
0	60	8	12	18	2
0	10	48	33	10	0
48	40	16	24	0	0
30	20	24	30	6	2
0	0	64	24	8	2
48	30	12	18	6	4
24	10	36	15	10	5
24	45	28	18	6	1
0	0	68	9	2	9
6	15	56	21	4	3
48	50	16	24	0	0
72	15	20	6	8	4

0	10	48	33	10	0
6	45	8	24	16	2
0	60	16	30	6	0
24	10	36	15	6	5
12	20	24	24	4	8
72	15	20	6	8	4
12	25	44	21	4	3
6	45	8	24	16	2
6	60	8	12	18	2
24	40	20	30	6	0
0	10	48	24	14	1

Elaborado por: Adriana Martínez Z.

Con los datos recopilados se procede a calcular el promedio que es el valor medio de todos los datos y la desviación estándar que es una medida de variabilidad o dispersión y que indica cuánto pueden alejarse los valores respecto al promedio.

Tabla N° 6 Promedio y desviación estándar de los tipos de asertividad

Medida	Definitivamente Asertivo	Muy Asertivo	Asertivo	Asertividad Confrontativa	Inasertivo	Muy Inasertivo
PROMEDIO	20,1	28,5	33,47	18,70	7,20	2,57
DESVIACION ESTANDAR	23,39	19,96	20,70	8,87	5,00	2,65

Elaborado por: Adriana Martínez Z, n=30

Como se puede evidenciar en la tabla la variable Definitivamente Asertivo tiene un promedio de 20.1 y una desviación estándar de 23,39; la variable Muy Asertivo tiene un promedio de 28,50 y una desviación estándar de 19.96; la variable Asertivo tiene un promedio de 33.47 y una desviación estándar de 20.70; la variable Asertividad Confrontativa tiene un promedio de 18.70 y una desviación estándar de 8.87; la variable Inasertivo tiene un promedio de 7.20 y una desviación estándar de 5.00 y la variable Muy Inasertivo tiene un promedio de 2.57 y una desviación estándar de 2.65.

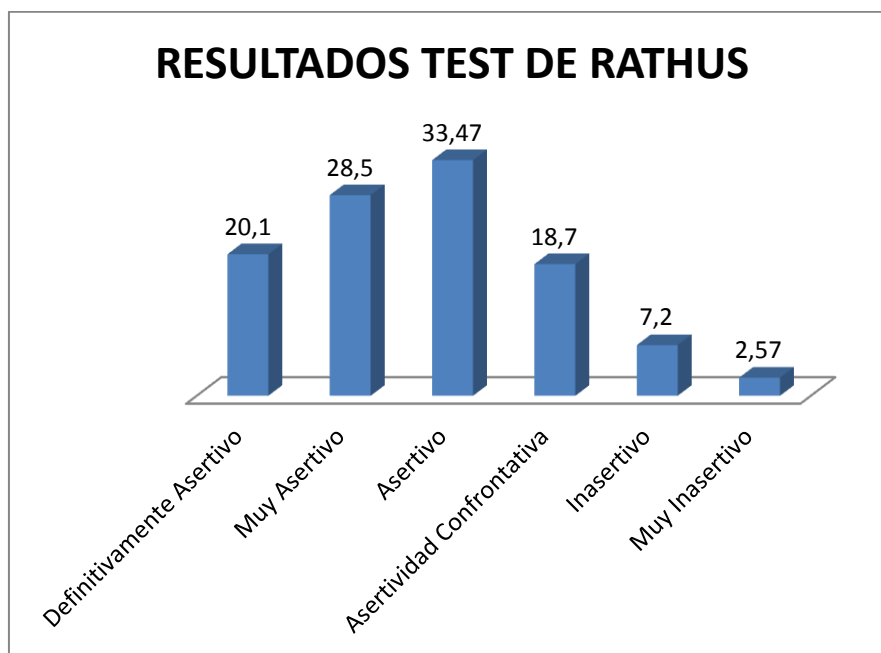


Figura N° 2 Resultados Test de Rathus

Elaborado por: Adriana Martínez Z.

En la figura No. 2 se puede evidenciar que la variable Asertivo es la que predomina dentro de los resultados del test de comunicación de Rathus, con 33,47 puntos, esto significa que tiene una comunicación segura y eficiente.

4.1.2 Resultados Test de Denison

Tabla N° 7 Resultados Dimensiones

Implicación			Consistencia			Adaptabilidad			Misión		
Empowerment	Trabajo en Equipo	Desarrollo de Capacidades	Valores Centrales	Acuerdo	Coordinación e Integración	Orientación al cambio	Orientación al cliente	Aprendizaje Organizativo	Dirección y Propósito Estratégico	Metas y Objetivos	Visión
19	23	15	18	19	16	12	17	19	18	21	15
21	20	17	20	17	18	15	17	17	16	18	16
15	17	17	20	16	16	15	17	18	17	20	20
21	19	20	21	21	23	22	24	20	22	21	22
19	18	18	20	19	23	15	16	17	21	25	25
13	10	10	17	17	15	16	16	15	17	16	17
23	24	18	24	17	19	21	17	19	21	25	25
13	10	10	18	17	18	16	16	15	17	16	17
21	18	18	20	18	20	17	17	16	21	23	20
21	21	20	24	19	19	19	18	18	20	21	21
21	21	20	24	19	19	19	18	18	20	21	21
21	19	20	21	21	23	22	24	20	22	21	22
13	10	10	18	17	18	16	16	15	17	16	17
22	19	19	18	18	17	15	18	23	17	20	19
21	14	16	20	16	13	19	22	21	16	19	17
16	10	10	18	18	18	20	16	15	17	16	17
18	17	17	19	15	15	15	13	8	13	14	14
15	17	17	20	16	16	15	17	18	17	20	20
20	19	19	18	18	17	15	18	23	17	20	19
13	10	10	17	17	15	16	16	15	17	16	17
21	20	17	20	17	18	15	17	17	16	18	16
21	19	20	21	21	23	22	24	20	22	21	22
19	18	18	20	19	23	15	16	17	21	25	25
20	21	20	24	19	19	18	18	18	20	21	21
13	10	10	19	19	18	14	16	18	17	16	17
21	18	18	20	18	20	17	17	16	21	23	20
15	17	17	20	16	16	15	17	18	17	20	20
21	19	20	21	21	23	22	24	20	22	21	22
23	24	18	24	17	19	21	17	19	21	25	25
19	18	18	20	19	23	15	16	17	21	25	25
35,66	32,93	31,41	35,69	31,92	32,39	33,09	32,69	34,22	31,95	34,44	33,61

Elaborado por: Adriana Martínez Z.

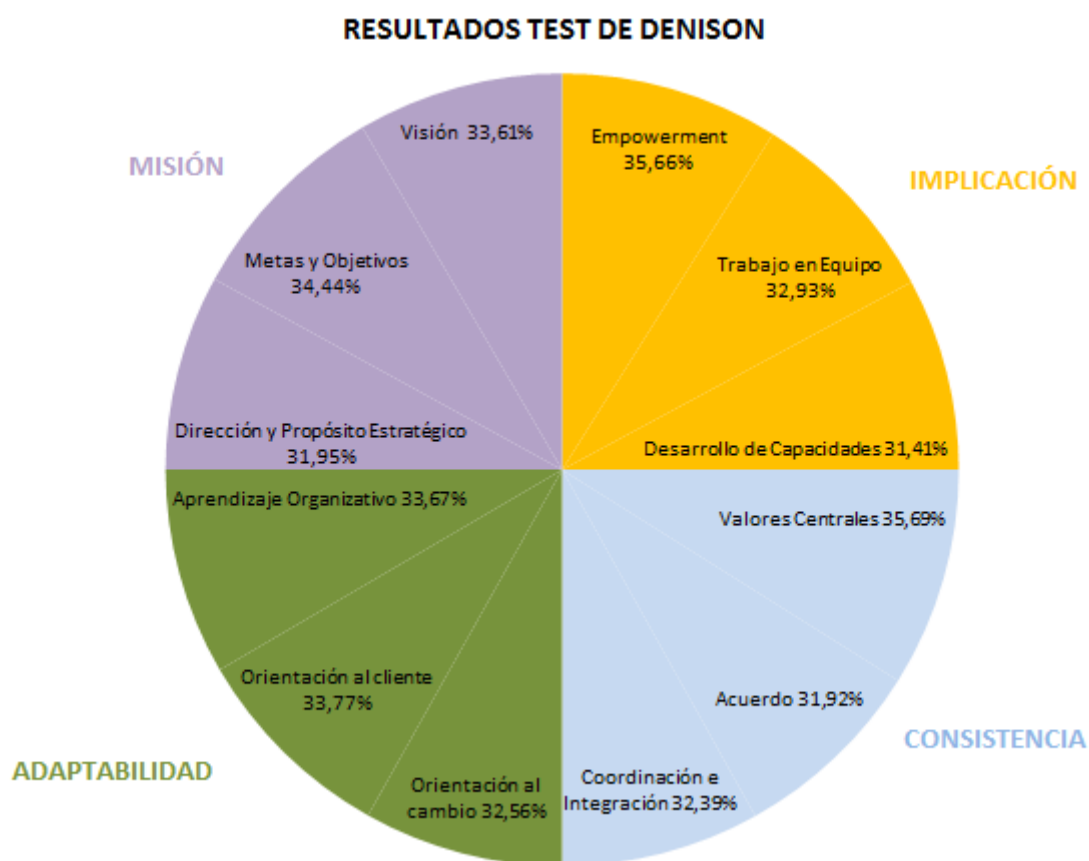


Figura N° 3 Resultados Test de Denison

Elaborado por: Adriana Martínez Z.

Los resultados presentados en la tabla No. 7 y representados en la figura No. 3, muestran que de los 30 encuestados:

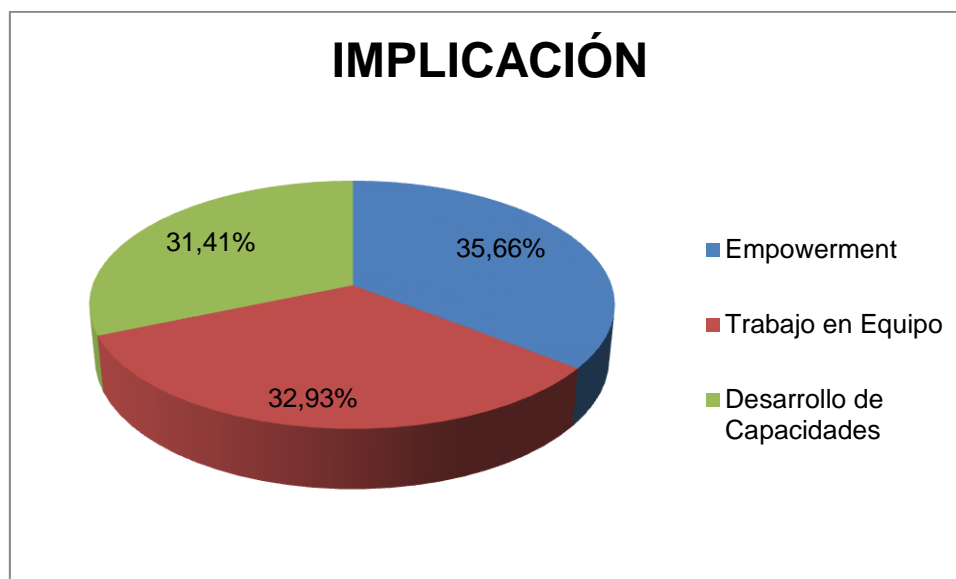


Figura N° 4 Resultados Test de Denison – Dimensión Implicación.

Elaborado por: Adriana Martínez Z.

En la dimensión **Implicación**; Empowermet alcanza el 35.66%, Trabajo en Equipo alcanza un 32.93% y Desarrollo de capacidades alcanza un 31.41%.

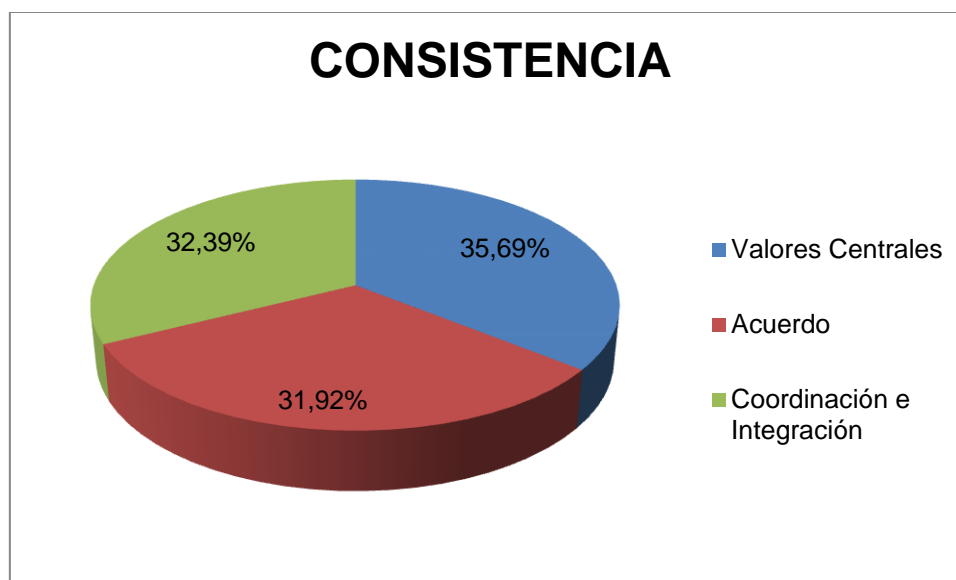


Figura N° 5 Resultados Test de Denison – Dimensión Consistencia.

Elaborado por: Adriana Martínez Z.

En la dimensión **Consistencia**; Valores Centrales alcanza un 35.69%, Acuerdo alcanza 31.92% y Coordinación de Integración alcanza un 32.39%.

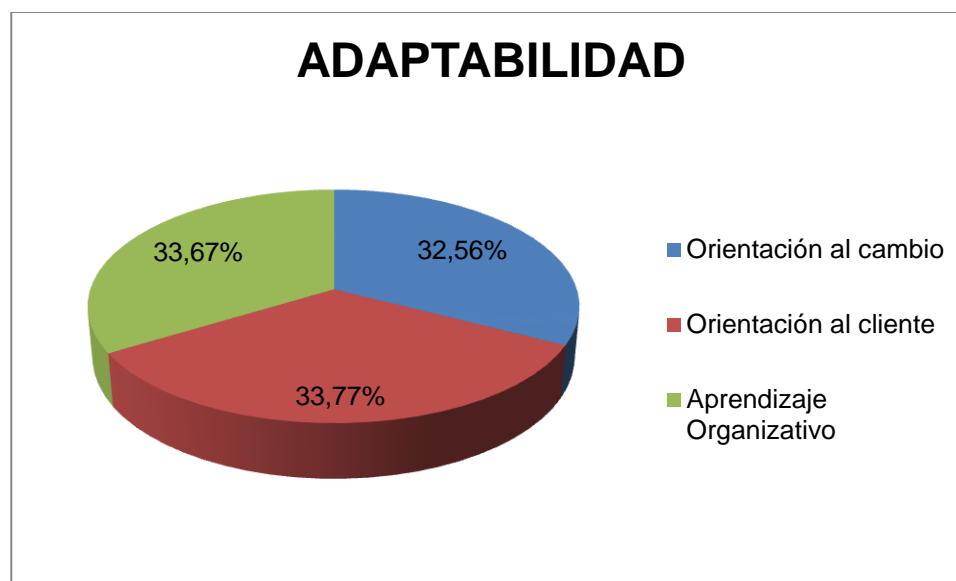


Figura N° 6 Resultados Test de Denison – Dimensión Adaptabilidad.

Elaborado por: Adriana Martínez Z.

En la dimensión **Adaptabilidad**; Orientación al Cambio alcanza un 32.56%, Orientación al cliente alcanza 33.77% y Aprendizaje Organizativo alcanza un 33.67%.

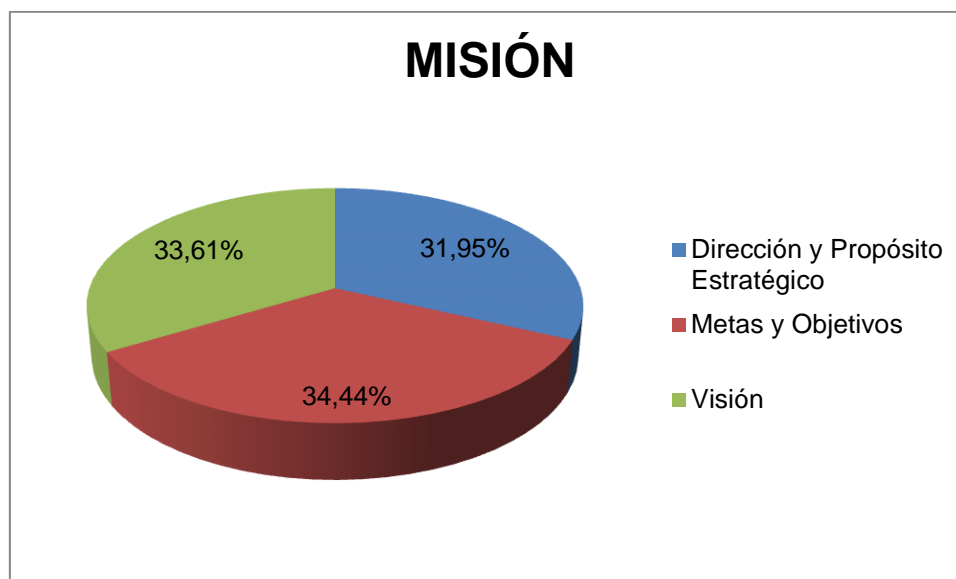


Figura N° 7 Resultados Test de Denison – Dimensión Misión.

Elaborado por: Adriana Martínez Z.

La dimensión **Misión**; Dirección y Propósito Estratégico alcanza un 31.595%, Metas y Objetivos alcanza 34.44% y Visión posee un 33.61%.

Estos resultados nos indican que las sub-escalas antes mencionadas las que ejercen mayor influencia en la cultura organizacional son: Empowerment, Valores Centrales, Orientación al Cliente y Metas y Objetivos.

Tabla N° 8 Promedio y desviación estándar

	Implicación			Consistencia			Adaptabilidad			Misión		
	Empowerment	Trabajo en Equipo	Desarrollo de Capacidades	Valores Centrales	Acuerdo	Coordinación e Integración	Orientación al cambio	Orientación al cliente	Aprendizaje Organizativo	Dirección y Propósito Estratégico	Metas y Objetivos	Visión
PROMEDIO	18,579	17,158	16,368	19,895	17,789	18,053	17,053	17,684	17,632	18,211	19,632	19,158
DESVIACION ESTANDAR	3,33	4,27	3,58	2,10	1,63	2,90	2,85	2,83	2,83	2,44	3,17	3,22

Elaborado por: Adriana Martínez Z.

Los datos reflejan que la primera dimensión Implicación la sub-escala Empowerment tiene un promedio de 18.57% y una desviación estándar del 3.33; la segunda dimensión Consistencia la sub-escala Valores Centrales tiene un promedio 19.89% y una desviación estándar de 2.10; la tercera dimensión Adaptabilidad las sub-escalas Orientación al cliente tiene un promedio de 17.68% con una desviación estándar del 2.83 y Aprendizaje Organizativo tiene un promedio de 17.63% con una desviación estándar del 2.83; y la cuarta dimensión Misión la sub-escala Metas y objetivos tiene un promedio 19.63% y una desviación estándar de 3.17 y Visión tiene un promedio 19.15% y una desviación estándar de 3.22.

4.2. Estadística Inferencial

4.2.1 Correlaciones entre Comunicación Asertiva y los rasgos culturales

Tabla N° 9 Correlaciones Comunicación Asertiva y Cultura Organizacional

	Edad	Genero	Definitivamente Asertivo	Muy Asertivo	Asertivo	Asertividad Confrontativa	Inasertivo	Muy Inasertivo	Empowerment	Trabajo en Equipo	Desarrollo de Capacidades	Valores Centrales	Acuerdo	Coordinación e Integración	Orientación al cambio	Orientación al cliente	Aprendizaje Organizativo	Dirección y Propósito Estratégico	Metas y Objetivos	Visión	
Edad	Correlación de Pearson	1																			
Genero	Correlación de Pearson	.247	1																		
Definitivamente Asertivo	Correlación de Pearson	.071	-.164	1																	
Muy Asertivo	Correlación de Pearson	.069	-.031	-.161	1																
Asertivo	Correlación de Pearson	-.252	-.081	-.415	-.518	1															
Asertividad Confrontativa	Correlación de Pearson	.135	.201	-.332	.100	-.224	1														
Inasertivo	Correlación de Pearson	-.133	.125	-.217	.171	-.441	.102	1													
Muy Inasertivo	Correlación de Pearson	.247	.156	.139	-.583	.186	-.454	-.131	1												
Empowerment	Correlación de Pearson	-.072	.148	-.229	.137	.122	.188	-.126	-.183	1											
Trabajo en equipo	Correlación de Pearson	-.087	.069	-.033	.172	-.009	.177	-.152	-.231	.837	1										
Desarrollo de capacidades	Correlación de Pearson	-.096	.210	-.168	.157	-.017	.326	-.105	-.219	.820	.849	1									
Valores centrales	Correlación de Pearson	.206	.004	-.154	.302	-.062	.345	-.272	-.256	.625	.700	.665	1								
Acuerdo	Correlación de Pearson	.423	.388	-.070	-.041	-.100	.113	.105	.107	.371	.256	.399	.281	1							
Coordinación e Integración	Correlación de Pearson	.159	.086	-.358	.009	.093	.166	.090	.048	.419	.332	.483	.376	.804	1						
Orientación al cambio	Correlación de Pearson	.311	.242	-.436	.355	.029	.332	-.099	-.253	.471	.229	.381	.568	.482	.451	1					
Orientación al cliente	Correlación de Pearson	.193	.499	-.215	.412	-.221	.253	.134	-.292	.442	.234	.488	.301	.651	.440	.730	1				
Aprendizaje	Correlación de Pearson	.019	.304	.262	.192	-.283	-.077	.093	-.112	.459	.406	.458	.240	.436	.196	.271	.627	1			
Dirección y propósito estratégico	Correlación de Pearson	.162	.284	-.261	.058	.028	.302	-.009	-.106	.508	.457	.538	.561	.767	.847	.602	.530	.385	1		
Metas y objetivos	Correlación de Pearson	-.193	.089	-.123	-.027	.121	.170	-.102	-.096	.636	.700	.671	.578	.380	.608	.242	.210	.439	.786	1	
Misión	Correlación de Pearson	-.052	.059	-.243	.027	.120	.212	-.092	-.075	.443	.481	.570	.812	.448	.719	.446	.298	.370	.831	.874	1

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).
 **. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Elaborado por: Adriana Martínez Z. a través del programa SPSS Statistics 20

Tabla N° 10 Resumen de Correlaciones Comunicación Asertiva y Cultura Organizacional.

		Edad	Genero	Definitivamente Asertivo	Muy Asertivo	Asertivo	Asertividad Confrontativa	Inasertivo	Muy Inasertivo	Empowerment	Trabajo en Equipo	Desarrollo de Capacidades	Valores Centrales	Acuerdo	Coordinación e Integración	Orientación al cambio	Orientación al cliente	Aprendizaje Organizativo	Dirección y Propósito Estratégico	Metas y Objetivos	Visión
Trabajo en equipo	Correlación de Pearson	-.087	.069	-.033	.172	-.009	.177	-.152	-.231	.837	1										
Desarrollo de capacidades	Correlación de Pearson	-.096	.210	-.168	.157	-.017	.326	-.105	-.213	.820	.849	1									
Valores centrales	Correlación de Pearson	.206	.004	-.154	.302	-.062	.345	-.272	-.256	.625	.700	.665	1								
Acuerdo	Correlación de Pearson	.423	.398	-.070	-.041	-.100	.113	.105	.107	.371	.256	.399	.281	1							
Coordinación integración	Correlación de Pearson	.159	.086	-.358	.009	.093	.166	.090	.048	.419	.332	.483	.376	.804	1						
Orientación al cambio	Correlación de Pearson	.311	.242	-.436*	.355	.029	.332	-.099	-.253	.471	.229	.361	.568	.482	.451	1					
Orientación al cliente	Correlación de Pearson	.193	.499	-.215	.412	-.221	.253	.134	-.292	.442	.234	.488	.301	.651	.440	.730	1				
Aprendizaje	Correlación de Pearson	.019	.304	.262	.192	-.283	-.077	.093	-.112	.459	.406	.498	.240	.436	.196	.271	.627	1			
Dirección y propósito estratégico	Correlación de Pearson	-.162	.284	-.261	.058	.028	.302	-.009	-.106	.509	.457	.538	.561	.767	.847	.602	.530	.385	1		
Metas y objetivos	Correlación de Pearson	-.193	.089	-.123	-.027	.121	.170	-.102	-.096	.636	.700	.671	.578	.380	.608	.242	.210	.439	.786	1	
Visión	Correlación de Pearson	-.052	.058	-.243	.027	.120	.212	-.092	-.075	.443	.481	.570	.612	.446	.719	.446	.298	.370	.831	.874	1

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).
 **. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Elaborado por: Adriana Martínez Z

4.2.2 Resultados correlaciones entre Comunicación Asertiva y Dimensiones culturales con sub-escalas

Tabla N° 11 Correlación # 1 Definitivamente Asertivo-Orientación al cambio

	Definitivamente Asertivo
Orientación al cambio	-.436*
*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).	

Elaborado por: Adriana Martínez Z

La variable definitivamente asertivo tiene una relación negativa con la variable orientación al cambio. Esto se podría interpretar que cuando la comunicación cumple con los parámetros de asertividad la organización no siente la necesidad de cambiar, razón por la cual, la orientación al cambio tiene tendencia negativa.

Tabla N° 12 Correlación # 2 Muy Asertivo –Orientación al cliente

Muy Asertivo	
Orientación al cliente	,412*
*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).	

Elaborado por: Adriana Martínez

La variable muy asertivo está relacionado positivamente a la orientación al cliente. Existe la tendencia a nivel mundial de que los clientes suelen estar más informados o de mejor manera exigen transparencia radical en la comunicación, esto expresan un enfoque al mercado y al cliente.

4.2.3 Resultados Correlaciones con las variables moderadoras

Tabla N° 13 Correlación # 1 Edad – Acuerdo

Edad	
Acuerdo	,423*
*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).	

Elaborado por: Adriana Martínez Z.

La edad se relaciona positivamente con la sub-escala Acuerdos, esto significa que los miembros de la organización prefieren evitar confrontaciones y tienden a llegar a acuerdos cuando su edad se incrementa, es decir a mayor edad las personas evita más la confrontación.

Tabla N° 14 Correlación # 2 Género-Acuerdo

Género	
Acuerdo	,398*
*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).	

Elaborado por: Adriana Martínez Z.

El género masculino se correlaciona positivamente con la sub-escala Acuerdo, esto evidencia que los miembros de la financiera llegan a acuerdos y solucionan diferencias cuando estas ocurren.

Tabla N° 15 Correlación # 3 Género- Orientación al cliente

	Genero
Orientación al cliente	,499**

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Elaborado por: Adriana Martínez Z.

El género masculino modera positivamente con la sub-escala orientación al cambio, lo cual indica que los colaboradores tienen la capacidad para aceptar con facilidad y enfrentar con flexibilidad y versatilidad a situaciones y personas nuevas, mismos que aceptan los cambios positiva y constructivamente.

4.2.4 Resultados Correlaciones entre sub-escalas de Cultura Organizacional.

Tabla N° 16 Correlación #1 Rasgos Empowerment

	Empowerment
Trabajo en equipo	,837**
Desarrollo de capacidades	,820**
Valores centrales	,625**
Orientación al cambio	,471**
Dirección y propósito estratégico	,509**
Metas y objetivos	,636**

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Elaborado por: Adriana Martínez Z.

La sub-escala de Empowerment, que corresponde a la dimensión Implicación, se correlaciona positivamente con las sub-escalas: Trabajo en equipo y Desarrollo de capacidades que pertenecen a la misma dimensión. De igual forma, se correlaciona positivamente con las sub-escalas, Valores centrales de la dimensión Consistencia y Orientación al cambio de la dimensión Adaptabilidad y además se relaciona positivamente con las sub-escalas Dirección y propósito, Metas y objetivos de la dimensión Misión. Este rasgo nos indica que al crear un buen ambiente aumenta la confianza de los colaboradores en la empresa, incrementa el entusiasmo y una actitud positiva.

Tabla N° 17 Correlación #2 Trabajo en Equipo

	Trabajo en Equipo
Desarrollo de capacidades	,849**
Valores centrales	,700**
Metas y objetivos	,700**
Visión	,481**
** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).	

Elaborado por: Adriana Martínez Z.

La sub-escala de Trabajo en Equipo se correlaciona positivamente con las sub-escalas: Desarrollo de capacidades, de la dimensión de Implicación, Valores centrales, de la dimensión de Consistencia y Metas y objetivos y Visión de la dimensión Misión. El trabajo en equipo indica que los colaboradores se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo en común.

Tabla N° 18 Correlación #3 Desarrollo de Capacidades

	Desarrollo de Capacidades
Valores centrales	,665**
Coordinación integración	,483**

Orientación al cliente	,488**
Dirección y propósito estratégico	,538**
Metas y objetivos	,671**
Visión	,570**
** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).	

Elaborado por: Adriana Martínez Z.

La sub-escala Desarrollo de Capacidades correspondiente a la dimensión de Implicación, se correlaciona positivamente con las sub-escalas: Valores Centrales y Coordinación integración, de la dimensión Consistencia, Orientación al cliente de la dimensión de Adaptabilidad, Dirección y propósito estratégico y Metas y objetivos, de la dimensión Misión. Esto nos indica que todas las sub-escalas están relacionadas en las habilidades, capacidades y competencias de los empleados, orientadas a la mejora de la competitividad.

Tabla N° 19 Correlación #4 Valores Centrales

	Valores Centrales
Orientación al cambio	,568**
Dirección y propósito estratégico	,561**
Metas y objetivos	,578**
Visión	,612**
** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).	

Elaborado por: Adriana Martínez Z.

La sub-escala Valores Centrales que corresponde a la dimensión Consistencia, se correlaciona positivamente con las sub-escalas: Orientación al cambio de la dimensión de Adaptabilidad, Dirección y propósito estratégico, Metas y objetivos y Visión de la dimensión Misión. Esto evidencia que los colaboradores crean un sentido de identidad y favorecen a un lenguaje común entre ellos.

Tabla N° 20 Correlación #5 Coordinación e Integración

	Coordinación e Integración
Dirección y propósito estratégico	,847**
Metas y objetivos	,608**
Visión	,719**

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Elaborado por: Adriana Martínez Z.

La sub-escala Coordinación e Integración de la dimensión Consistencia, se correlaciona positivamente con las sub-escalas: Dirección y propósito estratégico, Metas y objetivos y Visión de la dimensión Misión. Esto evidencia que los colaboradores son capaces de trabajar en conjunto y así lograr objetivos comunes.

Tabla N° 21 Correlación # 6 Orientación al cambio

	Orientación al cambio
Orientación al cliente	,730**
Dirección y propósito estratégico	,602**

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Elaborado por: Adriana Martínez Z.

La sub-escala Orientación al cambio se correlaciona positivamente con las sub-escalas: Orientación al cliente y Dirección y propósito estratégico. Esto se puede interpretar en que mientras los colaboradores más se adaptan o acepten los cambios, los resultados se reflejarán en el servicio al cliente y hacia el cumplimiento de metas de la organización.

Tabla N° 22 Correlación # 7 Orientación al cliente

	Orientación al cliente
Aprendizaje	,627**
Dirección y propósito estratégico	,530**
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).	

Elaborado por: Adriana Martínez Z.

La sub-escala Orientación al cliente se correlaciona positivamente con las sub-escalas: Aprendizaje de la dimensión Adaptabilidad y Dirección y propósito estratégico de la dimensión Misión. Esto significa que mientras mejor se comprenda la necesidad del cliente, mayor será el aprendizaje para la empresa y se articulará de mejor forma el cumplimiento de la misión organizacional.

Tabla N° 23 Correlación # 8 Dirección y propósito estratégico

	Dirección y Propósito Estratégico
Metas y objetivos	,786**
Visión	,831**
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).	

Elaborado por: Adriana Martínez Z.

La sub-escala Dirección y Propósito Estratégico de la dimensión Misión, se correlaciona positivamente con las sub-escalas: Metas y objetivos y Visión correspondientes a la misma dimensión. Es decir, que toda acción estratégica y direccionamiento va directamente relacionado al cumplimiento de la misión de la empresa.

Tabla N° 24 Correlación # 9 Metas y objetivos

	Metas y Objetivos
Visión	,874***

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Elaborado por: Adriana Martínez Z.

La sub-escala Metas y Objetivos se correlaciona positivamente con la sub-escala Visión, ambas variables conforman la dimensión Misión. Esto se interpreta en que las metas y objetivos institucionales deben estar directamente relacionados.

4.3. Confirmación de Hipótesis

Hipótesis General

La comunicación asertiva se relaciona con la cultura organizacional.

En el estudio realizado se puede identificar que la variable *Definitivamente Asertivo* correspondiente al test de comunicación de Rathus, correlaciona negativamente con la variable orientación al cambio de la dimensión de Adaptabilidad del test de cultura organizacional de Denison. Por otro lado, se verificó que la variable *Muy Asertivo* correspondiente a Comunicación, correlacionó positivamente con la variable *Orientación al Cliente* de Cultura Organizacional. .

Por lo tanto la hipótesis se cumple parcialmente, ya que la comunicación asertiva influye directamente en la variable de cultura organizacional correspondiente a *Orientación al Cliente* pero inversamente a la variable de cultura referente a *Orientación al Cambio*.

Hipótesis Específicas

- La edad modera tanto a la comunicación asertiva como a la cultura organizacional.

La edad se relaciona positivamente con la variable *Acuerdos*, que pertenece a la cultura organizacional, pero no presenta ninguna correlación con las variables de comunicación asertiva. Dado que las correlaciones son bajas no se puede afirmar que se cumple esta hipótesis en el caso de comunicación asertiva.

- El género modera la comunicación asertiva

El género modera positivamente con las variables de *Acuerdos* y *Orientación al Cambio* correspondientes a la dimensión de *Consistencia* y de *Adaptabilidad* de la *Cultura Organizacional*. Sin embargo, no se identificó ninguna relación con las variables de *Comunicación Asertiva*. Por lo tanto no se puede afirmar que se cumple esta hipótesis.

Por lo antes mencionado se puede concluir que no se cumplen las hipótesis específicas planteadas.

4.4. Discusión de Resultados

Los resultados obtenidos en esta investigación demuestran que dentro de las variables que conforman el test de comunicación de Rathus, la variable que predomina en los 30 colaboradores de la empresa VAZCORP S.F. es la de *Asertivo*. Según la definición del test, esto significa que existe una comunicación segura y eficiente.

Por otro lado, se ha podido identificar que la variable *Definitivamente Asertivo* correlaciona negativamente con la variable *Orientación al Cambio*, y que la variable *Muy Asertivo* está relacionado positivamente a la *Orientación al Cliente*. Esto valida parcialmente el hecho de que la comunicación influye en la cultura organizacional, pues existen correlaciones entre los factores de ambas variables.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- El índice del Alfa de Crombach del test de Comunicación de Rathus fue de 0,85 y del test de Cultura Organizacional de Denison fue de 0,92 lo que demuestra que el nivel de confiabilidad de ambos instrumentos son altos.
- En la investigación se pudo evidenciar que la variable Definitivamente Asertivo que corresponde al test de Comunicación Asertiva, tiene una relación negativa con la variable de Cultura Organizacional de Orientación al Cambio; esto nos demuestra que cuando la comunicación cumple con los parámetros de asertividad la organización no siente la necesidad de cambiar, razón por la cual, la orientación al cambio tiene tendencia negativa.
- La variable Muy Asertivo está relacionado positivamente con Orientación al Cliente, lo que nos permite identificar que si la comunicación es muy asertiva los colaboradores de la organización tenderán a demostrar mayor enfoque en satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes.
- En la investigación realizada por Gómez, D., & Sarsosa K. (2011) a 66 colaboradores de una empresa comercializadora de lácteos se muestra que una cultura organizacional que tiende a ser muy interiorizada, puede presentar falencias en la comunicación interna. Esto se corrobora en el presente estudio, pues se verificó que existe una relación negativa entre la variable Definitivamente Asertivo y Orientación al Cambio.

- En el estudio realizado por Sánchez J., Magdaniel Y. & Sánchez, I. (2013), en el cual analizaron la comunicación asertiva en empresas recicladoras de plástico, pudieron comprobar que los miembros de las organizaciones no se adaptan a los componentes de la comunicación asertiva, lo que afecta el desarrollo de las empresas. En la presente investigación, se demostró que existe una relación positiva entre la sub-escala Muy Asertivo y Orientación al Cliente, lo que permite ratificar que sin una buena comunicación basada en saber escuchar y ser escuchado, se pueden construir barreras que impedirán el buen desarrollo de la empresa.

5.2. Recomendaciones

- Se sugiere realizar análisis cualitativos para conocer a profundidad las razones por las que existen correlaciones positivas y negativas altas y estadísticamente significantes. Esto facilitará comprender de mejor manera la influencia de la comunicación asertiva en la cultura organizacional.
- Se recomienda extender el estudio a todo el personal de la empresa VAZCORP S.F. para determinar si la organización tiende realmente a tener una comunicación asertiva y en su defecto tomar acciones correctivas para el buen desarrollo organizacional.
- Se debería analizar cualitativamente las relaciones resultantes estadísticamente significativas, por ejemplo;
 - Definitivamente Asertivo y Orientación al Cambio.
 - Muy Asertivo y Orientación al Cliente.
 - Edad y Acuerdo.
 - Género y Orientación al Cambio.

- Se recomienda que a partir de esta investigación se puedan utilizar los test de comunicación de Rathus y de Cultura Organizacional de Denison para analizar la situación de las empresas o instituciones y se puedan emplear estrategias de cambio de cultura y desarrollo de clima organizacional que beneficien a todos los colaboradores y directivos.

Bibliografía

- Álvarez, R. (1999). "e- Change. El lado humano de la economía digital". Ed. Granica, p. 277
- Ávila, L. (1999). Introducción a la metodología de la investigación. Edumed.net.
- Aneas, M., & Sandin M., (2009). Investigación sobre comunicación interactiva: Algunas reflexiones sobre cultura y metodología cualitativa. *Qualitative Social Research*. Barcelona-España, 10.
- Barsallo, C. (2009). La comunicación efectiva. Universidad Panamerica UPAM
- Berenson. M. & Levin, D. (1996). *Estadística básica en administración: conceptos y aplicaciones*. (6). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Bonavia, T., Prado, V.,& García A.(2010). Adaptación al instrumento sobre cultura organizacional de Denison. Universidad de Valencia. España.
- Bonilla, G. (1988). La comunicación, función básica de las Relaciones Públicas. México: Trillas.
- Cardoso. M. Heriberto (2000). Cultura y comunicación organizacional: el problema de la identidad corporativa en las auditorías de la comunicación. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba-Cuba.
- Carrión, M.,& Martínez, A. (2011). Creación de un Departamento de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas para la Flora Petrolera Ecuatoriana. Universidad del Ecuador. Quito.
- Cegarra, J. (2011). *Metodología de la Investigación Científica*.Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Costa. J. (2006). Entrevista con Joan Costa. Reflexiones sobre la comunicación corporativa. *Contratexto* Nro. 14.pp.225-229.
- (Destrezas comerciales S.A. (s.f.). Tres Estilos de Comunicación. Recuperado de

<http://www.destrezascomerciales.com/presentaciones/3%20ESTILOS%20DE%20COMUNICACION.pdf>)

- Fernandez, C. (1999). *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas, México.
- Fernández, S., Córdova, A., & Cordero, J. (2002). *Estadística Descriptiva*. (2). Madrid: ESIC Editorial.
- Gallo L. Daniela G. (2012) *Diseño de un programa de comunicación organizacional con miras a mejorar el clima laboral del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración*. Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito-Ecuador.
- Gámez Gastélum, Rosalinda : (2007) *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007a/221.
- Gary Weaver R. (1998) *Culture, Communication and Conflict* Simon & Schuster Publishing, Needham Heights, p. 73.
- Gómez, D., & Sarsosa K. (2011) *Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali*. *Pensamiento Psicológico*, 9 (17), pp.57-67
- Harris, M. (2011) *“Antropología cultural”*, Madrid, Alianza Editorial.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2007). *Fundamentos de Metodología de la Investigación*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Heinneman, P. (1980). *Pedagogía de la comunicación no verbal*. Editorial Herder.
- Herrero, J. (2002). *¿Qué es cultura?*. Recuperado de: <http://www.galanet.eu/dossier/fichiers/Cultura%20%20Definicio%26%23769%3Bn%20y%20caracteri%26%23769%3Bsticas.pdf>
- King, K. (2012), recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/comunicacion-organizacional-formas-y-tipos.htm>
- Kreps, G. (1995). *Análisis de la Gestión de Comunicación Organizacional en Empresas del Sector Privado del Área Metropolitana de Caracas*. Comunicación Social UCAB.

- Ledesma, R. (2004). Alpha CI: un programa de cálculo de intervalos de confianza para el coeficiente Alfa de Crombach. *Psico – USF*, 9(1), 31-37.
- Lind, Madrial & Wathen (2008) *Estadística Aplicada a los Negocios y Economía*. Recuperado de http://moblog.whmsoft.net/related_search.php?keyword=que+es+la+estadistica+aplicada+a+los+negocios&language=spanish&depth=3
- Madrigal, M. & Tomás H., (2008). Validación y estandarización de la Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S) en una muestra de adultos costarricenses. *Universidad de Costa Rica & Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)*.
- Martínez, L (2012). *Principios de la Comunicación Asertiva*. Recuperado de <http://terapiagestaltsi.com/2012/05/02/principios-de-la-comunicacion-asertiva/>
- Muñoz, P. (2012). Diagnóstico y plan de comunicación interna para el fortalecimiento del plan de contingencia en la Universidad de las Américas, Quito-Ecuador.
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z*. Editorial Fondo Educativo Interamericano, S.A. México
- Riso, W (2002). *Cuestión de dignidad. Aprenda a decir no y gane autoestima siendo asertivo*. Bogotá: Norma
- Romero, O. (1996). *Memorias EVEMO 6*. Mérida. Edita ROGYA.
- Salcedo, I., & Romero, J., *Cultura Organizacional de la Calidad den una Empresa del Estado Venezolano*, *Revista Venezolana de Gerencia* V. 11 n.33 Maracaibo, Ene, 2006.
- Sánchez J., Magdaniel Y. & Sánchez, I (2013). *Comunicación Asertiva en Empresas Recicladoras de Plástico*. Colombia
- Sánchez. M. *Cultura y Comunicación Organizacional*, *Revista Mexicana de Comunicación*, Enero 2011.
- Santana, B (2011). Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/bruniladaaltagraciasantana/2011/12/05/teoria-de-los-sistemas>.
- Schein, E., (1988); *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes Editores S.A. p. 25

- Yeung, A. K. O., Brockbank, J. W. & Ulrich, D. O. (1991) Organizational culture and human resources practices: an empirical assessment. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 59-82.

Anexo A.- ESCALA DE ASERTIVIDAD DE RATHUS

ESCALA DE ASERTIVIDAD DE RATHUS							
						Cod: 001	
El presente test tiene como fin realizar una investigación referente a la Comunicación							
Por favor no emplee mucho tiempo en cada pregunta. Marque mediante el número correspondiente, hasta qué punto te caracterizan cada una de las afirmaciones de la lista:							
1	Muy característico de mí, extremadamente descriptivo (+3)						
2	Bastante característico de mí, bastante descriptivo (+2)						
3	Algo característico de mí, ligeramente descriptivo (+1)						
4	Algo no característico de mí, ligeramente descriptivo (-1)						
5	Bastante poco característico de mí, no descriptivo (-2)						
6	Muy característico de mí, extremadamente no característico (-3)						
Edad: _____							
Estado civil: _____							
Cargo: _____							
Género Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/>							
		1	2	3	4	5	6
1	Mucha gente parece ser más agresiva y segura de sí mismo que yo						
2	He dudado en solicitar o aceptar citas por timidez						
3	Cuando la comida que me han servido en el restaurante no está hecha a mi gusto, me quejo de ello al mesero.						
4	Me esfuerzo en evitar ofender los sentimientos de otras personas incluso aunque crea que me han molestado						
5	Cuando un vendedor se ha molestado mucho mostrándome un producto que luego no me agrada, paso un mal rato al decir "no"						
6	Cuando me piden que haga algo, insisto en saber por qué						
7	Hay veces en que provooco abiertamente una discusión						
8	Lucho, como la mayoría de la gente, por defender mi punto de vista						
9	En realidad, la gente se aprovecha con frecuencia de mí						
10	Disfruto entablado conversación con nuevos conocidos y extraños						
11	Con frecuencia no sé qué decir a personas atractivas del otro sexo						
12	Evito hacer llamadas por teléfono a instituciones o empresas						
13	En caso de solicitar un trabajo o la admisión en una institución, preferiría escribir cartas a realizar entrevistas personales						
14	Me da pena devolver alguna cosa que he comprado						
15	Si un pariente cercano y respetado me molesta, preferiría ocultar mis sentimientos antes que expresar mi disgusto						
16	He evitado hacer preguntas por miedo a parecer tonto						
17	Durante una discusión temo a veces alterarme tanto como para ponerme a temblar						
18	Si uno de mis profesores dijera algo que considero incorrecto, le diría públicamente que considero que esta equivocado						
19	Evito discutir o regatear sobre precios con vendedores						
20	Cuando he hecho algo importante, trato de que los demás se enteren de ello						
21	Soy abierto y franco en lo que respecta a mis sentimientos						
22	Si alguien ha hablado mal de mí o me ha llevado un falso, lo busco para aclarar las cosas						
23	Con frecuencia paso un mal rato (me siento mal) al decir "no"						
24	Suelo reprimir (ocultar) mis emociones antes de exteriorizarlo (llorar, gritar, reír)						
25	En el restaurante o en cualquier sitio semejante, protesto por un mal servicio						
26	Cuando me dicen un cumplido, con frecuencia no sé qué responder						
27	Si dos personas en el cine o en el salón de clases están hablando demasiado alto, les digo que se callen o que se vayan a hablar a otra parte.						
28	Si alguien se me mete en una fila, le llamo abiertamente la atención						
29	Expreso mis opiniones con facilidad						
30	Hay ocasiones en las que soy incapaz de decir nada (expresarme)						
GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN!							

Anexo B.- TEST DE DENNISON – CULTURA ORGANIZACIONAL

ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL							
					Cod: 001		
El presente test tiene como fin realizar una investigación referente a la Cultura Organización existente en la compañía.							
Por favor no emplee mucho tiempo en cada pregunta. No existen respuestas "correctas" ni "incorrectas". Responda sobre la frecuencia que usted considere pertinente según las siguientes valoraciones:							
Edad: _____ Estado civil: _____ Cargo: _____ Género: Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/>							
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> 1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo </div>							
Implicación							
Empowerment	1	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.	1	2	3	4	5
	2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.					
	3	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita					
	4	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.					
	5	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.					
Trabajo en Equipo	6	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.					
	7	Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo					
	8	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección					
	9	Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización					
	10	El trabajo se organiza de modo cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.					
Desarrollo de Capacidades	11	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas					
	12	Las capacidades del "banquillo" (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.					
	13	Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.					
	14	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.					
	15	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo. *					
Consistencia							
Valores Centrales	16	Los líderes y directores practican lo que pregonan.	1	2	3	4	5
	17	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.					
	18	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.					
	19	Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas					
	20	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.					
Acuerdo	21	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.					
	22	Este grupo tiene una cultura "fuerte".					
	23	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.					
	24	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.*					
	25	Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.					
Coordinación e Integración	26	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.					
	27	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común					
	28	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización					
	29	Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización. *					
	30	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.					
Adaptabilidad							
Orientación al cambio	31	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	1	2	3	4	5
	32	Respondemos bien a los cambios del entorno.					
	33	Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.					
	34	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.*					
	35	Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.					
Orientación al cliente	36	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios					
	37	La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones					
	38	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.					
	39	Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.*					
	40	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes					
Aprendizaje organizativo	41	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.					
	42	Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados					
	43	Muchas ideas "se pierden por el camino".*					
	44	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.					
	45	Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda".					
Misión							
Dirección y propósitos estratégicos	46	Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.	1	2	3	4	5
	47	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.					
	48	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.					
	49	Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro					
	50	La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.*					
Metas y objetivos	51	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.					
	52	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.					
	53	La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.					
	54	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.					
	55	Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.					
Visión	56	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.					
	57	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.					
	58	El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.*					
	59	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.					
	60	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					

¡GRACIAS POR SU tiempo y COLABORACIÓN!