



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS

SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

**ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DE**

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN HS INDUSTRIA, C. A. BARINAS**

**PERÍODO 2025-2026**

**Autores:**

Hernández, William C.I. 11.190.528

Moncada, Milfer C.I. 29.718.505

**Tutor:** Prof. José Fleitas

Barinas, febrero de 2026



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS

SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

**ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DE  
LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN HS INDUSTRIA, C. A. BARINAS**

**PERÍODO 2025-2026**

Trabajo de Aplicación presentado como requisito para optar al título de Licenciado en  
Administración

**Autores:**

Hernández, William C.I. 11.190.528

Moncada, Milfer C.I. 29.718.505

**Tutor:** Prof. José Fleitas

Barinas, febrero de 2026



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

"EZEQUIEL ZAMORA"

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

ACTA DE EVALUACION FINAL DE TRABAJO DE APLICACIÓN

Nosotros, los abajo firmantes, constituidos como Jurados Evaluadores según Resolución N° CAPCSyE/01/2026, Fecha 20/01/2026, Acta 009 Extraordinaria, Punto N° 02 Unidad Ejecutora: CS. SOCIALES ECONÓMICAS, hoy 06 de Febrero de 2026, reunidos en Bnas II P9 Aula A4, se dio inicio al acto de presentación oral y publica del Trabajo de Aplicación titulado: "ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN EN GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA "HS INDUSTRIA", C. A. BARINAS". Presentado por los Bachilleres: Hernández Pérez William Antonio C. I. N° V - 11.190.528 y Moncada Briceño Milfer Teresa C. I. N° V - 29.718.505, a los fines de cumplir con el requisito legal para optar al Grado Académico de Licenciado en Administración. Concluida la presentación oral y el ciclo de preguntas y respuestas, de acuerdo con lo establecido en las normas para la elaboración y presentación del Trabajo de Aplicación, este Jurado otorga la siguiente calificación:

Apellidos y Nombres	C.I. N°	30% (Prof. Aula)	50% (Inf. Esc.)	20% (Pres. Oral)	100% TOTAL	CAL DEF (1-5)
Hernández Pérez William Antonio	11.190.528	30	50	20	100	5
Moncada Briceño Milfer Teresa	29.718.505	30	50	20	100	5

Se emite la presente acta y queda asentada en Subprograma Administración, a los 06 días del mes de Febrero del Año 2026.

Observaciones: \_\_\_\_\_



Miembro	Apellidos y Nombres	C.I.	Firma
Tutor	José Fleitas	3866087	
Jurado	Sergio Morilla	19.429778	
Jurado	Camacho C. Aura A.	23.549.646	



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

"EZEQUIEL ZAMORA"

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL


PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS

SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

#### Aceptación del Tutor

Por medio de la presente hago constar que he leído el proyecto del Trabajo de Aplicación, titulado **Análisis de la influencia de la Comunicación en la Gestión de la Cultura Organizacional en HS Industria, C. A. Barinas período 2025-2026**, presentado por los Bachilleres **Hernández William** y **Moncada Milfer** cédula de identidad N° 11.190.528 y N° 29.718.505 para optar al título de **Licenciado en Administración** y que estoy dispuesto asesorar y supervisar en calidad de Tutor, durante la etapa de desarrollo del Trabajo hasta su presentación y evaluación. En tal sentido, solicito la aprobación de la Comisión Asesora del Programa Ciencias Sociales. Así mismo hago constar que he leído las Normas para la elaboración y presentación del Trabajo de Aplicación para las carreras Licenciatura en Administración del Programa Ciencias Sociales de la UNELLEZ y estoy conforme con la responsabilidad que me corresponde asumir.

En la Ciudad de Barinas, a los 10 días del mes de noviembre de 2025.



Prof. José Fleitas  
C.I. V. 3.866.087

Datos del Tutor

Teléfono:

E-Mail:



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS

SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

**Aprobación del Tutor**

Yo José Fleitas titular de la cédula de identidad N° 3.866.087, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Aplicación titulado **Análisis de la influencia de la Comunicación en la Gestión de la Cultura Organizacional en HS Industria, C. A. Barinas periodo 2025-2026**, presentado por los bachilleres: **Hernández William** cédula de identidad N° 11.190.528 y, **Moncada Milfer** cédula de identidad N° 29.718.505, para optar al Título de **Licenciado en Administración**, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado asignado para tal efecto.

Asimismo, me comprometo como tutor a estar presente en la defensa del Trabajo de Aplicación, en la fecha, hora y lugar que se establezca para tal fin.

En la ciudad de Barinas a los 26 días del mes de enero de 2026

**Datos del Tutor**

Teléfono:

E-Mail:

Firma

(Nombre y Apellido)



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS  
SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

### Constancia de Ejecución del Trabajo de Aplicación

Yo, Nombre y apellido titular de la cédula de identidad No Hector Alonso Briceño en mi condición de Gerente General (Indicar cargo de la empresa, institución u organización), hago constar por medio de la presente que los bachilleres: **Hernández William**, C.I. N° 11.190.528; **Moncada Milfer**, C.I. N° 29.718.505, autores del Trabajo de Aplicación titulado "**Análisis de la influencia de la Comunicación en la Gestión de la Cultura Organizacional en HS Industrias, Barinas periodo 2025-2026**" siendo el tutor Prof. José Fleitas C.I. No 3.866.087, para optar al título de Licenciado en Administración que otorga la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora", certifico que los estudiantes antes mencionados realizaron su Trabajo de Aplicación en esta empresa.

En Barinas, a los 26 días del mes de enero de 2026.

Firma y sello de la empresa

Dirección:

Teléfono:



### **Dedicatoria**

A mi familia, por su apoyo incondicional, por sus oraciones, consejos y palabras de aliento, por inculcar en mí ejemplos de esfuerzo, disciplina, de no temer en las adversidades porque Dios está conmigo siempre. Por creer en mí y mis capacidades, por siempre querer verme profesional, esta etapa lograda también es ustedes.

A mis compañeros, por su cariño y apoyo infinito, por sus lindos consejos, por ser ejemplo de valores y principios, que me ayudaron de una manera desinteresada, gracias infinitas por toda su ayuda y buena voluntad.

A mis profesores, quienes, con mucha dedicación, sabiduría, conocimiento y apoyo, me motivaron a desarrollarme como persona y profesional.

### **Hernández**

A mi familia, por todo el apoyo que me brindaron, por confiar en mí y siempre apoyarme a pesar de todo.

A mis hijos, por ser mi motivación para impulsarme en el logro de mis metas y enseñarme a ser mejor persona cada día.

A los profesores que siempre estuvieron presentes y nos dedicaron su tiempo y conocimientos.

A mis compañeros por qué siempre creyeron en mí, y por no rendirnos y seguir adelante

A todas y cada una de las personas que no menciono, pero que de una u otra forma contribuyeron en este logro.

### **Moncada**

## **Agradecimiento**

En primer lugar, gracias a Dios por la vida, salud y sabiduría a lo largo de nuestra existencia. Gracias por todo lo bueno y lo malo, por cruzar en mi camino personas especiales y de las cuales todas he aprendido.

Gracias a mis padres y mi familia por su apoyo incondicional, por estar en cada etapa y momento importante de nuestras vidas.

Gracias a nuestra casa de estudio por todos los conocimientos impartidos, por forjarnos en lo académico y darnos las herramientas necesarias para nuestro desempeño profesional.

Gracias a los profesores por regalarnos sus conocimientos y experiencias, por creer en nosotros y en que, si podíamos llegar a la etapa final de la carrera, donde en realidad empieza todo.

Gracias infinitas a todas y cada una de las personas que nos sirvió de inspiración para seguir y avanzar, por cada palabra de motivación que hoy por hoy tenemos presentes.

Gracias a esos compañeros que nos dieron la mano cuando no podíamos, que se volvieron un apoyo cuando mil problemas personales nos hacían creer que no íbamos a poder seguir.

Hernández, Moncada

## Índice General

	pp.
Contraportada.....	2
Constancia de Aprobación del Tutor.....	4
Constancia de Ejecución del Trabajo de Aplicación.....	5
Dedicatoria.....	6
Agradecimiento.....	7
Lista de cuadros.....	10
Lista de gráficos.....	12
Resumen.....	13
Introducción.....	14
<b>Capítulo</b>	
<b>I El Problema.....</b>	<b>16</b>
Planteamiento y formulación del problema.....	16
Objetivos de la Investigación.....	20
Objetivo General.....	20
Objetivos Específicos.....	20
Justificación de la Investigación.....	21
Alcance y Delimitación.....	22
<b>II Marco Teórico o Referencial.....</b>	<b>23</b>
Antecedentes de la Investigación.....	23
Breve Reseña Histórica del Ámbito Social del Objeto de Estudio.....	28
Bases Teóricas.....	29
<i>Comunicación</i> .....	30
<i>Funciones de la comunicación</i> .....	31
<i>Proceso de la comunicación</i> .....	31
<i>Comunicación interna</i> .....	33
<i>Tipos de comunicación</i> .....	34
<i>Comunicación eficiente</i> .....	36
<i>Gestión de la cultura organizacional</i> .....	37
<i>Cultura organizacional</i> .....	37

<i>Características de la cultura organizacional</i> .....	39
<i>Elementos que conforman la cultura organizacional</i> .....	40
<i>Clasificación de la cultura organizacional</i> .....	43
Bases Legales.....	44
Definición de términos básicos.....	47
Sistema de Variables.....	48
Operacionalización de las variables.....	49
<b>III Marco Metodológico</b> .....	50
Enfoque de Investigación.....	50
Tipo de Investigación.....	51
Diseño de la Investigación.....	51
Población y muestra.....	52
Técnicas e Instrumentos de recolección de información.....	53
Validez y Confiabilidad del instrumento.....	54
Técnicas de procesamiento y análisis de la información.....	55
<b>IV Análisis de la Información</b> .....	57
<b>V Conclusiones y recomendaciones</b> .....	87
<b>Referencias</b> .....	89
<b>Anexo</b> .....	93
A Instrumento de Recolección de Información.....	93
B Validación del instrumento.....	97

### Lista de cuadros

<b>Cuadro</b>	<b>pp.</b>
1. Operacionalización de las Variables.....	49
2. Cumplimiento de normas y procedimientos.....	58
3. Informa un problema laboral.....	59
4. Claridad en sus funciones y objetivos.....	60
5. Evaluación del desempeño laboral.....	61
6. Frecuencia de emisión de información.....	62
7. Recibe la información correcta.....	63
8. Uso de código comprensible.....	64
9. Uso de canal adecuado.....	66
10. Afectación del mensaje.....	67
11. Distorsión del mensaje.....	68
12. Verificación del mensaje.....	69
13. Uso del canal formal.....	70
14. Satisfacción con la retroalimentación ascendente.....	71
15. Satisfacción con la información descendente.....	73
16. Intercambio de información.....	74
17. Conocimiento de la misión y visión.....	75
18. Transmisión de valores organizacionales.....	76
19. Organización de eventos participativos.....	78
20. Aceptación de los valores organizacionales.....	79
21. Desarrollo profesional.....	80

Cuadro		pp.
22.	Normas flexibles.....	81
23.	Trabajador sin autonomía.....	83
24.	Reconocimiento de esfuerzo y fidelidad.....	84
25.	Restricción de innovación.....	85

### Lista de Gráficos

<b>Gráfico</b>		<b>pp.</b>
1.	Cumplimiento de normas y procedimientos.....	58
2.	Informa un problema laboral.....	59
3.	Claridad en sus funciones y objetivos.....	60
4.	Evaluación del desempeño laboral.....	61
5.	Frecuencia de emisión de información.....	62
6.	Recibe la información correcta.....	63
7.	Uso de código comprensible.....	65
8.	Uso de canal adecuado.....	66
9.	Afectación del mensaje.....	67
10.	Distorsión del mensaje.....	68
11.	Verificación del mensaje.....	69
12.	Uso del canal formal.....	70
13.	Satisfacción con la retroalimentación ascendente.....	72
14.	Satisfacción con la información descendente.....	73
15.	Intercambio de información.....	74
16.	Conocimiento de la misión y visión.....	75
17.	Transmisión de valores organizacionales.....	77
18.	Organización de eventos participativos.....	78
19.	Aceptación de los valores organizacionales.....	79
20.	Desarrollo profesional.....	80
21.	Normas flexibles.....	82
22.	Trabajador sin autonomía.....	83
23.	Reconocimiento de esfuerzo y fidelidad .....	84
24.	Restricción de innovación.....	85

## **Análisis de la influencia de la Comunicación en la gestión de la Cultura**

### **Organizacional en HS Industria, C. A. Barinas período 2025-2026**

#### **Resumen**

Esta investigación tiene como objetivo general analizar la influencia de la comunicación en la gestión de la cultura organizacional en HS Industria, C. A. durante el período 2025-2026, enmarcado en una metodología con enfoque cuantitativo, sustentada en una investigación de tipo descriptiva, bajo un diseño de campo. La población estuvo conformada por 12 trabajadores de HS Industria, C. A. y la muestra está integrada por la totalidad de la población, ya que es pequeña para ser medida. La técnica de recolección de información fue la encuesta, utilizando como instrumento el cuestionario, conformado por 24 ítems, estructurado bajo la escala de Likert, con cinco alternativas de respuestas: TA (Totalmente de Acuerdo), MA (Medianamente de Acuerdo), NTD (No lo tengo Definido), MDA (Medianamente en Desacuerdo) y TDA (Totalmente en Desacuerdo). La validez se hizo bajo el juicio de tres expertos y la confiabilidad se determinó por una prueba piloto a través del coeficiente Alfa de Cronbach obteniendo un valor de 0,87. La información recabada fue procesada mediante cuadros y gráficos para facilitar el análisis de los resultados. Concluyendo que, se cumple la función de la comunicación, aun cuando hay discrepancia en cuanto a la evaluación de desempeño laboral; se evidenció que existe una comunicación formal, conformidad en la comunicación descendente y horizontal, sin embargo, hay una falla en la comunicación ascendente. Se ha generado como resultado una cultura fuerte, lo que implica que la gestión organizacional ha venido cumpliendo sus metas y objetivos.

**Palabras Clave:** Comunicación, Gestión, Cultura Organizacional.

## **Introducción**

En la actualidad los cambios en las organizaciones públicas o privadas constituyen un tema importante, sobre todo al enfrentar los nuevos desafíos presentes que requieren de la comunicación y la cultura como ejes dinamizadores en la gestión de la organización. La comunicación está centrada en la estructura organizacional, dándose en diferentes direcciones a través de mensajes formales e informales. La comunicación unidireccional, es decir, de los funcionarios o directivos hacia el conjunto de empleados de forma individual o como conjunto, es esencial para transmitir decisiones, discernir la información apropiada y controlar al personal.

En HS Industria, C. A., en virtud de lograr una comunicación eficiente, se busca promover la gestión de la cultura organizacional, a través, de las normas, los valores, las filosofías y el ambiente. La comunicación y la gestión de la cultura organizacional integran un objeto de estudio importante, siendo relacionadas con el mejoramiento continuo de las competencias y la productividad, para incrementar el desempeño en el trabajo.

Es tiempo de enfatizar en los modos de actuación orientan a los gerentes a crear prácticas cada vez más sanas en las empresas, tales como: generar canales de comunicación eficiente y transparente, afinar los mecanismos de gestión de la cultura organizacional, generar posibilidades de desarrollo y crecimiento para los colaboradores. El análisis de la comunicación pretende sustentar las bases de la cultura organizacional, para que fortalezcan el modo de actuación del personal.

De este modo, se puede alcanzar la optimización del proceso de persuasión en los

trabajadores, hacia el logro de los objetivos planteados por la empresa. La gestión de la cultura organizacional direccionada de la manera adecuada permite que se genere una cultura con elementos bien definidos y fuertes ante momentos difíciles de enfrentar. Esto constituye, un factor preponderante en el desarrollo de las funciones de cada uno, por cuanto puede condicionar la disposición de las personas en la gestión organizacional.

El desarrollo de la investigación, se estructuró en los siguientes capítulos:

Capítulo I. El Problema, el cual comprende el planteamiento y formulación del problema, los objetivos de la investigación, la justificación, el alcance y delimitación de la investigación.

Capítulo II. Marco Teórico, integrado por los antecedentes de la investigación, breve reseña histórica del ámbito organizacional objeto de estudio, las bases teóricas, las bases legales, la definición de términos y el sistema de variables, presentando la operacionalización de las variables.

Capítulo III. Marco Metodológico, describe el enfoque de la investigación, el tipo y diseño de investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de información, así como la técnica de análisis de información.

Capítulo IV. Análisis e Interpretación de los Resultados, presenta la información recabada tabulada y en gráficos con su correspondiente análisis e interpretación.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones sobre la base del análisis e interpretación de resultados, dando respuestas a las interrogantes que formulan el problema.

Finalmente, las referencias y los anexos relacionados con la investigación realizada.

## **Capítulo I**

### **El Problema**

#### **Planteamiento y Formulación del Problema**

Las organizaciones deben ser estudiadas como entidades sociales, por la interacción humana que existe dentro de estas. Según Chiavenato, (2009) al convivir dos o más personas se crea un universo social compuesto por las diferencias individuales tuteladas por las directrices institucionales de la organización. Las entidades sociales requieren ser administradas, y en su administración, procuran adaptarse a los cambios organizacionales donde se hace necesario aplicar una comunicación positiva en todos los niveles de la organización, considerando no solo transmitir ideas, sensaciones, opiniones y pensamientos, sino también valores intangibles que asientan la identidad de la organización.

En toda organización, la comunicación ha adquirido un rol fundamental como elemento constructor y difusor de la cultura organizacional, además de enfrentar desafíos constantes que requieren una adaptación ágil y, por tanto, una cultura organizacional sólida para asegurar su sostenibilidad y crecimiento. Esto dependerá de una comunicación efectiva, que establezca las bases fundamentales de la cultura organizacional, fortaleciendo las relaciones internas y fomentando la cohesión del equipo.

Resulta oportuno, indicar que la alta gerencia orienta la definición de la misión y visión de la organización, establece planes que han de seguir los mandos intermedios y el resto del

personal que ha de llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos y metas. Así se orienta la búsqueda de ventajas competitivas para la organización, poniendo en marcha estrategias que permitan crearlas o preservarlas, enmarcado en la misión, visión, objetivos, medio ambiente y recursos disponibles.

Al respecto, Ruiz, (2012) expresa: “El término gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos”. (p. 27). Siendo este el escenario donde la comunicación juega un papel de gran importancia, pues a través de esta se logra cumplir los fines que el mercado actual exige como: la responsabilidad social, el manejo de la identidad y la cultura, el equilibrio laboral interno, las buenas relaciones con clientes y proveedores, el posicionamiento de la imagen, el adecuado flujo comunicacional, entre otros.

En este contexto, la comunicación es una herramienta gerencial con enfoque sistémico, ya que su implantación se organiza y se conduce en base a una realidad organizacional, de tal manera que coadyuva en un proceso de cambio que conlleva a la eficiencia y eficacia organizacional con una visión íntegra. Esto implica que la comunicación forma parte de la gestión administrativa de las organizaciones siendo un instrumento por excelencia para la transformación que exige el mundo actual, caracterizado por la competencia a nivel nacional e internacional.

Al respecto, Luna, (2013) considera la comunicación como parte vital de toda organización, donde existe la interacción, dada por el trato, el contacto que se establece entre las personas, en diferentes contextos e intervalos de tiempo. Este criterio afirma que la comunicación, es un elemento esencial en el desarrollo de la capacidad, motivación, y

productividad de los miembros de una organización para mejorar la eficiencia y eficacia organizacional.

Por consiguiente, las organizaciones deben considerar que el recurso más valioso para el logro de sus planes es el ser humano. Siendo necesario atender las necesidades que la fuerza laboral humana requiere para el desarrollo de sus actividades diarias, consolidando el esfuerzo conjunto de la organización. Marín, (2009), plantea que los gerentes tienen que estar atentos a las inquietudes de su grupo de trabajo para lograr la motivación y comunicación adecuadas que generen una filosofía de servicio y calidad congruentes con la dinámica del mercado en el que se encuentra; puesto que en la vida cotidiana de las organizaciones se transmiten multitud de mensajes muchos más complejos e imprecisos que pueden generar malentendidos debido a la misma naturaleza simbólica de la comunicación.

Es allí, donde entra en acción la gestión de la cultura organizacional cuyo proceso es dar forma a los valores, creencias y comportamientos compartidos de una organización para lograr sus objetivos estratégicos. Esto implica, alinear la estrategia y la cultura, la participación activa de la alta gerencia, la comunicación constante, la capacitación, la creación de sistemas de reconocimiento y el establecimiento de prácticas y normas que fomenten un ambiente de trabajo positivo y productivo.

Según Burgos, (s/f), la cultura es aquella manifestación en la cual se interrelacionan los diferentes grupos, sociedades y organizaciones. Entre los elementos que la caracterizan están las costumbres, creencias, mitos, religiones y valores, los cuales son intrínsecos a cada uno de los individuos que la conforman. Y es a través de la comunicación que se manifiesta la cultura entre los individuos, por lo que al darse una comunicación no efectiva en las organizaciones se afectan los valores, creencias y tradiciones, lo que diferencia una organización de otra.

Cabe destacar, que gran parte de los problemas en las organizaciones están relacionados con una mala o no planificada comunicación, y el no resolver estos problemas a tiempo por falta de conocimiento, análisis, herramientas adecuadas o abordaje profesional compromete a la organización y acabará teniendo consecuencias en los resultados. Por lo tanto, la comunicación que se establece en una organización cumple un rol fundamental para lograr los objetivos organizacionales, así como la mejora de la calidad de vida de los trabajadores.

Además, una mínima cantidad de organizaciones comprenden el impacto que tiene la comunicación, en la satisfacción laboral, en el compromiso organizacional, la identidad y en la productividad laboral. La comunicación permite que los trabajadores conozcan los objetivos de la organización y ser parte del cumplimiento de estos, de manera que contribuyan al fortalecimiento de su cultura organizacional.

Es significativo para las organizaciones reconocer la influencia de la comunicación en la gestión de la cultura organizacional en HS Industria, C. A., partiendo de las debilidades presentes en la comunicación, lo que se refleja en la cultura de la organización. Puesto que la información impartida por la gerencia no es recibida de manera efectiva en el nivel intermedio y este a su vez, no imparte la información al nivel bajo, lo que da como resultado la falta de manejo de información por parte de los trabajadores. Esto genera una disfunción en la cultura organizacional, ya que los trabajadores sienten incertidumbre por la situación presente porque no conocen la información que esperan recibir, lo que puede obstaculizar el rendimiento y cumplimiento de las metas organizacionales.

Como resultado, esta problemática se generaliza en la comunicación, y es frecuente que se dé por hecho que la información ya fue recibida por el personal. Además, se tiende a no entregar la información adecuada a la persona adecuada. Por estas deficiencias comunicacionales existentes en HS Industria, C. A. y su influencia en su cultura, se ha

considerado este estudio. Por tal motivo se plantea la siguiente premisa ¿Cuál es la influencia de la comunicación en la gestión de la cultura organizacional en HS Industria, C. A. Barinas durante el período 2025-2026?

De allí surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual de la comunicación en la gestión de la cultura organizacional en HS Industria, C. A. Barinas durante el período 2025-2026?

¿Cuáles son los factores de la comunicación que intervienen en la gestión de la cultura organizacional de HS Industria, C. A. Barinas durante el período 2025-2026?

¿Qué relación tiene la comunicación con la gestión de la cultura organizacional en HS Industria, C. A. Barinas durante el período 2025-2026?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar la influencia de la comunicación en la gestión de la cultura organizacional en HS Industria, C. A. Barinas durante el período 2025-2026.

### **Objetivos Específicos**

Determinar la situación actual de la comunicación en la gestión de la cultura organizacional en HS Industria, C. A. Barinas durante el período 2025-2026.

Establecer los factores de la comunicación que intervienen en la gestión de la cultura organizacional en de HS Industria, C. A. Barinas durante el período 2025-2026.

Identificar la relación de la comunicación con la gestión de la cultura organizacional en HS Industria, C. A. Barinas durante el período 2025-2026.

## **Justificación de la Investigación**

Las organizaciones cada día consideran necesario la comunicación como un elemento fundamental en la gestión de la cultura organizacional, puesto que esta permite hacer contacto con los individuos que hacen vida en la organización. Esto hace que se difunda la cultura entre las personas y se arraigue, con el fin de lograr los niveles de desempeño y productividad deseados por la organización. La presente investigación, es de gran interés para HS Industrias, ya que se examina la influencia de la comunicación en la gestión de la cultura organizacional.

Desde el punto de vista Teórico la presente investigación es importante porque se analizan las teorías que las sustentan, haciendo que otras investigaciones se apoyen de sus conclusiones, de tal forma que puedan ser mejoradas y aplicadas en cualquier organización, con el fin de lograr sus objetivos y metas. También es relevante desde la perspectiva Social, porque surge de la necesidad de tener una organización que se fortalezca en las interacciones del personal conllevando a crear un ambiente armónico y motivado.

Desde la óptica organizacional ayudará a optimizar las actividades desarrolladas por los trabajadores, ya que brindará recomendaciones positivas y acordes a las necesidades del personal para su pronta mejoría con respecto a la comunicación en la gestión de la cultura organizacional en HS Industria, C. A. Por otro lado, se conocerán los factores de la comunicación que intervienen en la gestión de la cultura organizacional de los trabajadores objeto de estudio. Al identificar estos factores se tomarán en cuenta para su optimización.

Desde el ámbito metodológico esta investigación es importante, debido a que las técnicas e instrumentos aplicados, servirá de modelo para otras investigaciones con características similares, contribuyendo al mejoramiento de estas. Es de resaltar, que este estudio se

enmarca en la línea de investigación establecida en el Área de Conocimiento Ciencias Sociales, de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ) Barinas, específicamente: Organización, eficiencia y fortalecimiento de instituciones públicas.

### **Alcance y Delimitación**

El alcance de la presente investigación, se destaca el análisis de la influencia de la comunicación en la gestión de la cultura organizacional en HS Industria, C. A., proporcionando mecanismos que sirven de ayuda para optimizar la productividad de la empresa, lográndose una mejor interacción y relaciones interpersonales entre las personas en el área laboral, además de hacer de los espacios de trabajo un lugar dinámico y cómodo para lograr los propósitos fijados por la organización.

En cuanto a la delimitación, según Arias, (2012), “significa indicar con precisión en las interrogantes formuladas, el espacio, el tiempo o período que será considerado en la investigación, y la población involucrada” (p.42). El enfoque del análisis de la influencia de la comunicación en la gestión de la cultura organizacional en HS Industrias, se delimita a las realidades existentes, de las debilidades y fortalezas, y criterios observados para las respectivas consideraciones de este grupo de trabajo. El ámbito geográfico donde se desarrolla esta investigación es en las instalaciones de HS Industria, C. A., ubicada en el municipio Barinas estado Barinas, y el lapso de ejecución de este trabajo de aplicación es 2025-2026.

## **Capítulo II**

### **Marco Teórico**

En este capítulo se establecen las pautas conceptuales, para darle solidez teórica al trabajo de investigación, basado principalmente en la revisión de las fuentes bibliográficas en cuanto a antecedentes investigativos, bases teóricas y las bases legales. Para Méndez (2011), el marco teórico o referencial “es una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación” (p. 110). Los elementos de la teoría, están relacionados con la investigación, tendientes a ampliar la comprensión del objeto de estudio orientado a dar respuestas a las interrogantes planteadas en la formulación del problema en estudio.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Para esta investigación, los antecedentes se realizaron con base a la revisión de trabajos de grado y de estudios de campos, y que lo sustentan. Según Moreno, 2007 “los antecedentes están representados por tesis de postgrado, doctorales y otros trabajos de investigación de cualquier casa de estudios universitaria u organización empresarial” (p.12).

Los aportes investigativos a nivel internacional, Farfán (2022), en su trabajo titulado: “Influencia de la Comunicación Interna en la Cultura Organizacional en la Municipalidad de Wanchaq – Cusco 2021” en la Universidad Católica de Santa María, Perú. La finalidad es identificar la influencia de la Comunicación Interna en la Cultura Organizacional de la Municipalidad de Wanchaq. Durante el desarrollo de la investigación se realizó el análisis teórico de las variables, comunicación interna y cultura organizacional.

La metodología aplicada en la investigación es de tipo aplicada debido a que se utiliza un instrumento de investigación, tiene un diseño no experimental porque en la investigación no se realizó la manipulación de variables, es de corte transversal porque el estudio se realiza en un momento determinado (2021), tiene un nivel descriptivo correlacional que analiza el grado de influencia de la Comunicación Interna en la Cultura Organizacional de la Municipalidad de Wanchaq.

La técnica utilizada para la recolección de la información fueron dos cuestionarios de cada variable de estudio, para la medición de las variables se utilizó la escala de Likert. La primera es sobre la comunicación interna que constaba de 18 preguntas, las que estaban distribuidas de acuerdo a las dimensiones de variable de estudio, el segundo cuestionario fue de la cultura organizacional, la cual constaba de 10 preguntas, de acuerdo a las dimensiones de las variables de estudio. La muestra fue seleccionada por convención, se aplicó a 77 trabajadores de la municipalidad distrital de Wanchaq. La interpretación de los datos se realizó utilizando el software Excel y el SPSS.

En conclusión, se observó que la Comunicación Interna tiene un nivel medio de influencia en la Cultura Organizacional, con respecto a la dimensión patrones de comunicación se obtiene el siguiente resultado, el 71.4% de los trabajadores encuestados señalan que la forma de trabajo y el cultura organizacional es poco agradable, con respecto a las barreras de comunicación el 62.8%, señala que existe distorsión en los mensajes, mientras que en aspectos de retroalimentación la municipalidad se encuentra en medio, de este modo se observa que no existe un buen nivel de relación entre los funcionarios, jefes de áreas y trabajadores tienen poco interés del trabajo que realizan del mismo modo hacia la institución, indicando que la Comunicación Interna entre los funcionarios es poco visible, del mismo modo la Cultura Organizacional de la Municipalidad de Wanchaq es deficiente.

La investigación mencionada anteriormente, contribuye en la validez de la hipótesis, ya que le da sustentabilidad al planteamiento del presente estudio, dando importancia a la influencia de la comunicación en la gestión de la cultura organizacional en las empresas. Esto demuestra que el personal necesita de una comunicación fluida y efectiva, que fomente el proceso de gestión de la cultura organizacional, para que las personas se integren y se mantenga una cultura fuerte.

En cuanto a los aportes a nivel nacional, Gómez (2018), desarrolló el trabajo titulado: “Plan estratégico gerencial de cultura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna, Gobernación Cojedes” en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ), Cojedes. Este tuvo como objetivo general implementar un plan estratégico gerencial de cultura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna, Gobernación Cojedes. La metodología que se utilizó fue un paradigma positivista desde el enfoque cuantitativo, con un tipo de estudio que se apoyó en una investigación de campo transeccional, la población estuvo constituida por un total de 21 trabajadores los cuales conforman la plantilla de personal de la Unidad de Auditoría Interna de la Gobernación del Estado Bolivariano de Cojedes, tomándose la misma como muestra censal.

Ante lo descrito se utilizó un instrumento de 15 ítems que fue referenciada en una escala tipo Likert, de tipo policotómico con alternativas de respuestas Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (CN), Nunca (N), el mismo fue validado a través de un juicio de tres expertos, en cuanto a la confiabilidad se le aplicó el coeficiente de Alfa de Cronbach, alcanzando un valor de 0,84 de índice significativo; se logró concluir que con la identificación de las debilidades y fortalezas, así como las oportunidades y amenazas externas

se pueden tomar decisiones, la comunicación existente en la Unidad no promueve el trabajo en equipo y el talento humano en su desempeño laboral no contribuye como principal factor de éxito de la organización, por último se realizó la evaluación del impacto del plan estratégico implementado.

Los hallazgos permitieron verificar que, a través de un plan estratégico gerencial de cultura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores, con la finalidad de obtener un clima organizacional estable, puesto que la cultura organizacional tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros, de esta manera el trabajo se realizará con mayor correspondencia entre los valores de los trabajadores, lo cual le da sustento a la presente investigación.

A nivel regional, Pérez y Rondón (2015), presentaron un trabajo titulado: “Análisis de la cultura organizacional en la empresa industrias alimenticias Italia C.A. (INAICA) ubicada en el municipio Barinas del estado Barinas para el año 2014”, en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ), Barinas. El objetivo de la investigación es analizar la cultura organizacional de la empresa Industrias Alimenticias Italia C.A. (INAICA) ubicada en el Municipio Barinas del estado Barinas. Para tal fin se adoptó el paradigma cuantitativo, el nivel de investigación es analítica, el diseño que se asumió fue de campo, como técnica se utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario estandarizado por Roger Harrison, este se aplicó a los empleados adscritos a la gerencia administrativa y operativa de INAICA.

La población estuvo constituida por 16 empleados, y en vista de que la población fue muy pequeña no fue necesario el cálculo de la muestra. Los resultados obtenidos permitieron determinar la situación real y deseada de la cultura organizacional, reflejando que existe poca participación de los empleados en la toma de decisiones, es decir que se centraliza en una

sola persona, por lo que predomina una cultura orientada al poder en la empresa. Con base a los resultados se efectúa una serie de recomendaciones con el objetivo de mejorar la situación actual de la cultura organizacional que limita una gestión óptima y eficaz de la misma.

Este estudio aporta a la presente investigación, sustentabilidad en el tema de cultura organizacional, ofreciendo respuestas a los problemas organizacionales, siendo de vital importancia que los integrantes de una organización la conozcan, ya que esta se ve influenciada por los valores, normas y procedimientos, y estos de manera directa o indirecta influyen en el comportamiento de los mismos, y en consecuencia en los resultados de la empresa.

Por otra parte, Freites y Manzano (2024), presentaron el trabajo titulado: “La influencia de la comunicación eficiente entre los líderes y trabajadores en el desempeño laboral de La Empresa Centro Comercial Cima C.A del Estado Barinas”, en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ), Barinas. Esta investigación tiene como finalidad describir la influencia de la comunicación eficiente entre los líderes y trabajadores en el desempeño laboral de la empresa Centro Comercial Cima, C.A. El estudio es de tipo descriptivo de acuerdo a las variables y objetivos propuestos, ya que indaga, profundiza y aumenta el conocimiento teórico de las variables de estudio, tiene enfoque cuantitativo, cuenta con un diseño de investigación no experimental ya que no se manipulan los datos obtenidos del instrumento aplicado el cual fue el cuestionario basado en la técnica de la encuesta, asimismo, el cuestionario es dicotómico ya que tiene solo dos opciones de respuestas (Si o No), según la fórmula de Kuder-Richardson.

La muestra comprendida es de 13 personas colaboradores de la empresa Centro Comercial Cima, C.A a través de la encuesta realizada, arrojo resultados importantes donde más del

50% considera un nivel bajo existiendo una deficiente comunicación entre líderes y colaboradores. La validez se realizó a juicio de expertos y su confiabilidad a través de la fórmula de Kuder-Richardson (K-20). Concluyendo así que la empresa no está siendo participe de manera primordial respecto a sus medios de comunicación, puesto que la mayoría de sus integrantes están insatisfechos con el nivel de comunicación impartida en el ambiente laboral, por ende, se requiere una mejoría para alcanzar con mayor fluidez los objetivos metas establecidas.

La anterior investigación, demuestra que la comunicación es la acción que refleja el nivel de actividad de cualquier organización, estableciéndose como un mecanismo que garantiza conectividad, retención, fidelización, incremento del desempeño laboral, lo que genera un clima laboral agradable en cualquier organización. Por lo tanto, la comunicación es un elemento asociado al proceso de la cultura organizacional.

Sobre la base de los antecedentes investigativos, es significativo reconocer en estos aportes referenciales, la evidencia de que existen factores en la comunicación que afectan la gestión de la cultura organizacional, que se dan en la interacción entre los trabajadores de la organización. Es importante destacar, que la variable abordada en este estudio donde se analiza la comunicación entre las personas, es uno de los aspectos que repercuten de manera negativa en la formación integral de los individuos si se practica de manera inadecuada.

### **Breve Reseña Histórica del Ámbito Social del Objeto de Estudio**

HS Industria, C. A., fue fundada el 12 de febrero de 2014, a partir de allí se ha consolidado como un referente en la fabricación de materiales de construcción en la región, destacándose por su compromiso con la calidad, la innovación y la sostenibilidad. Desde sus inicios, esta empresa ha trabajado incansablemente para ofrecer soluciones confiables y duraderas a constructores, arquitectos y familias que buscan edificar espacios sólidos y funcionales.

La empresa HS Industria, C. A., comenzó como una visión de emprendedores apasionados por transformar el sector de la construcción con productos de alto rendimiento. Su catálogo estrella incluye cemento para baldosas, estuco para friso de paredes y una variedad de materiales diseñados para resistir el paso del tiempo. Cada producto es el resultado de rigurosos procesos de fabricación que combinan tecnología de punta con un enfoque en la eficiencia y el respeto al medio ambiente.

A lo largo de sus más de diez años de trayectoria, la empresa ha crecido exponencialmente, expandiendo su alcance y ganándose la confianza de clientes en diversos mercados. Su planta de producción, equipada con maquinaria moderna, permite mantener estándares de calidad superiores, mientras que su equipo humano, altamente capacitado, asegura un servicio cercano y personalizado. HS Industria, C. A. no solo provee materiales, sino que también fomenta relaciones sólidas con distribuidores y constructores, ofreciendo asesoría técnica y soluciones a medida.

Además, su enfoque en la innovación les ha permitido desarrollar productos que no solo cumplen con las normativas más exigentes, sino que también responden a las necesidades cambiantes del mercado. Actualmente, HS Industria, C. A. mira hacia el futuro con la misma pasión que la vio nacer, buscando expandir su portafolio y consolidar su presencia en nuevos mercados. Con una década de éxitos a sus espaldas, esta empresa sigue siendo sinónimo de calidad, confianza y resistencia, construyendo no solo estructuras, sino también un legado duradero en la industria de la construcción.

### **Bases Teóricas**

De acuerdo a Balestrini (2006), las bases teóricas constituyen “las proposiciones lógicamente articuladas que tienen como fin la explicación o descripción de las variables, dimensiones e indicadores de la investigación en un área determinada de un fenómeno” (p.

13). Las bases teóricas constituyen los diversos conceptos y postulados concernientes a los aspectos generales en los que se basa una investigación.

### **Comunicación**

La comunicación es el intercambio de ideas, es un diálogo, lo que implica una aceptación entre participantes se acepta al otro con diferencias y autonomía. Para Guardia, (2009) la comunicación es el proceso mediante el cual una persona denominada emisor, emite un mensaje y es destinado a otro denominado receptor que viene a ser la entidad a que se dirige el mensaje. De acuerdo al paso de información se abarca estas dos etapas como manifestación y la aceptación de los mensajes mediante recopilación y desagregación del mensaje.

Chiavenato (2007) define la comunicación como la información que es intercambiada por las personas. Además, señala que es un sistema fundamental que desarrollan los seres humanos y la sociedad, a través de códigos y señales para enviar cualquier tipo de mensaje. La comunicación oral es efectiva cuando se emplean códigos de lenguaje, y se apoya mediante el uso de señales no verbales como los símbolos y gestos.

Chiavenato (2007) destaca que toda empresa se debe sostener sobre una base sólida de información y comunicación. La comunicación que enlaza a todas las personas de la organización es denominada comunicación interna. Es de acotar, para que una organización funcione adecuadamente, exista claridad en las decisiones y se pueda alcanzar las metas y objetivos, es necesario tener un sistema de comunicación interna que pueda proporcionar la información y explicación necesarias para que las personas puedan desempeñar su trabajo y, proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos (p. 137).

La comunicación no es simplemente una acción intencional que transmite mensajes, sino que también se presenta en todas las actividades sociales, puesto que la comunicación es fundamental. También se afirma que la comunicación es un proceso circular y permanente, donde las personas participan de manera activa y muestran parte de sus emociones y sentimientos.

### **Funciones de la comunicación.**

La comunicación tiene como función principal dentro de una organización es controlar, motivar, expresar las emociones y la información. Robbins (2004) refiere que la comunicación, cumple una función de control a través de políticas o lineamientos. Puede darse dentro de un ámbito formal, donde una directiva limita el comportamiento del individuo o informal, cuando un grupo limita a otro a través de la persuasión o hostigamiento, obligándolo a cambiar de comportamiento. Otra función es la motivacional, pues explica a los empleados que se hace, que tan bien se hace y de ser necesario, que debe hacerse para mejorar. La tercera función, es ser medio de expresión emocional para el ser humano, permitiéndole expresar emociones, percepciones y dudar a fin de satisfacer sus necesidades sociales. Por último, permite transmitir datos, informar, para la toma de decisiones y evaluación de alternativas.

### ***Proceso de la comunicación.***

El proceso de la comunicación se desarrolla de la siguiente manera: El primer actor es el emisor, quien comienza con la codificación del mensaje, el segundo proceso es el mensaje que viene a ser una manifestación de los pensamientos y sentimientos, esta puede ser mediante el habla o escrita, en ocasiones se utilizan expresiones corporales como gestos, estas codificaciones se presentan mediante los canales, las cuales transmiten el mensaje, el

tercer proceso es la recepción del mensaje quien decide porque medio recibirlo si va ser formal o informal.

Los canales formales son establecidos por las organizaciones y están relacionadas con las actividades profesionales, los canales informales vienen a ser los que se desarrollan de manera espontánea y surgen como respuesta a las elecciones individuales. Guardia (2009) menciona que el receptor viene a ser el objeto quien recibe el mensaje o al que está dirigido, este se encarga de traducir el mensaje y comprender lo que manifiesta el emisor, también es conocido como decodificador.

De acuerdo a Chiavenato (2000) señala que para lograr el éxito es necesario que la comunicación desarrolle la función de intercambiar ideas, en caso de la administración es necesario mencionar, que para que exista el proceso de la comunicación el emisor tiene que prestar atención al contexto donde se encuentra que le permita emitir el mensaje, del mismo modo el receptor de ver el entorno donde se encuentra para recibir la información y puede comprender los símbolos y el lenguaje que utiliza la sociedad, de esta forma se crea un clima laboral favorable que influya en toda la organización y lograr un comunicación entre los miembros de manera eficiente.

Al respecto Lucas (1997), establece que “el interés de las organizaciones en la comunicación organizacional se basa en la necesidad de potenciar las habilidades de comunicación y como afecta el desempeño organizacional. Permite orientar la conducta de cada miembro y establecer relaciones personales funcionales que les permitan trabajar junto rumbo a un objetivo” (p. 97). Lucas (1997) también afirma que “la comunicación es un proceso de ida y vuelta que transmite contenido de información que producen cambios, entonces un proceso de que transmite información y conocimientos” (p. 95).

### **Comunicación Interna.**

Según Lema, Paredes, Ramos y Teran, (2017) dicen: “Si nos referimos a los procesos comunicativos que se llevan a cabo dentro de la organización, estamos hablando de la comunicación interna” (p. 40). Es aquella que busca el logro de los objetivos organizacionales con mensajes que fluyan de manera eficiente en el interior, para que haya relaciones satisfactorias entre sus trabajadores.

La comunicación interna para Hernández, (2002): es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros; utilizando diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Los autores Lema, Paredes, Ramos y Teran, (2017) también mencionan que la comunicación interna tiene efecto en cuatro grandes elementos que conforman la relación de las organizaciones con sus personas internas:

**Gestión:** Ayuda a las personas a desarrollar su cometido, su función, a saber; cuáles son los procedimientos y qué funciones y tareas realizan las otras personas de la organización.

**Humana:** ayudar a las personas a sentir que se les tiene en cuenta y que son importantes.

**Cultural:** traslada los valores y la promesa de marca de la entidad hacia el interior, fomentando el sentimiento de pertenencia y la implicación en el proyecto común.

**Social:** Una parte del clima laboral depende del buen funcionamiento de la comunicación interna, que debe ayudar a que las personas dispongan de espacios y contenidos para relacionarse con otras personas de diferentes maneras

### **Tipos de Comunicación.**

**Comunicación Formal:** Para Carrillo (2012), “es el intercambio de información que se da dentro de los integrantes de una organización, por los mecanismos y reglas establecidos y de acuerdo al nivel jerárquico existente en la estructura formal, con el fin de realizar las actividades” (p. 25), la que conduce al logro de los objetivos institucionales. Este tipo de comunicación puede ser:

- *Comunicación Descendente:* Según: Arizcuren (2008), “la comunicación descendente proviene desde la dirección de la organización al resto de los miembros de la misma. Esta comunicación es conocida por todos y resulta eficaz si se transmite de forma concreta y se hace el esfuerzo por adecuar el mensaje al destinatario” (p. 24). Este tipo de comunicación se desarrolla de forma descendente, desde un superior que puede ser un gerente hasta un inferior que viene a ser un trabajador, tiene como objetivo dar indicaciones sobre la forma de trabajo y las actividades que se van a realizar (Sayago, 2009).

- *Comunicación Ascendente:* De acuerdo a Arizcuren (2008), afirma que este tipo de comunicación se desarrolla entre los colaboradores de la organización y los jefes de áreas, este tipo de comunicación va en sentido contrario al de anterior, los que manejan este tipo son: las federaciones, asociaciones, socios, entre otros.

Se da cuando los trabajadores de una organización se comunican con los superiores, para estar al tanto de las condiciones en que se desarrolla la empresa, por lo general suele ser detallada y específica (Sayago, 2009). Los medios más utilizados para la transmisión de la información de forma ascendente son: reuniones, entrevistas, encuestas presenciales o vía telefónica, libro de reclamaciones, sugerencias y quejas (King, 2012).

- *Comunicación Horizontal:* Para Robbins (2004), es aquella que se desarrolla entre las mismas personas, en donde no existe la presencia de autoridad. Suele desarrollarse entre individuos que tienen el mismo nivel de jerarquía, suelen trabajar en un mismo espacio departamental. Tiene como objetivo de colaborar o ayudar a que exista comprensión entre los integrantes, muchos de ellos comparten un mismo nivel o rango. (p. 283). De acuerdo a Arizcuren (2008) esta comunicación se practica entre los miembros de una organización, generalmente se encuentran en la misma situación laboral, la mayoría de mensajes emitidos generan cohesión, coordinación, e influyen a que exista un ambiente laboral adecuada y que realicen trabajo en equipo y de esta forma participan todos. “Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. Tiene por objetivo lograr la integración y la coordinación de los empleadores en un mismo nivel” (Sayago, 2009).

- *Comunicación Transversal:* De acuerdo a Arizcuren (2008), es aquella que se realiza entre los integrantes de una empresa que no necesariamente trabajan en un mismo departamento o área, o que no tienen un mismo rol, no se encuentran en un mismo programa, o incluso entidad, de tal forma que se ponen en común diferentes informaciones y puntos de vista. “Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación” (Sayago, 2009). Según Orgemer (2002) indica que: “la comunicación vertical es un proceso de comunicación entre personas pertenecientes a distintos niveles jerárquicos de una organización, puede ser ascendente cuando la información va de un nivel inferior a otro superior o descendente cuando va en sentido inverso” (p. 54).

***Comunicación Informal:*** Arizcuren (2008), este tipo de comunicación se desarrolla en un ambiente no planificado, sirve como herramienta que tiene gran valor, muestra

información relevante que generalmente no puede obtenerlo de la fuente confiable, este tipo de información se realiza entre relaciones sociales, generalmente no provienen de fuente confiable.

### **Comunicación Eficiente**

Según Chiavenato (1998) la comunicación eficiente se da cuando el emisor logra del receptor los resultados deseados. En ella su objetivo es influir en el receptor para conseguir la influencia que quiere. Como se puede observar, la comunicación eficaz se basa en parte, es una buena comunicación. Por esta razón, algunas veces, los gerentes, aunque quieren lograr una comunicación eficiente se olvidan de los elementos de una buena comunicación y caen en varios errores y malos entendidos. Para Ribeiro (2004) la comunicación eficiente está asociada a un tipo de inteligencia: la interpersonal. Saber distinguir los diferentes aspectos que conlleva el intercambio de información entre las personas y aplicar en la práctica este conocimiento, significa tener más poder para poder convencer a otras personas e influir en ellas.

La comunicación eficiente ayuda a construir niveles cada vez más profundos de confianza y comprensión y ayuda a trascender las limitaciones del trabajo. Por lo tanto, toda organización para lograr la excelencia debe asignar en su estructura organizacional, así como lo plantea Valera (2000) un valor especial a un sistema de comunicación e información que promueva la participación, integración y la convivencia. Con esto se logrará una verdadera interacción a nivel interno, para que así contribuya a acercar las personas y a estrechar vínculos. El autor Ribeiro (2004) argumenta que uno de los principales secretos de la comunicación eficaz es saber escuchar, para lograr conocer a la otra persona.

## **Gestión de la Cultura Organizacional**

Según Leyva (2007), el estudio de la cultura organizacional nos acerca al fenómeno de su gestión, que se ha visto tradicionalmente como un medio de administrar las organizaciones, sobre todo de carácter lucrativo, con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas. Por otro lado, esta autora destaca que puede entenderse, con una visión más amplia, como el proceso mediante el cual se movilizan recursos, incluidos los simbólicos y otros contenidos culturales, con la finalidad de lograr la coherencia de la cultura con la estrategia y la cohesión de los miembros de la organización en torno al proyecto organizacional.

La gestión cultural es un proceso de planeación estratégica que guía a la organización hacia el logro de su misión y desarrollar una visión, compartida por todos. Ella encierra el perfil de la cultura ideal, no como utopía, sino como lo asequible, que puede llegar a alcanzarse y por eso es contrastable. Además, precisa el despliegue de acciones para el estudio de la cultura actuante con una metodología que permita indagar y establecer el paradigma de base que la sostiene.

### **Cultura organizacional**

La cultura organizacional, son patrones de conducta relativos a la atención y funcionamiento de la organización, que se traduce en comportamientos observados en las relaciones entre individuos, normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, valores dominantes aceptados, reglas de juego para progresar, el clima que se establece, que comprende los niveles de artefactos y creencias, valores y presunciones básicas. (Schein, 1988; Chiavenato, 2009)

También, se define como una serie de entendidos importantes, como normas, valores, actitudes y creencias que comparten los miembros de una sociedad. Según Hellriegel y Slocum (2009), afirma que la cultura organizacional viene a ser la interacción de sistemas

formales e informales que pueden ser éticos o no éticos. Los sistemas formales de una organización vienen a ser un conjunto de características, como el liderazgo, la política, el desarrollo de programas de orientación y capacitación, entre otros, con el objetivo de tomar las decisiones adecuadas para lograr las metas.

En cambio, el sistema informal viene a ser las normas, los rituales, lenguaje, los mitos y las historias que se desarrollan dentro de una organización. Además, manifiestan que la organización influye en el comportamiento ético de los trabajadores. De acuerdo a Hellriegel y Slocum (2009), un ejemplo para comprender la cultura organizacional es estableciendo normas para obtener un comportamiento ético favorable. Cabe mencionar que el comportamiento depende de la gerencia de la institución, si esta es favorable influye de manera positiva en el comportamiento del empleado. De esta forma la cultura organizacional tiene como responsabilidad actuar sobre la conducta ética de la persona. En pocas palabras, las prácticas de negocios éticas se derivan de culturas organizacionales éticas.

Según Chiavenato (2006), señala que la cultura organizacional viene a ser el estudio dinámico sobre la forma como se organizan dentro de una sociedad o grupo y como es la conducta de los que integran dicho grupo. Es una ciencia que se encarga de estudiar el comportamiento, disciplinario, la organización, entre otros aspectos, de esta forma afirma que, si la organización desea alcanzar sus metas u objetivos, entonces se debe enfocar en los integrantes de la organización mediante el seguimiento de las actividades que realizan y si necesitan de apoyo. Por esa razón, la organización se caracteriza por una división racional del trabajo y jerarquía.

De la misma forma que una organización tiene expectativas sobre sus participantes en relación con sus actividades, talentos y potencial de desarrollo. Los que ingresan a la organización tienen intereses personales, en general forman parte de la empresa y de esta

manera satisfacen sus necesidades, para cumplir con las expectativas que desean realizan inversiones en la empresa e incurren en costos. Las organizaciones reclutan individuos que tienen la necesidad de trabajar y desempeñarse mediante la realización de sus labores, de esta forma existe la interacción entre personas y organización, estos últimos ofrecen incentivos y recompensas, mientras los individuos ofrecen sus tareas, las personas están dispuestas a cooperar desde que sus acciones en la empresa apoyen de manera directa a alcanzar sus propios objetivos.

### **Características de la Cultura Organizacional.**

Robbins (1987) señala que la cultura organizacional se basa las siguientes siete (7) características que deben estar presentes:

- Autonomía individual, la persona muestra una gran responsabilidad en el desarrollo de sus funciones sin sujetarse a ordenes en su desenvolvimiento.
- Estructura, es el nivel de normas que tiene una organización, la cual está supeditada por una supervisión y controlar el comportamiento del trabajador.
- Apoyo, los jefes y la autoridad mayor alcanzan una ayuda a sus trabajadores para el cumplimiento de sus objetivos.
- Identidad, es el nivel de identificación que tienen los trabajadores con la organización y no en específico con un grupo de trabajo.
- Desempeño – Premio, el desempeño juega un rol importante en las remuneraciones, las cuales aumentan acorde al cumplimiento de las metas trazadas.
- Paciencia al conflicto, los grupos sociales de trabajo presentan discrepancias y no todos presentan una sola opinión, por tanto, el trabajador debe ser tolerante ante los conflictos que se susciten.

- Tolerancia al riesgo, motivación que realiza el jefe para genere ideas innovadoras en el desarrollo del trabajo.

### ***Elementos que conforman la Cultura organizacional.***

A continuación, se describen los elementos esenciales de la cultura organizacional:

*Creencias:* son construcciones ideativo-emocionales que explican la vida de los individuos y de los grupos a través de la religión, la filosofía, la magia, el arte. Se configuran como una representación organizada del mundo (de la vida y de la muerte), y como hermenéuticas de la realidad, fundamenten el comportamiento individual y colectivo.

*Mitos:* El mito es una narración sagrada, es decir llena de sentido para la vida, frente a narraciones carentes de orientación y sentido. Los mitos están asociados a acciones o personajes que sirven para ejemplificar el comportamiento de los integrantes de la organización. Proporcionan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales. Los mitos suelen describir normalmente de un modo exagerado, historias que ocurrieron en momentos críticos de las compañías. Con tal grado hiperbólico contribuyen definitivamente a la cultura empresarial. Para orgullo de sus narradores se transmiten rápidamente a los nuevos empleados. Cendejas y Hernández (2006) consideran los mitos como historias enaltecidas y siempre concordantes con los valores organizacionales.

*Religión:* La religión de la organización descansa sobre un sistema ritual de participación: rituales de entrada, poder, fiesta, de despedida; altamente cohesivos y comunicadores.

En la religión de la organización hay elementos totémicos, la figura del fundador, el símbolo o logo de la empresa, escudos y banderas entre otros.

*Filosofía e Ideología:* Manifiesta Jiménez (2017) que: “Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Es la determinación de las funciones básicas que la empresa va

a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tales objetivos (p.27). Se puede entender aquí que toda empresa tiene su forma de analizar su entorno incluyendo los ideales de su personal y procedimientos propios sobre la forma de percibir su naturaleza, lo cual va a incidir en las decisiones de tipo cultural que considere según sea el caso. La ideología se puede definir como un conjunto organizado de ideas que definen a un grupo en su intento de explicar la realidad y transformarla, un compendio de ideas aplicadas a la acción.

*Valores:* Jiménez (ob. Cit.), señala que los valores prácticas y creencias que son la razón de ser de la empresa y representan el compromiso de la organización ante la sociedad (p. 7). De tal forma, que los valores van a constituir la interpretación de la realidad organizacional que cada miembro de la empresa va a concebir conforme a lo transmitido ya sea a lo largo del tiempo, por los líderes y puesto de manifiesto en decálogo, publicaciones o de manera implícita en las acciones de la organización.

*Comunicación:* Para Gutiérrez (2010) la comunicación “es un factor secundario en la vida de las organizaciones, no obstante, las consecuencias de una comunicación fragmentada, débil e ineficaz conllevan a la pérdida de liderazgo y en últimas a su decadencia” (p. 9). Por tal motivo, la comunicación en las organizaciones es una de las principales tareas fundamentales, la cual consiste en gestionar los procesos comunicativos lo que implica darles el lugar correspondiente a los trabajadores en sus labores y así mismo, motivar al personal a que generen valores como el trabajo y la responsabilidad en la organización, con la finalidad de crear cambios, a partir de la comunicación, contribuyendo a enriquecer los valores organizacionales, fortaleciendo de esta forma a la cultura organizacional.

*Talento:* Según Chiavenato (ob. Cit): “Todo el talento humano deberá colaborar con la organización para el alcance de sus objetivos y así realizar su misión, pues no se debe de concebir al talento humano de una organización desconociendo los negocios propios de la

misma. Y cada negocio de la organización tiene implicaciones diferentes para cada uno de los talentos, sin embargo, todos deben de ir encaminados al alcance de los objetivos y la realización de su misión” (p.147). Por tal razón, las organizaciones deben de inculcar a todo el talento humano la importancia de colaborar en el logro de los objetivos, de igual manera, ser socialmente responsable con su trabajo, y buscar en cada uno de los integrantes de la misma la integración acorde con la visión y misión de la organización.

*La Tecnología:* La relación entre cultura organizacional existente para el aprovechamiento social del conocimiento y las nuevas tecnologías es cada vez más complicada por los bruscos cambios en el desarrollo de las tecnologías de la información. En tal sentido sostiene Martínez (2007) que: “Dichos cambios son parte de un conjunto de profundas transformaciones que está sufriendo nuestra sociedad desde hace algunos años. Además, el uso de las tecnologías de la información requiere innovación y desarrollo de activos intangibles, incluyendo nuevas habilidades, nuevas formas de relación con clientes y proveedores y, naturalmente, nuevo conocimiento” (p. 7). Por tal motivo, para que las organizaciones generen nuevos conocimientos a partir de una cultura que sea capaz de implementar e integrar las herramientas, técnicas y métodos adecuados en el proceso de adquisición, distribución y utilización del conocimiento, es necesario la utilización de las nuevas tendencias tecnológicas.

En este sentido, el uso de las tecnologías ha crecido enormemente en los últimos años, alcanzado una gran importancia y han generado un importante impacto. Por otro lado, es importante resaltar que el numeroso fracaso de la implantación de tecnologías se debe a que la mayoría de las empresas han procedido únicamente a introducir tecnologías sin modificar la cultura existente en las instituciones, esta situación trae como consecuencia que se observen mejoras en los procesos organizacionales, así que, se requiere de un ajuste entre los

sistemas tecnológicos y la cultura organizacional existente para el aprovechamiento efectivo de la tecnología.

### ***Clasificación de la Cultura Organizacional.***

De acuerdo a Robbins (2004) afirma que existen variaciones en relación a su poder, así mismo donde la cultura es fuerte esta presenta una gran cantidad de valores por parte de los integrantes de la organización y estas son aceptadas y propagadas por el grupo, las cuales creen fielmente estas convicciones y aún mayor si la cantidad de adeptos es alta; sin embargo, en una cultura débil no se logra este objetivo, a continuación, se muestra las características de una cultura débil:

- El trabajo que realizan los integrantes de la organización está estrictamente supervisado sin dejar autonomía al trabajador.
- Las funciones de trabajo se estandarizan, se determinan las normas y procedimientos.
- El objetivo de la organización es la producción dejando de lado la opinión del personal
- Los trabajadores se sujetan a un solo grupo de trabajo
- La producción no se enfatiza en el personal, pero se reconoce el esfuerzo y fidelidad.
- Se presenta una enorme cantidad de críticas destructivas deteriorando las constructivas.
- La innovación está limitada reduciendo el riesgo a las nuevas ideas.

La cultura débil se muestra en el personal o los elementos que lo integran y siente una privación de su libertad en la realización de su trabajo causando el no cumplimiento a cabalidad de sus funciones, limitando todo esfuerzo de mostrar ideas que innoven, así mismo se presenta el incremento de ineficiencia en el cumplimiento de las metas, este fenómeno se encuentra porque la autoridad máxima de la organización deja de lado las cosas triviales como lo que piensa el personal, las ideas innovadoras, o quizá algunas sugerencias que pueda

tener el personal encargado de un departamento, enfocándose solamente en la producción, ya que cada factor de la organización es como un engranaje que hace posible el funcionamiento y cumplimiento de las metas trazadas. Este tipo de cultura se identifican con un grupo de trabajo, porque piensan que pueden ser juzgados por el desempeño que muestran en la producción y por la excesiva presión a causa de las normas que tiene la misma organización.

Mientras que en una cultura fuerte las características son contrarias a la débil, a continuación, se muestra:

- La supervisión no se enfatiza en grupos de trabajo, al contrario, es igual para todos, mostrando una autonomía en su desarrollo de trabajo.
- Las normas y encuentros de trabajo no son rígidas, tampoco las operaciones.
- La autoridad mayor de la organización piensa en sus trabajadores de cómo ayudarles y mostrarles que son parte importante de esta.
- Existe una identificación por la institución
- La productividad es importante el cual determina los ascenso e incrementos en sus remuneraciones.
- La gerencia incrementa las funciones de los trabajadores para que estos se desarrollen como profesionales y muestren ideas innovadoras.
- El riesgo es moderadamente alto con el objetivo de que se seleccione un personal apto en el desarrollo de los cargos importantes.

### **Bases legales**

El marco jurídico que fundamenta la presente investigación está determinado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Este marco legal es de corte

social, donde su preámbulo recoge la búsqueda del bien común, la justicia social, el derecho al aseguramiento del trabajo y la preservación de los derechos humanos, bajo el signo de una democracia participativa y protagónica, y un Estado de justicia social.

**Artículo 58:** establece el derecho a la información oportuna, veraz e imparcial. Si bien se refiere exclusivamente al ámbito laboral, sienta las bases para el derecho a la información en todos los aspectos de la vida ciudadana, incluyendo el ámbito de trabajo.

**Artículo 90:** Consagra que todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. La ley establecerá la proporción del derecho a la participación en los beneficios de la empresa. Este artículo, aunque enfocado en el salario, implica la necesidad desconocer la situación económica de la empresa para calcular la participación en los beneficios.

**Artículo 97:** Reconoce el derecho a la negociación colectiva y a la huelga. Para ejercer estos derechos de manera efectiva, los trabajadores o sus representantes sindicales necesitan información relevante sobre la empresa.

En los artículos mencionados anteriormente, se abordan derechos fundamentales de manera general o específica en el ámbito laboral, establecen pilares que demuestran la influencia crucial de una comunicación efectiva en una empresa como un derecho fundamental de los trabajadores.

En la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT). Decreto Presidencial N° 8.938 de fecha 30 de abril de 2012, publicado en Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinaria del 07 de mayo de 2012:

**Artículo 18:** Establece el principio de la buena fe en las relaciones laborales. Esto implica que tanto empleadores como trabajadores deben actuar con transparencia y lealtad, lo que incluye proporcionar información relevante.

**Artículo 49:** (Participación en los beneficios): Este artículo, y los subsiguientes que regulan la participación en los beneficios (utilidades), implican el derecho de los trabajadores a conocer la situación financiera de la empresa para determinar el monto de sus utilidades. Las empresas están no obligadas a presentar a los trabajadores o a sus organizaciones sindicales la información contable necesaria para verificar el cálculo de las utilidades.

**Artículo 107:** (Información para la negociación colectiva): Este artículo establece que, durante la negociación de convenciones colectivas, el empleador está obligado a suministrar a la organización sindical la información necesaria y pertinente para llevar a cabo una negociación informada y de buena fe. Esto incluye datos sobre la situación económica de la empresa, su estructura de costos, planes de expansión, entre otros.

**Artículo 395 y siguientes:** (De la estabilidad e inamovilidad laboral): Si bien no hablan directamente, los procedimientos relacionados con despidos o calificaciones de falta requieren que el trabajador esté informado de las causas y tenga la oportunidad de defenderse, lo que implica acceso a la información que fundamenta la decisión del empleador.

Al establecer la obligatoriedad y el derecho a la información en diversas instancias laborales estos artículos de la LOTTT demuestran que una comunicación efectiva en la empresa no solo es una herramienta de gestión, sino un elemento intrínseco para el cumplimiento de los derechos y deberes laborales, la promoción de un ambiente de trabajo justo y la construcción de relaciones laborales sólidas y transparentes. En función de la buena fe se construye sobre la transparencia y lealtad. Ambas requieren una comunicación clara y verás.

En la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), publicado en Gaceta Oficial N° 38.236, de fecha 26 de julio de 2005, siendo fundamental en cuanto al derecho a la información relacionada con la seguridad y salud en el trabajo:

**Artículo 54:** (Deberes de los empleadores): Establece el deber del empleador de informar a los trabajadores sobre los riesgos específicos de su puesto de trabajo y sobre las medidas de protección y prevención.

**Artículo 56:** (Derechos de los trabajadores): Uno de los derechos fundamentales de los trabajadores es recibir información y formación adecuada en materia de seguridad y salud en el trabajo.

Una comunicación efectiva en este contexto significa que la información sobre los riesgos, las medidas de prevención, el uso correcto de equipos de protección personal, los procedimientos de emergencia, entre otros aspectos, no solo se emite por parte del empleador, sino que también es comprendida, asimilada y aplicada por los trabajadores.

### **Definición de Términos Básicos**

**Administración:** La administración en el contexto empresarial se refiere a la gestión y coordinación de recursos y procesos para alcanzar los objetivos de una organización de manera eficiente y eficaz

**Comunicación:** Es el intercambio de información, ideas y mensajes dentro de una organización y con su entorno externo. Es un proceso estratégico que garantiza que todas las partes interesadas (empleados, clientes, socios y público en general) estén informadas, comprometidas y alineadas con los objetivos y valores de la empresa.

**Cultura empresarial:** También conocida como cultura organizacional, es la “personalidad” única de una empresa. Es un conjunto profundamente arraigado de valores, creencias,

suposiciones, normas y prácticas compartidas que dictan cómo los empleados interactúan entre sí, con los clientes y con el mundo exterior. Son las reglas no escritas que todos comprenden y siguen, incluso si no están formalmente establecidas.

**Decisión empresarial:** Es una elección que realiza un individuo o un grupo dentro de una empresa y que afecta sus operaciones, estrategias, recursos y dirección general. Estas decisiones pueden abarcar desde decisiones cotidianas hasta estrategias complejas a largo plazo que definen el futuro de la empresa.

**Desempeño laboral:** Se refiere a la eficacia con la que un empleado cumple con sus responsabilidades laborales y contribuye a los objetivos de la organización. Se trata de evaluar la eficacia y eficiencia de las acciones, el comportamiento y el rendimiento de un empleado en su puesto.

**Empresa:** Es una organización o entidad constituida para realizar actividades comerciales, industriales o profesionales con el objetivo principal de generar ganancias. Opera proporcionando bienes o servicios a clientes, gestionando recursos y asumiendo riesgos para alcanzar sus objetivos.

**Trabajador:** Es la persona física que con la edad legal mínima presta sus servicios retribuidos subordinados a otra persona, a una empresa.

### **Sistema de Variables**

De acuerdo con Tamayo y Tamayo (2007), la variable se denomina a un aspecto o dimensión de un fenómeno que tiene como característica la capacidad de asumir distintos valores o cualidades. La variable a abordar es la comunicación y la cultura organizacional.

**Cuadro 1****Operacionalización de las Variables**

<b>Variable</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Comunicación	Es aquel procedimiento mediante el cual los interlocutores intercambian mensajes a través de códigos que favorecen la fluidez y el entendimiento mutuo. Ballenato (2009)	Funciones de la comunicación	Cumplimiento de normas y procedimientos	1
			Informa un problema laboral	2
			Claridad en sus funciones y objetivos	3
			Evaluación del desempeño laboral	4
			Frecuencia de emisión de información	5
			Recibe la información correcta	6
			Uso de código comprensible	7
		Proceso de la comunicación	Uso de canal adecuados	8
			Afectación del mensaje	9
			Distorsión del mensaje	10
			Verificación del mensaje	11
			Uso del canal formal	12
			Satisfacción con la retroalimentación ascendente	13
			Satisfacción con la información descendentes	14
Cultura Organizacional	Conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen. Vergara (2009).	Elementos de la Cultura Organizacional	Intercambio de información	15
			Conocimiento de la misión y visión	16
			Transmisión de valores organizacionales	17
			Organización de eventos participativos	18
		Tipo de Cultura Organizacional	Aceptación de los valores organizacionales	19
			Desarrollo profesional	20
			Normas flexibles	21
			Trabajador sin autonomía	22
Reconocimiento de esfuerzo y fidelidad	23			
Restricción de innovación	24			

## **Capítulo III**

### **Marco Metodológico**

El marco metodológico se refiere al plan que se seguirá para realizar la investigación, por eso Arias (2006): “es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado” (p. 110). Se puede definir la metodología como la ruta, forma, modo, gestiones y pasos que se han de seguir en el proceso de investigación para lograr un conocimiento preciso y seguro, en la obtención de resultados confiables.

Desde esta apreciación, se aborda el paradigma de la investigación; tipo de investigación; diseño de la investigación; población y muestra; técnicas e instrumentos de recolección de información; validez y confiabilidad de la investigación y las técnicas de análisis de datos.

#### **Enfoque de la Investigación**

El objetivo de la investigación de acuerdo con Calderón (2012) es descubrir respuestas a determinadas interrogantes a través de la aplicación de procedimientos científicos. Esto quiere decir que los procedimientos han sido desarrollados con el objeto de aumentar el grado de certeza de la información, pues permite dar respuesta a las interrogantes que formulan el problema en la investigación cuando se desea estudiar un fenómeno poco conocido por el investigador.

Por tanto, la investigación se ubica en un enfoque cuantitativo, ya que el investigador utiliza su o sus diseños para analizar la certeza en un contexto en particular o para aportar evidencia respecto de los lineamientos de la investigación. Para Hernández, Fernández y Batista (2010) el enfoque cuantitativo se define como el que utiliza la recolección de datos

con base en la medición numérica y análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento. Es decir, lo cuantitativo se identifica porque pretende ser objetiva, deductiva, usa estadística inferencial y tiene el control de las variables estudiadas para realizar generalizaciones a partir de los hallazgos.

### **Tipo de Investigación**

La presente investigación enmarca la metodología dentro de la modalidad de investigación descriptiva, la cual para Tamayo y Tamayo (2006) es aquella que “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo, cosa funciona en el presente” (p. 35).

Por tanto, en esta investigación se utiliza la metodología de tipo descriptiva para dar respuesta a las preguntas expuestas en la formulación del problema, buscando procesar la naturaleza de una situación, tal como existe en el momento de estudio, analizando la comunicación y su influencia en la gestión de la cultura organizacional en HS Industria, C. A.

### **Diseño de la Investigación**

De acuerdo con Tamayo y Tamayo (2007), el diseño de la investigación: “Es la estructura a seguir en una investigación ejerciendo el control de la misma a fin de encontrar resultados confiables y su relación con los interrogantes surgidos de la hipótesis” (p. 54). Al precisar el planteamiento del problema, se define el alcance de la investigación y el investigador visualiza la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de investigación, además de cubrir los objetivos fijados.

Esto implica, seleccionar el diseño de investigación y aplicarlo al contexto particular del estudio. El diseño también debe especificar los pasos que habrán de tomarse en relación con recabar los datos y debe precisar el ambiente en que se realizará el estudio.

El diseño de esta investigación es de campo, en vista que se pudo recopilar directamente la información detallada y exacta específicamente en HS Industria, C. A., donde requiere analizarse la influencia de la comunicación en la gestión de la cultura organizacional. Según Arias (2004), la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables algunas”. (p. 94)

## **Población y Muestra**

### **Población**

Según Hurtado, (2010), la población se define como “la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de la población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. Una población está determinada por sus características definitorias” (p. 32). Es por esto, que el conjunto de elementos que posea esta característica será la totalidad del fenómeno a estudiar, siendo las unidades de la población con una característica común, es decir, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación. Para esta investigación la población está conformada por 13 trabajadores de HS Industria, C. A.

### **Muestra**

Para Balestrini (2006), la muestra “es una parte de la población, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo”. (p. 141). En base a la población cuantificada para una investigación se establece la muestra, siendo considerada representativa de la población y descansa en el principio que las partes representan el todo.

De acuerdo con Balestrini (2006), “cuando la población es pequeña y finita no se aplican criterios muestrales” (p. 145). Esto indica, que cuando la población es finita y pequeña, se puede tomar la totalidad, y para este caso es una muestra censal debido al recuento de todos los elementos de una población.

Cabe destacar, que un estudio censal o total según Méndez (2011), consiste “en estudiar todos los elementos de la población de interés” (p. 182). Es decir, cuando se selecciona todos los elementos con la intención de indagar algo sobre una población determinada, refiriéndose a este grupo de elementos como muestra censal. En esta investigación está representada por 13 trabajadores de HS Industria, C. A.

### **Técnicas e instrumentos de Recolección de Información**

La técnica es definida por Hernández, Fernández, y Baptista (2010), como la relación al procedimiento, condiciones y lugar de recolección de datos, dependiendo de las distintas fuentes de información tanto primaria como secundaria. Es decir, son todas las formas posibles de que se vale el investigador para obtener la información necesaria en la investigación.

Para esta investigación se utilizó la técnica de la encuesta, para recabar la información. Hernández et al. (2010), dicen que es una técnica destinada a obtener información de un grupo de personas sobre un problema determinado. Esta técnica se aplicó utilizando como instrumento un cuestionario, que para Hernández et al. (2010), “es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital) que se utiliza para obtener registros o almacenar información” (p. 57). El cuestionario de esta investigación está compuesto por 24 ítems, estructurado con escalamiento tipo Lickert con cinco alternativas de respuestas, a saber: TA (Totalmente de Acuerdo), MA (Medianamente de Acuerdo), NTD (No lo tengo Definido), MDA (Medianamente en Desacuerdo) y TDA (Totalmente en Desacuerdo).

## **Validez y Confiabilidad**

Para los autores Hernández, Fernández y Batista (2012), la validez “se refiere al grado que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir” (p.227). Lo que indica que es la eficacia con que, un instrumento pretende medir la variable. En el procedimiento o forma particular de obtener datos o información, se buscó la opinión de los expertos sobre la materia de estudio.

Por tanto, se validó el instrumento a través del juicio de tres (03) expertos, dos (02) en Administración y uno (01) especialista en Metodología. A quienes se les entregó, el Protocolo de validación: la constancia de validación, objetivos de la investigación, los criterios de evaluación, el cuadro de operacionalización de variables, así como el cuestionario.

En cuanto a la confiabilidad del instrumento para Elliott, Fischer y Rennie (1999) “está conformada por la estabilidad de su rendimiento para fomentar un mejor control de calidad de la investigación a través de una prueba piloto a una población diferente a la de estudio” (p.56). Se determinó por el coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual de acuerdo con el autor Meza (2012), dice que la ventaja presentada por el mismo, reside en que requiere una sola administración del instrumento de medición puede tomar valores entre 0 y 1, donde 0 significa nula la confiabilidad y 1 representa la confiabilidad total. A continuación, se presenta la fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right)$$

Dónde:

$\alpha$  = Coeficiente de confiabilidad

K = número de Ítems

$\sum St^2$  = Varianza del instrumento

$St^2$  = varianza de la suma de los Ítems.

Se seleccionaron 10 sujetos, que no son parte de la muestra con características similares a los de la muestra. Se empleó el formato Excel bajo la plataforma de Windows Xp; donde se introdujeron los datos emitidos por las personas y con ello se obtuvo un valor de 0,87 que indicó que el referido cuestionario es confiable.

### **Técnica de procesamiento y análisis de la información**

Para la ejecución de esta investigación, una vez obtenida y recopilada la información se inició de inmediato su procesamiento, esto implica el ordenar y presentar de la forma más lógica e intangible los resultados obtenidos con el instrumento aplicado, de tal forma que la variable refleje el peso específico de su magnitud. La información que se recolectó, se procesó mediante la estadística descriptiva.

Tamayo y Tamayo (2014), dicen que en este punto se manejan el procesamiento de datos, una vez recopilados por los instrumentos diseñados para este fin, es necesario elaborarlos matemáticamente, ya que la cuantificación y su tratamiento estadístico permiten llegar a conclusiones sobre las variables investigadas. La operación esencial en la tabulación es el recuento para determinar el número de casos que encajan en las distintas dimensiones e indicadores. Por último, se graficaron los datos obtenidos para su correspondiente análisis

interpretativo de la información, de donde se proyectaron las conclusiones y recomendaciones.

## **Capítulo IV**

### **Análisis de la información**

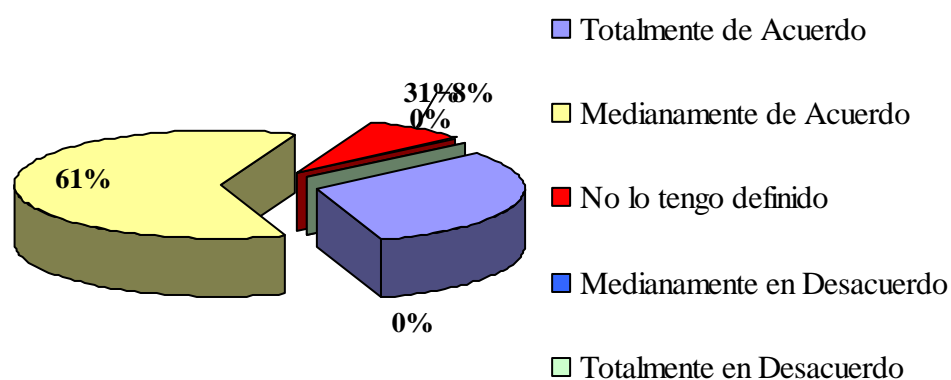
Para Gómez (2006), luego que se elabora el problema de investigación, las preguntas, las hipótesis, el diseño de investigación cuantitativo, cualitativo o mixto elegido, la siguiente etapa es la recolección de los datos sobre variables investigadas. Esto implica, seleccionar el instrumento, que debe ser válido y confiable para aceptar los resultados, para luego aplicarlo y así recolectar la información, la cual se preparó para hacer el análisis.

Según Hurtado (2008), el análisis constituye un proceso que involucra la clasificación, codificación, procesamiento e interpretación de la recolección de los datos, para finalmente llegar a conclusiones específicas con relación a las variables en estudio, y darles respuestas a las preguntas de investigación, mediante un tratamiento estadístico previo a la interpretación.

Por lo tanto, en esta sección, se exponen los resultados obtenidos del instrumento que se aplicó a la muestra del presente estudio, recolectando los datos que permitieron el desarrollo de la investigación; asimismo, se realizaron los procesos para alcanzar la mayor visión en cuanto a la problemática planteada. A continuación, se muestran los cuadros y gráficos con su respectivo análisis, a partir de los cuales se elaboraron algunas consideraciones del presente estudio.

**Cuadro 2.****Cumplimiento de normas y procedimientos**

Categoría	f	%
Totalmente de Acuerdo	4	31
Medianamente de Acuerdo	8	61
No lo tengo Definido	1	8
Medianamente en Desacuerdo	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0

**Gráfico 1. Cumplimiento de normas y procedimientos**

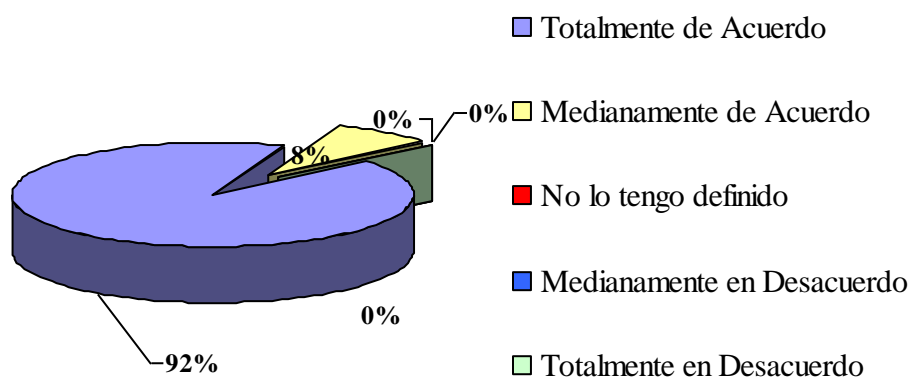
De acuerdo con el resultado del cuadro 2, se observa que de los encuestados el 61% manifiestan que están medianamente de acuerdo que la gerencia supervisa el cumplimiento de normas y procedimientos, el 31% están totalmente de acuerdo y el 8% no lo tienen definido. Esto revela que la empresa lleva un control en las labores de los trabajadores para que cumplan a cabalidad las normas y procedimientos. Según Chiavenato (2001), la

supervisión es una función de direcciones ejercida en el nivel operacional para hacer seguimiento más cercano sobre el trabajo del subalterno.

### Cuadro 3.

#### Informa un problema laboral

Categoría	f	%
Totalmente de Acuerdo	12	92
Medianamente de Acuerdo	1	8
No lo tengo Definido	0	0
Medianamente en Desacuerdo	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0



#### Gráfico 2. Informa un problema laboral

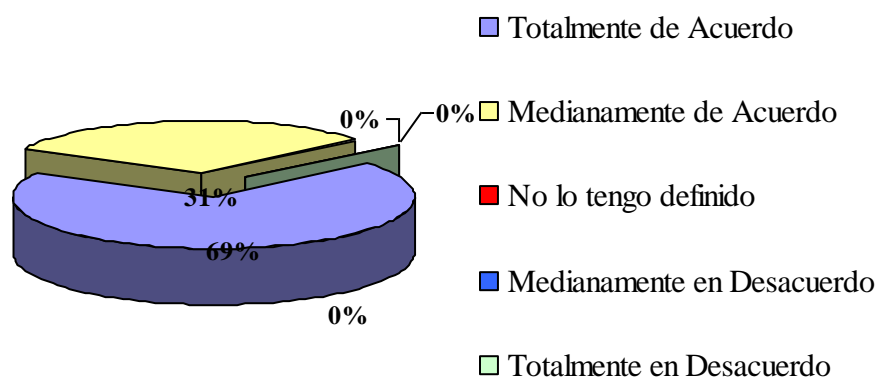
En el resultado del cuadro 3, se evidencia que 92% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que le comunican al jefe un problema laboral, mientras el 8% manifestaron que están medianamente de acuerdo. Esto señala que la mayoría de los trabajadores informan sobre cualquier problema relacionado al trabajo. A lo que Robbins (1997), dice que la comunicación constituye un pilar importante y fundamental para afirmar la relación grupal,

además enriquece el ambiente de desempeño de las personas que trabajan dentro de la empresa, reduciendo así los problemas laborales.

#### Cuadro 4.

##### Claridad en sus funciones y objetivos

Categoría	f	%
Totalmente de Acuerdo	9	69
Medianamente de Acuerdo	4	31
No lo tengo Definido	0	0
Medianamente en Desacuerdo	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0



#### Gráfico 3. Claridad en sus funciones y objetivos

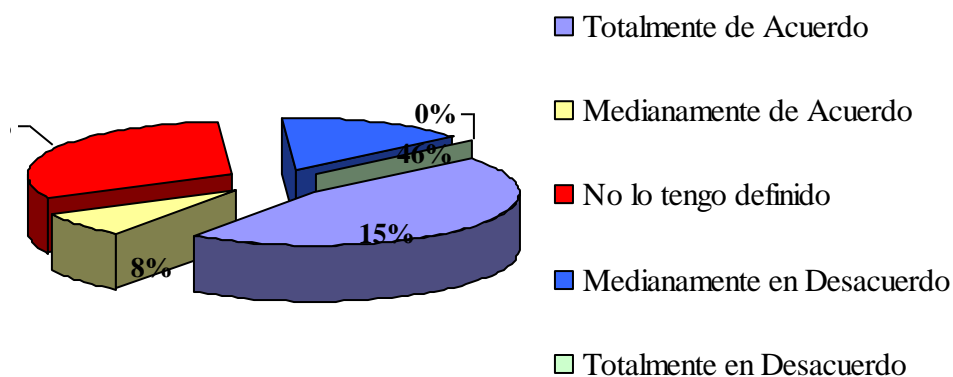
El cuadro 4, muestra que 69% de los encuestados están totalmente de acuerdo en la claridad que existe en sus funciones y objetivos laborales y 31% manifestaron que están medianamente de acuerdo. Este resultado evidencia que los trabajadores de la empresa HS Industria, C. A. conocen sus funciones y objetivos. Según Chiavenato (2001), la claridad en funciones y objetivos es fundamental para la eficiencia organizacional, lograda mediante una

definición precisa de metas, normas y la misión, permitiendo a los empleados alinear sus esfuerzos, responsabilidades y competencias con la estrategia de la empresa. Esta estructura elimina la duplicidad y facilita la dirección.

### Cuadro 5.

#### Evaluación del desempeño laboral

Categoría	f	%
Totalmente de Acuerdo	6	46
Medianamente de Acuerdo	1	8
No lo tengo Definido	4	31
Medianamente en Desacuerdo	2	15
Totalmente en Desacuerdo	0	0



#### Gráfico 4. Evaluación del desempeño laboral

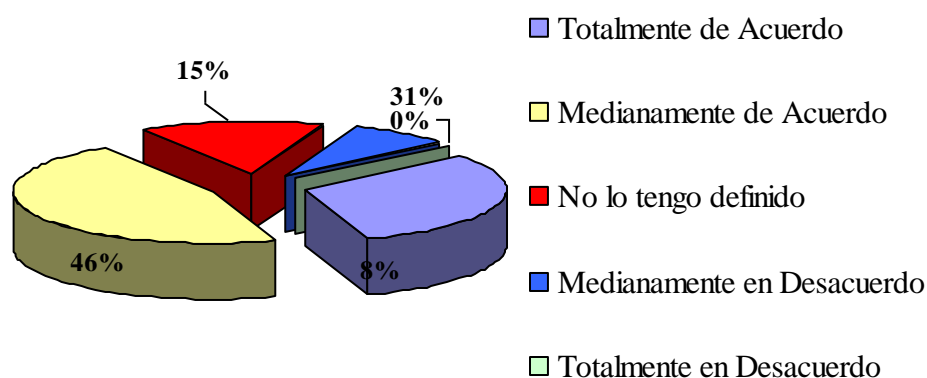
El cuadro 5 y gráfico 4, revelan que 46% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que la gerencia realiza evaluación de desempeño laboral, el 8% respondió que está medianamente de acuerdo, sin embargo, el 31% no lo tiene definido y el 15% está medianamente en desacuerdo. Existe una discrepancia en estos resultados debido a que los

trabajadores presentan disconformidad con la evaluación de desempeño. La evaluación de desempeño según Chiavenato (2005), “es una apreciación sistemática y formal del valor, cualidades y comportamiento de cada persona en su puesto, proyectando su potencial de desarrollo futuro” (p. 357). Las evaluaciones del desempeño laboral permiten a la gerencia conocer el rendimiento de los empleados (Iturralde, 2011).

### Cuadro 6.

#### Frecuencia de emisión de información

Categoría	f	%
Totalmente de Acuerdo	4	31
Medianamente de Acuerdo	6	46
No lo tengo Definido	2	15
Medianamente en Desacuerdo	1	8
Totalmente en Desacuerdo	0	0



#### Gráfico 5. Frecuencia de emisión de información

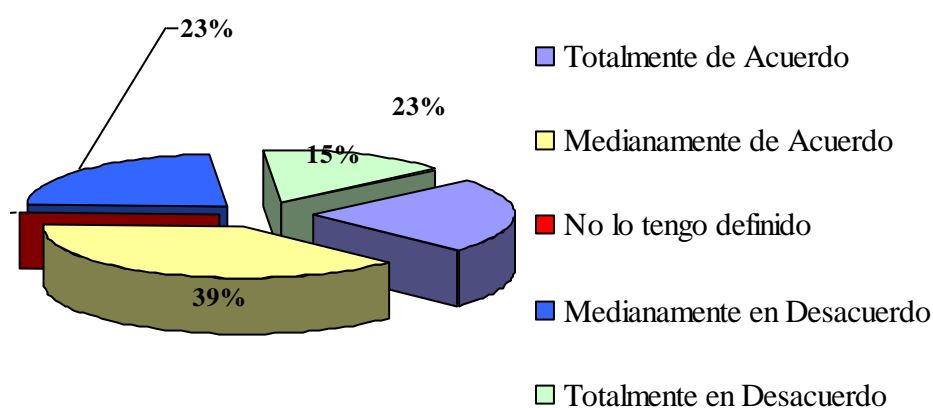
El cuadro 6 y gráfico 5, muestran que 31% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que existe una frecuencia de emisión de información por parte de la gerencia, el 46%

respondió que está medianamente de acuerdo, el 15% no lo tiene definido y el 8% está medianamente en desacuerdo. Se aprecia que la mayoría de los trabajadores respondieron entre totalmente de acuerdo y medianamente de acuerdo que existe emisión de información de manera frecuente por parte de la gerencia. De acuerdo con Chiavenato (2005), la frecuencia de la información y comunicación dentro de la empresa no es estática, sino que se adapta a las necesidades de control y desarrollo de los recursos humanos.

### Cuadro 7.

#### Recibe la información correcta

Categoría	f	%
Totalmente de Acuerdo	3	23
Medianamente de Acuerdo	5	38
No lo tengo Definido	0	0
Medianamente en Desacuerdo	3	23
Totalmente en Desacuerdo	2	15



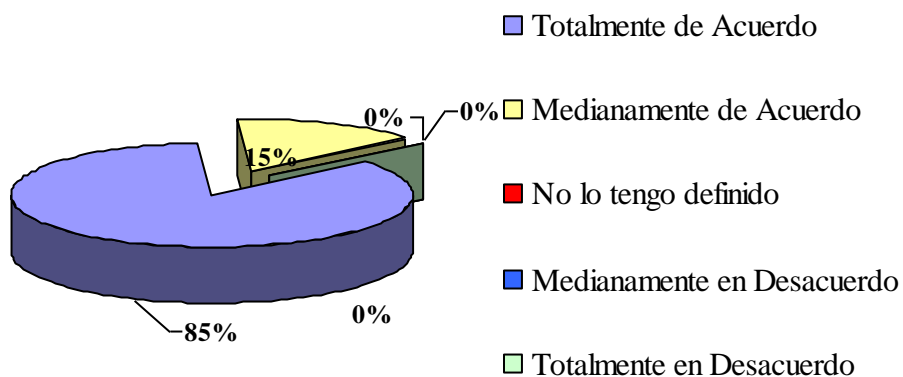
**Gráfico 6. Recibe la información correcta**

El cuadro 7 y gráfico 6, revelan que 23% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que la información de la gerencia hacia el personal fluye de manera correcta, el 38% respondieron que están medianamente de acuerdo, sin embargo, el 23% están medianamente en desacuerdo y el 15% está totalmente en desacuerdo. Esto quiere decir que la mayoría se inclinan hacia la respuesta totalmente de acuerdo y medianamente de acuerdo, es decir, que están conformes con la fluidez de la información de manera correcta por parte de la gerencia de la empresa. Stoner (1998), manifiesta que “la importancia de la gerencia no radica en cómo está la toma de decisiones, sino el saber comunicarlas y es lo que realmente significa la existencia de una comunicación compartida dentro de la organización” (p. 11).

### **Cuadro 8.**

#### **Uso de código comprensible**

Categoría	f	%
Totalmente de Acuerdo	11	85
Medianamente de Acuerdo	2	15
No lo tengo Definido	0	0
Medianamente en Desacuerdo	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0

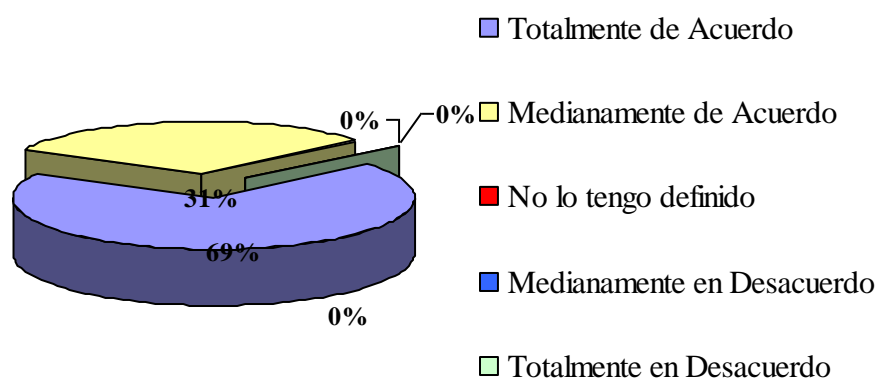


### **Gráfico 7. Uso de código comprensible**

En el resultado del cuadro 8 y gráfico 7, se evidencia que 85% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que el uso del código (lenguaje, jerga, términos técnicos) utilizado en las comunicaciones de la empresa es comprensible para todos los miembros del equipo, mientras el 15% manifestaron que están medianamente de acuerdo. En opinión de la mayoría de los trabajadores, la organización utiliza un código de comunicación comprensible, por cuanto Davis y Newstrom (2011), “exponen que el código es la conversión de la idea en palabras, gráficas u otros símbolos adecuados para su transmisión; en este punto, el emisor determina el método de transmisión, de modo que las palabras y símbolos se organizan apropiadamente para el tipo de transmisión” (p. 58).

**Cuadro 9.****Uso de canal adecuado**

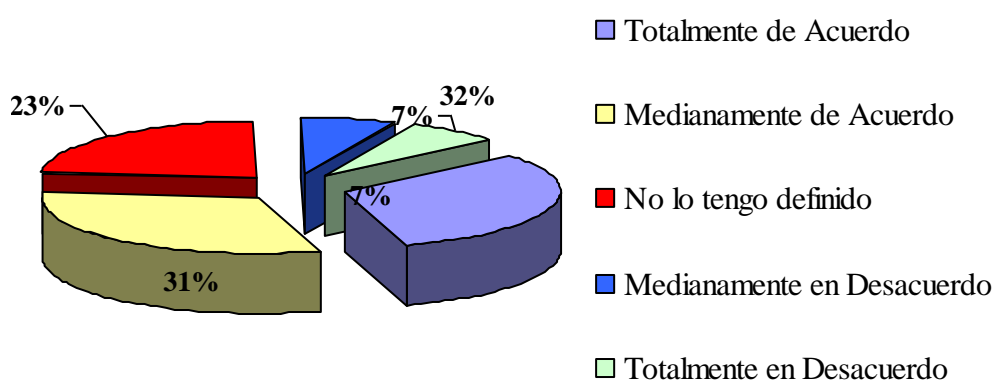
Categoría	f	%
Totalmente de Acuerdo	9	69
Medianamente de Acuerdo	4	31
No lo tengo Definido	0	0
Medianamente en Desacuerdo	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0

**Gráfico 8. Uso de canal adecuado**

El cuadro 9 y gráfico 8, dan como resultado que el 69% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que el canal de comunicación utilizado en la organización es el más adecuado para transmitir el mensaje, y el 31% están medianamente de acuerdo. Indicando la mayoría de los trabajadores la existencia de un canal de comunicación adecuado, a lo que Franklin y Krieger (2011) dicen “Es el método que se selecciona para transmitir el mensaje. La selección del canal se hará en función de los mensajes a transmitir y de las disponibilidades del receptor” (p. 231).

**Cuadro 10.****Afectación del mensaje**

Categoría	f	%
Totalmente de Acuerdo	4	31
Medianamente de Acuerdo	4	31
No lo tengo Definido	3	23
Medianamente en Desacuerdo	1	7
Totalmente en Desacuerdo	1	7

**Gráfico 9. Afectación del mensaje**

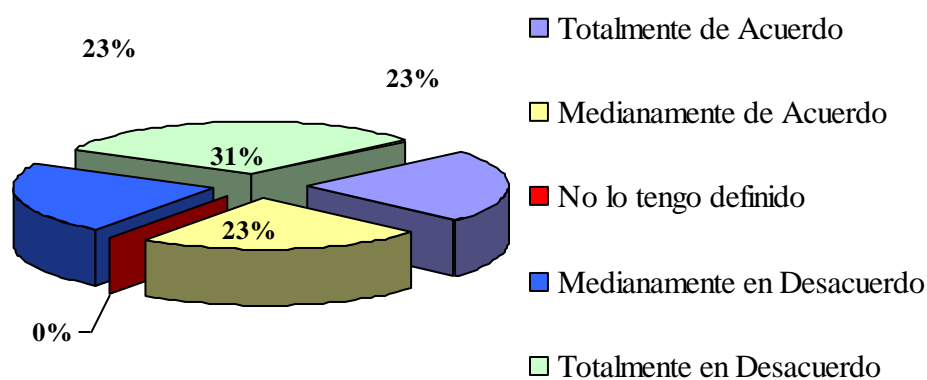
El cuadro 10 y gráfico 9, revelan que 31% de los encuestados opinan estar totalmente de acuerdo que el contexto en el que se produce la comunicación afecta la interpretación y comprensión del mensaje, el 31% respondió que están medianamente de acuerdo, 23% no lo tiene definido, el 7% están medianamente en desacuerdo y 7% manifiestan totalmente en desacuerdo. Existe una discrepancia en estos resultados debido a que más de la mitad de los trabajadores dieron respuestas entre totalmente de acuerdo y medianamente de acuerdo. Esta tendencia sugiere que el contexto afecta la interpretación y comprensión del mensaje. El

contexto en la comunicación es el conjunto de circunstancias, factores y condiciones que rodean un acto comunicativo y que influyen en la interpretación del mensaje. Sin un contexto claro, el significado de un mensaje puede quedar incompleto o incluso ser malinterpretado. El contexto actúa como un marco de referencia que da sentido a las palabras, gestos y símbolos utilizados durante la comunicación.

### **Cuadro 11.**

#### **Distorsión del mensaje**

Categoría	f	%
Totalmente de Acuerdo	3	23
Medianamente de Acuerdo	3	23
No lo tengo Definido	0	0
Medianamente en Desacuerdo	3	23
Totalmente en Desacuerdo	4	31



#### **Gráfico 10. Distorsión del mensaje**

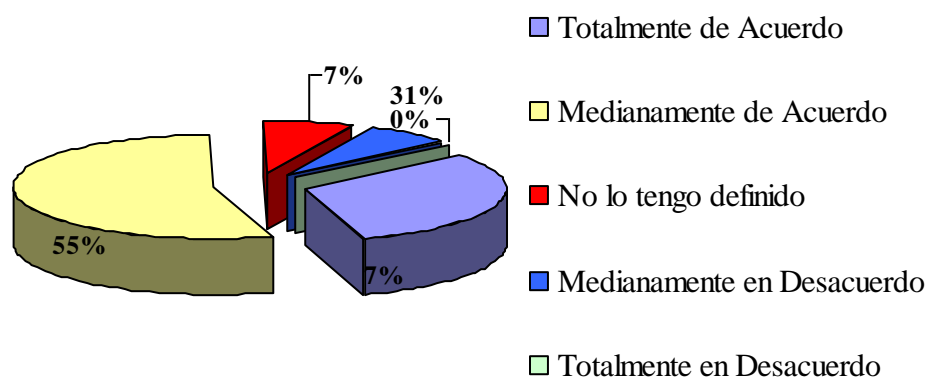
El cuadro 11 y gráfico 10, revelan que 23% de los encuestados están totalmente de acuerdo que el ambiente laboral está alejado de ruidos externos e internos que garantizan que no haya

distorsión del mensaje, el 23% respondió que está medianamente de acuerdo, sin embargo, el 23% está medianamente en desacuerdo y 31% están totalmente en desacuerdo. La mitad más uno del total de los trabajadores respondió entre medianamente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, indicando que existen ruidos externos e internos que distorsionan el mensaje. Palacios, Traverso y Williams (2017), consideran que los factores u obstáculo interfieren tanto en la trasmisión del mensaje como en la interpretación de los mismos, generando distorsiones y malos entendidos.

### Cuadro 12.

#### Verificación del mensaje

Categoría	f	%
Totalmente de Acuerdo	4	31
Medianamente de Acuerdo	7	55
No lo tengo Definido	1	7
Medianamente en Desacuerdo	1	7
Totalmente en Desacuerdo	0	0



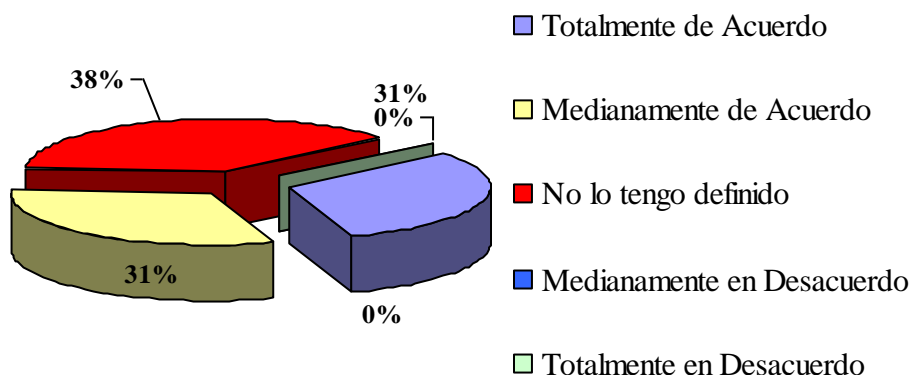
**Gráfico 11. Verificación del mensaje**

El cuadro 12 y gráfico 11, muestran que 31% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que la gerencia verifica que el mensaje llegue correctamente para mejorar la comunicación, el 55% respondió que está medianamente de acuerdo, el 7% no lo tiene definido y el 7% está medianamente en desacuerdo. La mayoría de los encuestados respondieron entre totalmente de acuerdo y medianamente de acuerdo, esto sugiere que la gerencia verifica que el mensaje llegue correctamente a los trabajadores, pero a la vez están inconformes con la verificación. A lo que Munch y García (1998) dicen que la verificación del mensaje permite guiar a los subordinados para que las actividades se realicen adecuadamente, siendo una herramienta de supervisión.

### **Cuadro 13.**

#### **Uso del canal formal**

Categoría	f	%
Totalmente de Acuerdo	4	31
Medianamente de Acuerdo	4	31
No lo tengo Definido	0	0
Medianamente en Desacuerdo	5	38
Totalmente en Desacuerdo	0	0

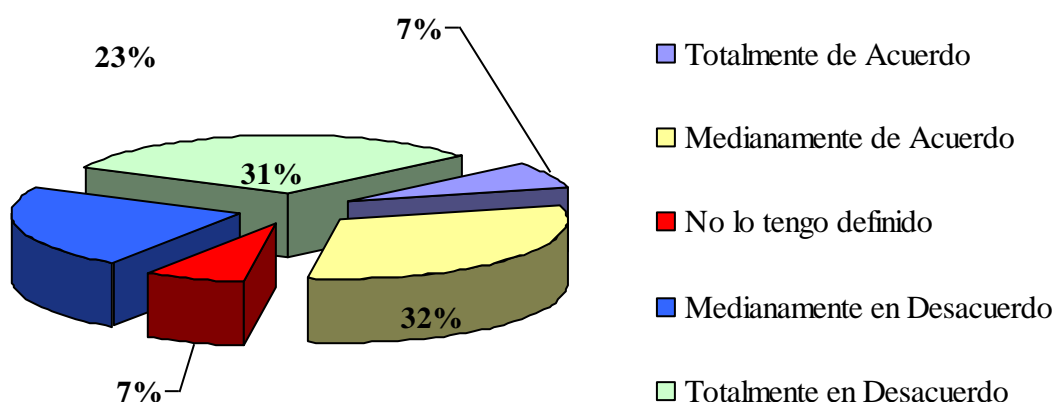


**Gráfico 12. Uso del canal formal**

El cuadro 13 y gráfico 12, revelan que 31% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que la gerencia utiliza con frecuencia el canal formal en la empresa, el 31% respondió que está medianamente de acuerdo y el 38% está medianamente en desacuerdo. La mayoría de los encuestados tienen respuestas entre totalmente de acuerdo y medianamente de acuerdo. Para Robbins (1996), la comunicación formal “es aquella que sigue la cadena de autoridad oficial de mando, dicho de otra manera, es aquella que es requerida para llevar a las labores” (p.729). Este tipo de canal usa las vías de comunicación siguiendo los niveles jerárquicos y los protocolos establecidos y, además, se emplea para transmitir órdenes e instrucciones, o aspectos relacionados con el trabajo.

**Cuadro 14.****Satisfacción con la retroalimentación ascendente**

Categoría	f	%
Totalmente de Acuerdo	1	7
Medianamente de Acuerdo	4	31
No lo tengo Definido	1	7
Medianamente en Desacuerdo	3	23
Totalmente en Desacuerdo	4	31

**Gráfico 13. Satisfacción con la retroalimentación ascendente**

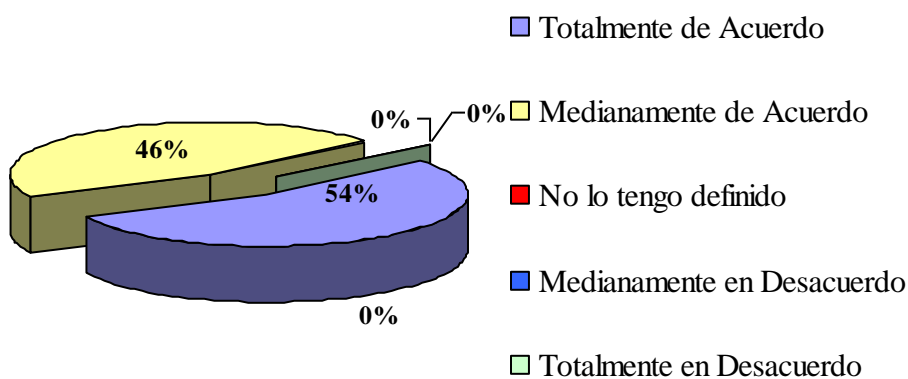
El cuadro 14 y gráfico 13, refleja que 7% de los encuestados están totalmente de acuerdo en sentirse satisfecho con la retroalimentación ascendente, el 31% respondió que está medianamente de acuerdo, el 7% no lo tiene definido, el 23% esta medianamente en desacuerdo y el 31% está totalmente en desacuerdo. La mayoría de los encuestados tienen respuestas entre medianamente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Lo que indica que no hay satisfacción con respecto a la retroalimentación ascendente. Goldhaber (1984), define la comunicación ascendente como “aquellos mensajes que fluyen de empleados hasta

superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar retroalimentación y hacer sugerencia” (p. 134). A través de esta comunicación los trabajadores adquieren conciencia de que forman parte de la organización, también permite obtener mejoras a través de la retroalimentación desde la parte baja de la pirámide. Este tipo de comunicación fluye hacia un nivel superior en el grupo o la organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, informarle hacia el progreso de las metas y darles a conocer problemas actuales.

### Cuadro 15.

#### Satisfacción con la información descendente

Categoría	f	%
Totalmente de Acuerdo	7	54
Medianamente de Acuerdo	6	46
No lo tengo Definido	0	0
Medianamente en Desacuerdo	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0



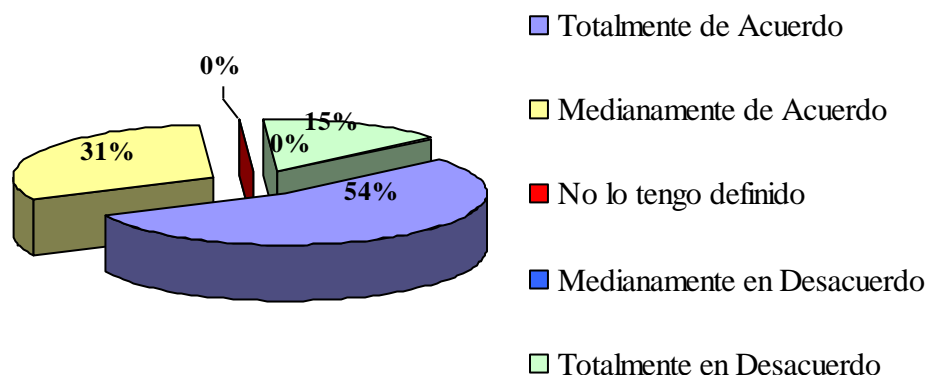
### **Gráfico 14. Satisfacción con la información descendente**

El cuadro 15 y gráfico 14, revelan que 54% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que se sienten satisfechos con los mensajes descendentes y el 46% respondió que está medianamente de acuerdo. Existe satisfacción en los trabajadores ya que todos respondieron entre totalmente de acuerdo y medianamente de acuerdo. Para Ivancevich (1997), la comunicación descendente “es aquella comunicación que se presenta cuando la información fluye de arriba hacia abajo a lo largo de la línea jerárquica de la organización, es decir, desde los directivos y supervisores, hasta los subordinados”. (p. 516). Aquí la comunicación fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Este tipo de comunicación sirve para lograr muchos propósitos en la cultura organizacional.

### **Cuadro 16.**

#### **Intercambio de información**

Categoría	f	%
Totalmente de Acuerdo	7	54
Medianamente de Acuerdo	4	31
No lo tengo Definido	0	0
Medianamente en Desacuerdo	0	0
Totalmente en Desacuerdo	2	15

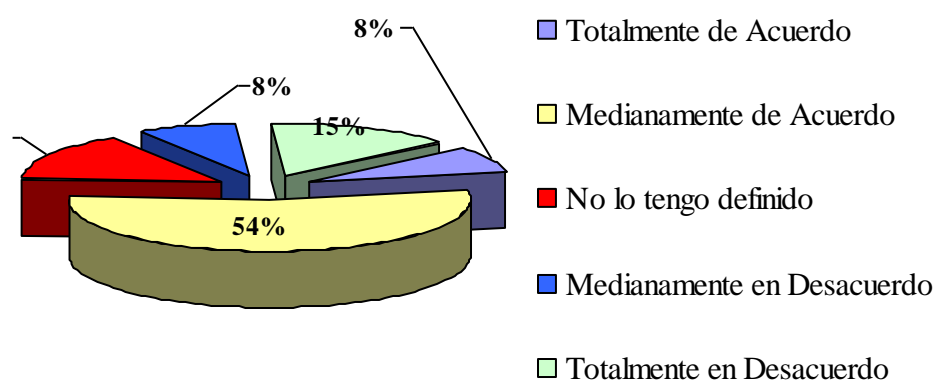


### **Gráfico 15. Intercambio de información**

El cuadro 16 y gráfico 15, revelan que 54% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que se promueve el intercambio de información entre los miembros de diferentes departamentos, el 31% está medianamente de acuerdo y el 15% respondió que está totalmente en desacuerdo. Este resultado tiende a favor de que la gerencia de la empresa toma en cuenta el intercambio de información entre los trabajadores. La comunicación horizontal según Chiavenato, (2004) “Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico” (p. 315). En una organización la mayoría de los mensajes se dan de manera horizontal, es decir aquella interacción que se da entre los miembros de un mismo nivel jerárquico, este tipo de comunicaciones se realiza con el fin de mantenerse informados sobre las operaciones diarias de la misma organización.

**Cuadro 17.****Conocimiento de la misión y visión**

Categoría	f	%
Totalmente de Acuerdo	1	8
Medianamente de Acuerdo	7	54
No lo tengo Definido	2	15
Medianamente en Desacuerdo	1	8
Totalmente en Desacuerdo	2	15

**Gráfico 16. Conocimiento de la misión y visión**

El cuadro 17 y gráfico 16, muestran como resultados que el 8% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que tienen conocimiento de la misión y visión de la empresa, el 54% está medianamente de acuerdo, el 15% no lo tiene definido, el 8% esta medianamente en desacuerdo y el 15% respondió totalmente en desacuerdo; es decir, la mayoría de los trabajadores consideran que medianamente conocen la misión y visión de la empresa. Al tener un claro conocimiento de la misión y la visión de la empresa se fomenta la participación del colectivo organizacional en el logro de los objetivos. La misión puede verse como el nivel

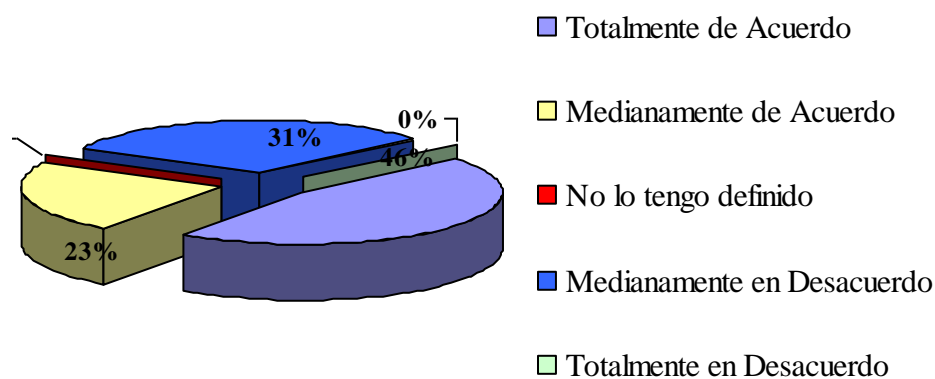
de percepción que tenga una personalidad acerca de las respuestas satisfactorias que se le dé acerca del objetivo principal, ético y trascendente de la existencia de la organización (Denison, 1991).

Una visión exitosa, generalmente está constituida por grupos de individuos comprometidos con la organización y que están dispuestos a proporcionar todo su potencial para el logro de los objetivos propuestos (Jackson, 1992). Uno de los más grandes desafíos que tendrá que afrontar la gerencia consiste en traducir la visión en acciones y actividades de apoyo.

### **Cuadro 18.**

#### **Transmisión de valores organizacionales**

Categoría	f	%
Totalmente de Acuerdo	6	46
Medianamente de Acuerdo	3	23
No lo tengo Definido	0	0
Medianamente en Desacuerdo	4	31
Totalmente en Desacuerdo	0	0



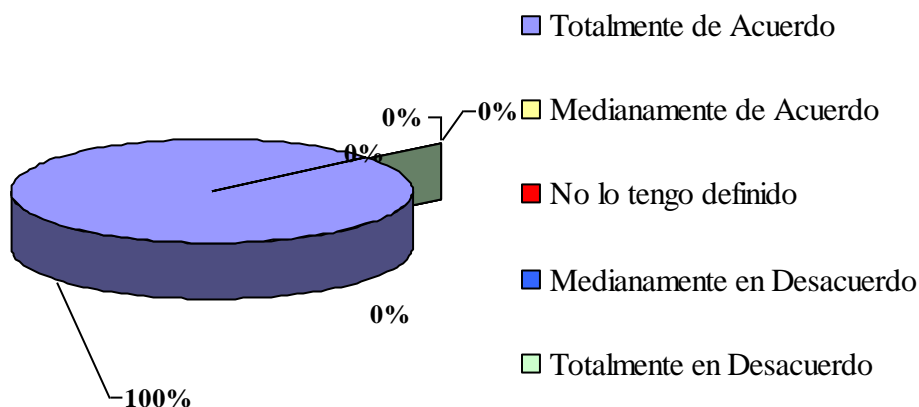
### **Gráfico 17. Transmisión de valores organizacionales**

El cuadro 18 y gráfico 17, muestran como resultados que el 46% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que a los trabajadores nuevos les transmiten los valores organizacionales, el 23% está medianamente de acuerdo y el 31% medianamente en desacuerdo. La tendencia es que la empresa si les transmiten los valores organizacionales a los trabajadores de nuevo ingreso. Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización (Robbins, 1991). Toda empresa con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la misma.

### **Cuadro 19.**

#### **Organización de eventos participativos**

Categoría	f	%
Totalmente de Acuerdo	13	100
Medianamente de Acuerdo	0	0
No lo tengo Definido	0	0
Medianamente en Desacuerdo	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0

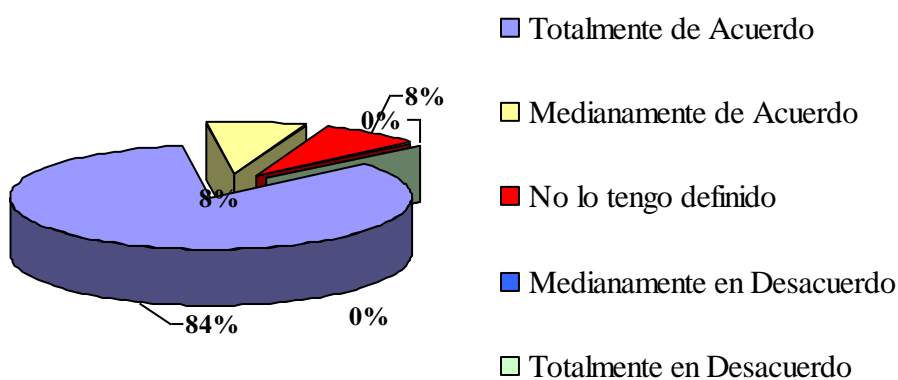


**Gráfico 18. Organización de eventos participativos**

El cuadro 19 y gráfico 18, muestran que el 100% de los encuestados están totalmente de acuerdo que la gerencia organiza eventos de participación, para que el personal establezca relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo. Chiavenato (2006) destaca que los procesos gerenciales buscan equilibrar la organización, integrando a los empleados a través de diversas acciones, lo cual incluye el fomento de relaciones. La gerencia organiza eventos de participación para fomentar la cohesión, mejorar las relaciones interpersonales y elevar la satisfacción laboral, lo que reduce el estrés y aumenta la productividad según estudios sobre comportamiento organizacional. Estos eventos fortalecen la lealtad y el sentido de pertenencia entre compañeros.

**Cuadro 20.****Aceptación de los valores organizacionales**

Categoría	f	%
Totalmente de Acuerdo	11	84
Medianamente de Acuerdo	1	8
No lo tengo Definido	1	8
Medianamente en Desacuerdo	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0

**Gráfico 19. Aceptación de los valores organizacionales**

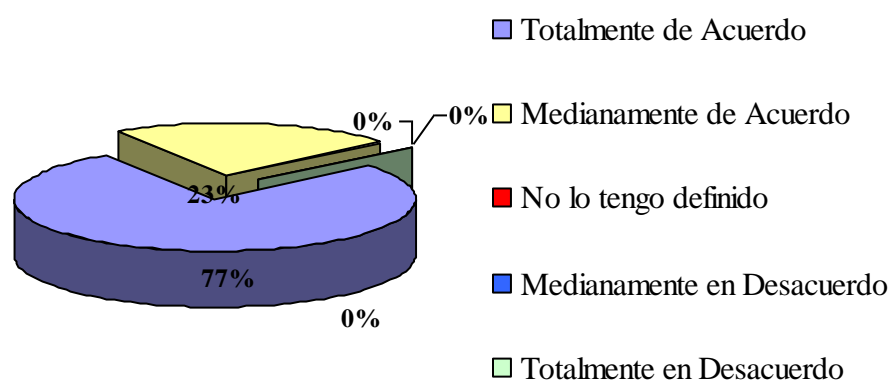
El cuadro 20 y gráfico 19, reflejan que el 84% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que los valores organizacionales son aceptados porque les permite tener responsabilidad y compromiso con la empresa, el 8% está medianamente de acuerdo y el 8% no lo tiene definido. Lo que implica que casi todos los trabajadores aceptan los valores de la empresa ya que afianzan su responsabilidad y compromiso laboral. Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos

básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional (Denison, 1991). Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización (Deal y Kennedy, 1985). Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

### Cuadro 21.

#### Desarrollo profesional

Categoría	f	%
Totalmente de Acuerdo	10	77
Medianamente de Acuerdo	3	23
No lo tengo Definido	0	0
Medianamente en Desacuerdo	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0



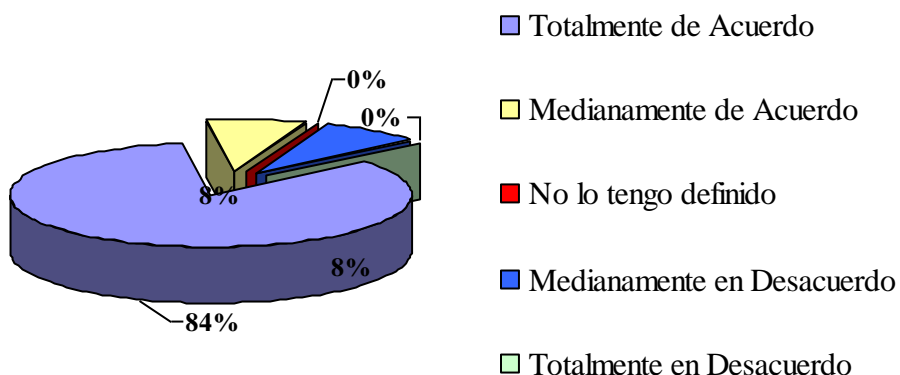
**Gráfico 20. Desarrollo profesional**

El cuadro 21 y gráfico 20, dan como resultados que el 77% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que la gerencia provee capacitaciones para su formación y desarrollo profesional, y el 23% está medianamente de acuerdo, es decir, la mayoría de los trabajadores consideran que la gerencia les brinda capacitación en el área de su formación para su desarrollo profesional. La capacitación para la formación y desarrollo profesional, según autores como Chiavenato (2007) y Dolan (2007), es un proceso educativo sistemático y a corto plazo diseñado para mejorar conocimientos, habilidades y actitudes. Busca elevar la productividad, el desempeño y la adaptación de los empleados a nuevos retos, beneficiando tanto el crecimiento individual como los objetivos organizacionales.

**Cuadro 22.**

**Normas flexibles**

Categoría	f	%
Totalmente de Acuerdo	11	84
Medianamente de Acuerdo	1	8
No lo tengo Definido	0	0
Medianamente en Desacuerdo	1	8
Totalmente en Desacuerdo	0	0

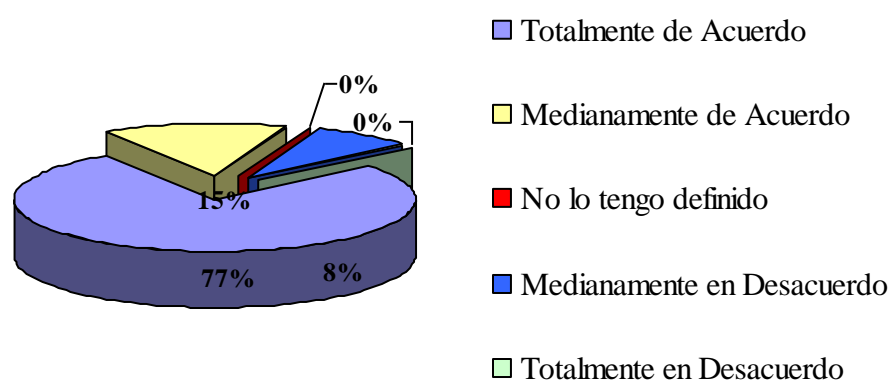


### **Gráfico 21. Normas flexibles**

El cuadro 22 y gráfico 21, muestran como resultados que el 84% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que las normas se adecuan al contexto operativo en la empresa, el 8% está medianamente de acuerdo y el 8% está medianamente en desacuerdo; es decir, que casi todos los trabajadores consideran que la empresa tiene normas flexibles. La concepción de flexibilidad interna, según Fina (2001), es la capacidad que tiene la empresa para asignar a los trabajadores a unas u otras tareas o puestos de trabajo dentro de la empresa. Asimismo, es considerada como la capacidad para cambiar la organización del trabajo, adaptándola a las necesidades de las nuevas técnicas productivas.

**Cuadro 23.****Trabajador sin autonomía**

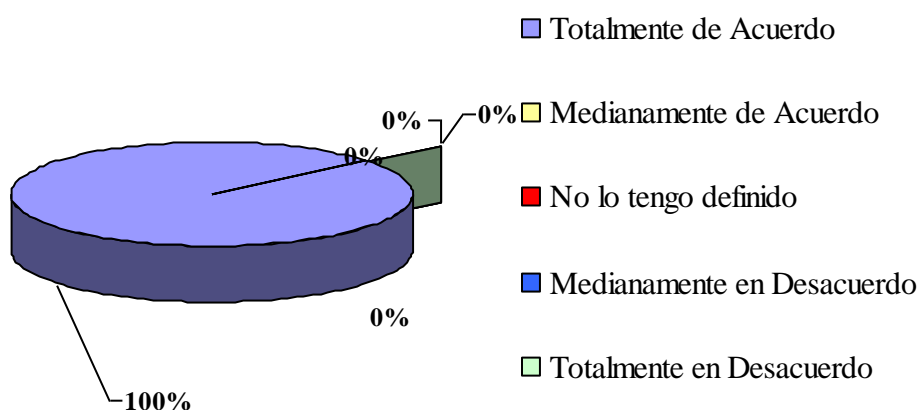
Categoría	f	%
Totalmente de Acuerdo	10	77
Medianamente de Acuerdo	2	15
No lo tengo Definido	0	0
Medianamente en Desacuerdo	1	8
Totalmente en Desacuerdo	0	0

**Gráfico 22. Trabajador sin autonomía**

El cuadro 23 y gráfico 22, tienen como resultados que el 77% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que la gerencia les permite tener autonomía en la realización de sus labores, el 15% está medianamente de acuerdo y el 8% esta medianamente en desacuerdo; lo que implica que la mayoría de los trabajadores consideran que la empresa si les permite tener autonomía laboral. Según Smith (2016), la autonomía es la capacidad de los empleados para el control de su situación laboral. La autonomía laboral podría mejorarse, aumentando la capacidad del empleado en influir en su ambiente laboral.

**Cuadro 24****Reconocimiento de esfuerzo y fidelidad**

Categoría	f	%
Totalmente de Acuerdo	13	100
Medianamente de Acuerdo	0	0
No lo tengo Definido	0	0
Medianamente en Desacuerdo	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0

**Gráfico 23. Reconocimiento de esfuerzo y fidelidad**

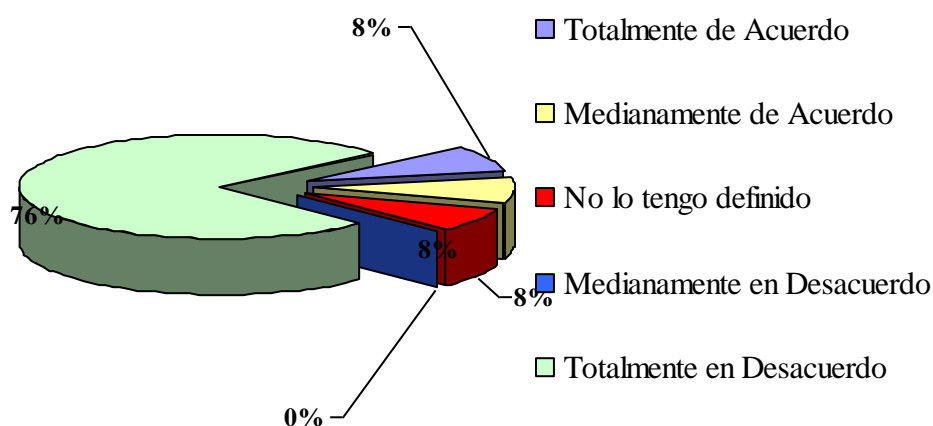
El cuadro 24 y gráfico 23, muestran que el 100% de los encuestados están totalmente de acuerdo que la gerencia les realiza actividades de reconocimiento de esfuerzo y fidelidad. El reconocimiento de esfuerzo y fidelidad es una estrategia de gestión humana que valora los logros y la lealtad del personal, impulsando la motivación, retención de talento y productividad. Autores como Robbins y Judge (2009) enfatizan que la motivación es la

voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales. El reconocimiento debe ser oportuno, auténtico, personalizado y constante.

### **Cuadro 25.**

#### **Restricción de innovación**

Categoría	f	%
Totalmente de Acuerdo	1	8
Medianamente de Acuerdo	1	8
No lo tengo Definido	1	8
Medianamente en Desacuerdo	0	0
Totalmente en Desacuerdo	10	76



#### **Gráfico 24. Restricción de innovación**

El cuadro 25 y gráfico 24, muestran como resultados que el 8% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que la gerencia restringe la inclusión de innovación en la empresa, el 8% está medianamente de acuerdo, el 8% no lo tiene definido y el 76% respondió que está totalmente en desacuerdo. Esto quiere decir, que la mayoría de los trabajadores consideran que la gerencia de la empresa no limita que introduzcan nuevas ideas. De acuerdo con

Chavarría (2024) “La innovación exitosa requiere la colaboración y el intercambio de ideas entre diferentes áreas y departamentos.” (p. 2). Lo que significa tener un gran sentido pertenencia y compromiso, por parte de los trabajadores hacia la empresa, manteniendo así una comunicación que permite compartir la cultura organizacional.

## Capítulo V

### Conclusiones y recomendaciones

#### Conclusiones.

La presente investigación denominada “Análisis de la influencia de la comunicación en la gestión de la cultura organizacional en HS Industria, C. A. Barinas período 2025-2026”, permitió dar respuesta a los objetivos planteados, y según el análisis basado en la aplicación del cuestionario respondido por los trabajadores de la empresa.

En el primer objetivo, determinar la situación actual de la comunicación en la gestión de la cultura organizacional. Se evidencia que se cumple la función de la comunicación, aun cuando hay discrepancia en cuanto a la evaluación de desempeño laboral; se puede decir que, mejorando el contexto de la comunicación, la empresa logra totalmente una comunicación eficiente. En HS Industria, C. A. existe una comunicación formal, también se evidencia conformidad en la comunicación descendente y horizontal, sin embargo, hay una falla en la comunicación ascendente, por lo cual los trabajadores no están satisfechos con la retroalimentación en este tipo de comunicación.

En el segundo objetivo, establecer los factores de la comunicación que intervienen en la gestión de la cultura organizacional de HS Industria, C. A. De acuerdo a la información recolectada, aunque existen algunas fallas menores en la comunicación de la empresa, se ha generado como resultado una cultura fuerte, lo que implica que la gestión organizacional ha venido cumpliendo sus metas y objetivos, relacionados a la cultura de la organización. Esto ha permitido que factores comunicacionales, tales como la claridad del mensaje, la transparen

cia, la consistencia, la frecuencia de la comunicación, los canales de la comunicación, la retroalimentación, la comunicación informal y la adaptabilidad; estén presentes en la gestión de la cultura organizacional de HS Industria, C. A. formando y manteniendo una cultura sólida, donde los trabajadores se sienten alineados con los objetivos y valores de la organización.

En cuanto al último objetivo, identificar la relación de la comunicación con la gestión de la cultura organizacional. Se evidencio que la comunicación se puede fortalecer, a través de la cultura organizacional fuerte que posee la empresa HS Industria, C. A. ya que este tipo de cultura es una gran oportunidad para que la gerencia mantenga la transmisión de valores, el refuerzo de normas, la creación de identidad y la retroalimentación, de esta manera se puede mantener un ambiente laboral saludable y productivo, y esto se mantiene con apoyo de prácticas de comunicación efectivas.

### **Recomendaciones.**

A partir de las conclusiones que se obtuvieron en esta investigación se hacen las siguientes recomendaciones:

Brindar capacitación a través de talleres, conferencias, cursos, entre otros, en habilidades de comunicación eficiente en los trabajadores y en la gerencia de la empresa. Esta capacitación no solo debe centrarse en la comunicación interpersonal, sino también en la comunicación digital.

Antes de implementar un cambio en la organización, se debe generar un plan de desarrollo organizacional, con estrategias realizables por los trabajadores que conduzcan a mejoras continuas y mantengan la salud de la empresa.

Mantener los canales de comunicación y retroalimentación de la empresa HS Industria, C. A., de forma tradicional o utilizando las nuevas tecnologías comunicacionales.

## Referencias

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. (6ta, edición). Caracas: Episteme.
- Arizcuren, A., Cabezas, E., & Cañeque, N. (2008). *Guía de Nuevas Prácticas de Comunicación Interna*. Madrid: Caja Madrid - FEAPS.
- Balestrini M., (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Venezuela: BL Consultores Asociados.
- Calderón J., (2012) *Metodología de La Investigación Científica En Postgrado*.
- Carrillo, L. A. (2012). *La comunicación informal y su incidencia en el rendimiento de los empleados del servicio de rentas internas*. (Informe final de trabajo de titulación como Psicólogo Industrial, Universidad Técnica de Ambato) Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/5836/1/TESIS%20-%20ADRIAN%20CARRILLO.pdf>
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Publicada en Gaceta Oficial del jueves 30 de diciembre de 1999, N° 36.860.
- Chavarría Briceño, R. (2024). *Barreras para la innovación en las organizaciones*. Revista científica en ciencias sociales,6, e601202. 10.53732/rccsociales/e601202.
- Chiavenato, I. (1989). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw - Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Teoría, proceso y práctica* (3ra ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

- Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw - Hill.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamiento organizacional*. La dinámica del éxito en las organizaciones. Editorial Thomson México.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw - Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. 9° edición. McGraw-Hill Education.<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/ChiavenatoRecursos%20humanos%209na%20ed.pdf>
- Denison, C (1991). *Los valores en las organizaciones*. México. Prentice Hall.
- Deal, T. y Kennedy, A. (1985). *Culturas corporativas*. Ritos y rituales de la vida organizacional. Fondo educativo Interamericano. México
- Gutiérrez, A. (2010). *La comunicación y el Talento Humano en la Organización*. <https://prezi.com/wbmsbgewavub/lagestión-del-talento-humano-y-la-culturaorganizacional/>. [Revista en Línea]. [Consulta: 17 de marzo, 2017].
- Hellriegel, & Slocum. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: [www.FreeLibros.me](http://www.FreeLibros.me).
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hurtado, J. (2010). *Metodología de la Investigación*. Caracas: Fundación Sygal

- Iturralde, J. (2011). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato en el año 2010*. (Tesis de Pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/1786>
- Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S. & Crosby, P. (1997). *Gestión Calidad y Competitividad*. McGraw Hill/Interamericana de España S.A. U./Irwin
- Leyva, Elba. (2007). *Bases teórico-metodológicas para un enfoque de la gestión de la cultura organizacional en las sedes universitarias municipales*. *ACIMED*, 16(2) Recuperado en 14 de noviembre de 2025, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352007000800011&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000800011&lng=es&tlng=es).
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT) 33 Decreto Presidencial N° 8.938 de fecha 30 de abril de 2012, publicado en Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinaria del 07 de mayo de 2012.
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005). Gaceta Oficial de la República de Venezuela. N° 36.860 (extraordinario). Caracas.
- Lucas, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. S.A. BOSCH.
- Luna, J. (2013). *Teorías de Comunicación*. Revista Científica Iberoamericana de Comunicación y Educación, N° 24, Huelva (Andalucía).
- Marín, L. (2009). *Gestión de la Comunicación Empresarial*. Madrid, España: Ediciones Gestión
- Martínez, A. (2007). *La cultura Organizacional y la Implantación de las tecnologías*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/> [Revista en Línea] [Consulta: 27 de abril, 2017].
- Robbins, S. (1987). *Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica*. México: Prentice

- hall Hispanoamérica.
- Robbins, S. (1991). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. (6a ed.). Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S. (1996). *Administración*. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Robbins, S. (1997). *Essentials of organizational behavior*. (5th ed.). Prentice Hall.
- Robbins, S. (1998). *La administración en el mundo de hoy*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. 10ª ed., México: Prentice Hall.
- Robbins, S & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 13ª ed. México: Pearson educación.
- Sayago, L. (2009). *Investigación en comunicación organizacional*. Córdoba: El Cid Editar.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Copyright. Obtenido de [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod\\_resource/content/0/Schein%20La - Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La%20Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf).
- Stoner, J. (1998). *Administración*. México. Prentice Hall.
- Tamayo & Tamayo, (2007). *El proceso de la investigación*. México: Limusa.

**Anexo A**

**Instrumento de recolección de información**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL**  
**DE LOS LLANOS OCCIDENTALES**  
**“EZEQUIEL ZAMORA”**

**VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL**  
**PROGRAMA DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS**  
**SUBPROGRAMA ADMINISTRACION**

**ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DE**  
**LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN HS INDUSTRIA, C. A. BARINAS**  
**PERÍODO 2025-2026**

**Autores:**

Hernández, William C.I. 11.190.528

Moncada, Milfer C.I. 29.718.505

**Tutor:** Prof. José Fleitas

Barinas, noviembre de 2025



**Anexo A (cont.)**

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”**

**VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA DE CIENCIAS SOCIALES  
SUBPROGRAMA ADMINISTRACION**

**INSTRUCCIONES DEL CUESTIONARIO**

Este instrumento está diseñado para ser utilizado con carácter confidencial, para la recolección de los datos de interés en el desarrollo de la investigación que lleva por objetivo: Analizar la influencia de la comunicación en la gestión de la cultura organizacional en HS Industria, C. A. Barinas durante el período 2025-2026, como requisito exigido, para optar al Título de Licenciado en Administración que otorga la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”.

La veracidad de su respuesta es lo más importante. No es un cuestionario para medir conocimientos ni capacidades, por lo tanto, no existen respuestas buenas ni malas. Recuerda que la información recolectada es totalmente confidencial.

Agradecemos profundamente su colaboración y sinceridad.

**Hernández, William C.I. 11.190.528 y Moncada, Milfer C.I. 29.718.505**

**Anexo A (cont.)**

**Instrucciones:** Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una opción de respuesta. Por favor marque con una equis (X) en la hoja de respuesta la opción con la cual este de acuerdo a las siguientes opciones:

<b>TA</b>	<b>MA</b>	<b>NTD</b>	<b>MDA</b>	<b>TDA</b>
<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Medianamente de Acuerdo</b>	<b>No lo tengo Definido</b>	<b>Medianamente en Desacuerdo</b>	<b>Totalmente en Desacuerdo</b>

<b>Nº</b>	<b>Ítems</b>	<b>Alternativas</b>				
		<b>TA</b>	<b>MA</b>	<b>NTD</b>	<b>MDA</b>	<b>TDA</b>
<b>1.</b>	La gerencia supervisa el cumplimiento a las normas y procedimientos.					
<b>2.</b>	El personal comunica a sus superiores sobre un problema laboral.					
<b>3.</b>	El personal tiene claridad en sus funciones y objetivos.					
<b>4.</b>	La gerencia realiza evaluación del desempeño laboral de los trabajadores.					
<b>5.</b>	Existe una frecuencia de emisión de información por parte de la gerencia.					
<b>6.</b>	La información de la gerencia hacia el personal fluye de manera correcta.					
<b>7.</b>	El uso del código (lenguaje, jerga, términos técnicos) utilizado en las comunicaciones de la organización es comprensible para todos los miembros del equipo.					
<b>8.</b>	El canal de comunicación utilizado en la organización es el más adecuado para transmitir el mensaje.					
<b>9.</b>	El contexto en el que se produce la comunicación afecta la interpretación y comprensión del mensaje.					
<b>10.</b>	Considera que el ambiente laboral está alejado de ruidos externos e internos que garanticen que no haya distorsión del mensaje.					
<b>11.</b>	La gerencia verifica el mensaje de manera llegue correctamente para mejorar la comunicación.					
<b>12.</b>	La gerencia utiliza con frecuencia el canal formal en la empresa.					
<b>13.</b>	El personal se siente satisfecho con la retroalimentación ascendente.					
<b>14.</b>	Los trabajadores se sienten satisfechos con los mensajes descendentes.					

### Anexo A (cont.)

<b>15.</b>	Se promueve el intercambio de información entre los miembros de diferentes departamentos					
<b>16.</b>	Los trabajadores tienen conocimiento de la misión y visión de la empresa.					
<b>17.</b>	A los trabajadores nuevos les transmiten los valores organizacionales.					
<b>18.</b>	La gerencia organiza eventos de participación, para que el personal establezca relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo.					
<b>19.</b>	Los valores organizacionales son aceptados por los trabajadores, ya les permite tener responsabilidad y compromiso con la empresa.					
<b>20.</b>	La gerencia provee capacitaciones al personal para su formación y desarrollo profesional.					
<b>21.</b>	Las normas se adecuan al contexto operativo en la empresa.					
<b>22.</b>	La gerencia permite al trabajador tener autonomía en la realización de sus labores.					
<b>23.</b>	Se realizan actividades de reconocimiento de esfuerzo y fidelidad del trabajador.					
<b>24.</b>	La gerencia restringe la inclusión de innovación en la empresa.					

**Anexo B****Validación del Instrumento**

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS

SUBPROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN

**Carta de Validación**

Yo, **Mirla Méndez** titular de la Cedula de Identidad N° **14.549.600**, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Aplicación titulado “**Análisis de la influencia de la comunicación en la gestión de la cultura organizacional en HS Industria, C. A. Barinas período 2025-2026**”, presentado por los Bachilleres: **Hernández, William**, titular de la cédula de la Identidad N° **11.190.528**; **Moncada, Milfer**, titular de la cédula de la Identidad N° **29.718.505**, para optar al Título de **Licenciado en Administración**, el cual **apruebo** en calidad de validador.

En Barinas a los 5 días del mes de diciembre de 2025.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mirla Méndez', written over a horizontal line.

Firma del Experto

Cédula de Identidad 14.549.600

**Anexo B (cont.)****Cuadro de Validación para el Cuestionario que será aplicado a los trabajadores de la  
empresa HS Industria, C. A.****Datos del Experto**Nombre y Apellido: Mirla MéndezC.I. N° 14.549.600 Profesión: Lcda. en Sociología del Desarrollo

Fecha de la Validación: 05/12/2025

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
<b>1</b>	X		X		X		X		
<b>2</b>	X		X		X		X		
<b>3</b>	X		X		X		X		
<b>4</b>	X		X		X		X		
<b>5</b>	X		X		X		X		
<b>6</b>	X		X		X		X		
<b>7</b>	X		X		X		X		
<b>8</b>	X		X		X		X		
<b>9</b>	X		X		X		X		
<b>10</b>	X		X		X		X		
<b>11</b>	X		X		X		X		
<b>12</b>	X		X		X		X		
<b>13</b>	X		X		X		X		
<b>14</b>	X		X		X		X		
<b>15</b>	X		X		X		X		
<b>16</b>	X		X		X		X		
<b>17</b>	X		X		X		X		

<b>18</b>	X		X		X		X		
<b>19</b>	X		X		X		X		
<b>20</b>	X		X		X		X		
<b>21</b>	X		X		X		X		
<b>22</b>	X		X		X		X		
<b>23</b>	X		X		X		X		
<b>24</b>	X		X		X		X		

Observaciones: Está apto para ser aplicado

Firma

A handwritten signature in black ink, written in a cursive style, positioned above a horizontal line.



**Anexo B (cont.)**  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS  
SUBPROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN

**Carta de Validación**

Yo, Msc. **Oscar Alfonso Guillén Sánchez** titular de la Cedula de Identidad N° **V-10.714.922**, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Aplicación titulado “**Análisis de la influencia de la comunicación en la gestión de la cultura organizacional en HS Industria, C. A. Barinas período 2025-2026**”, presentado por los Bachilleres: **Hernández, William**, titular de la cédula de la Identidad N° **11.190.528**; **Moncada, Milfer**, titular de la cédula de la Identidad N° **29.718.505**, para optar al Título de **Licenciado en Administración**, el cual **apruebo** en calidad de validador.

En Barinas a los 16 días del mes de diciembre de 2025.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Oscar Alfonso Guillén Sánchez', written over a faint horizontal line.

Firma del Experto

Cédula de Identidad 10.714.922

**Anexo B (cont.)****Cuadro de Validación para el Cuestionario que será aplicado a los trabajadores de la  
empresa HS Industria, C. A.****Datos del Experto**

Nombre y Apellido: Oscar Alfonso Guillen Sánchez

C.I. N°\_V-10.714.922 Profesión: Magister en Gerencia General

Fecha de la Validación: 16/12/2025

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
<b>1</b>	X		X		X		X		
<b>2</b>	X		X		X		X		
<b>3</b>	X		X		X		X		
<b>4</b>	X		X		X		X		
<b>5</b>	X		X		X		X		
<b>6</b>	X		X		X		X		
<b>7</b>	X		X		X		X		
<b>8</b>	X		X		X		X		
<b>9</b>	X		X		X		X		
<b>10</b>	X		X		X		X		
<b>11</b>	X		X		X		X		
<b>12</b>	X		X		X		X		
<b>13</b>	X		X		X		X		
<b>14</b>	X		X		X		X		
<b>15</b>	X		X		X		X		
<b>16</b>	X		X		X		X		
<b>17</b>	X		X		X		X		

<b>18</b>	X		X		X		X		
<b>19</b>	X		X		X		X		
<b>20</b>	X		X		X		X		
<b>21</b>	X		X		X		X		
<b>22</b>	X		X		X		X		
<b>23</b>	X		X		X		X		
<b>24</b>	X		X		X		X		

Observaciones: Aplicar Instrumento



Firma



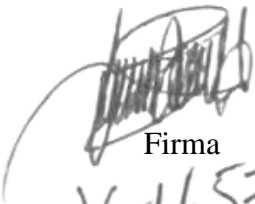
**Anexo B (cont.)**  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS  
SUBPROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN

**Carta de Validación**

Yo, **José A. Hernández Z.** titular de la Cedula de Identidad N° **16.55.304**, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Aplicación titulado “**Análisis de la influencia de la comunicación en la gestión de la cultura organizacional en HS Industria, C. A. Barinas período 2025-2026**”, presentado por los Bachilleres: **Hernández, William**, titular de la cédula de la Identidad N° **11.190.528**; **Moncada, Milfer**, titular de la cédula de la Identidad N° **29.718.505**, para optar al Título de **Licenciado en Administración**, el cual **apruebo** en calidad de validador.

En Barinas a los 29 días del mes de diciembre de 2025.

  
Firma  
V-16575304

**Anexo B (cont.)****Cuadro de Validación para el Cuestionario que será aplicado a los trabajadores de la empresa HS Industria, C. A.****Datos del Experto**

Nombre y Apellido: José A. Hernández Z.

C.I. N°: V-16.575.304      Profesión: Licenciado en Administración


Fecha de la Validación: 29/12/2025

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
<b>1</b>	X		X		X		X		
<b>2</b>	X		X		X		X		
<b>3</b>	X		X		X		X		
<b>4</b>	X		X		X		X		
<b>5</b>	X		X		X		X		
<b>6</b>	X		X		X		X		
<b>7</b>	X		X		X		X		
<b>8</b>	X		X		X		X		
<b>9</b>	X		X		X		X		
<b>10</b>	X		X		X		X		
<b>11</b>	X		X		X		X		
<b>12</b>	X		X		X		X		
<b>13</b>	X		X		X		X		
<b>14</b>	X		X		X		X		
<b>15</b>	X		X		X		X		
<b>16</b>	X		X		X		X		
<b>17</b>	X		X		X		X		

18	X		X		X		X		
19	X		X		X		X		
20	X		X		X		X		
21	X		X		X		X		
22	X		X		X		X		
23	X		X		X		X		
24	X		X		X		X		

Observaciones: Aplicar el Instrumento

Firma



V-16575304



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS  
SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

ACTA DE EVALUACION FINAL DE TRABAJO DE APLICACIÓN

Nosotros, los abajo firmantes, constituidos como Jurados Evaluadores según Resolución N° CAPCSyE/01/2026, Fecha 20/01/2026, Acta 009 Extraordinaria, Punto N° 02 Unidad Ejecutora: CS. SOCIALES ECONÓMICAS, hoy 06 de Febrero de 2026, reunidos en Bnas II P9 Aula A4, se dio inicio al acto de presentación oral y publica del Trabajo de Aplicación titulado: "ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN EN GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA "HS INDUSTRIA", C. A. BARINAS". Presentado por los Bachilleres: Hernández Pérez William Antonio C. I. N° V - 11.190.528 y Moncada Briceño Milfer Teresa C. I. N° V - 29.718.505, a los fines de cumplir con el requisito legal para optar al Grado Académico de Licenciado en Administración. Concluida la presentación oral y el ciclo de preguntas y respuestas, de acuerdo con lo establecido en las normas para la elaboración y presentación del Trabajo de Aplicación, este Jurado otorga la siguiente calificación:

Apellidos y Nombres	C.I. N°	30% (Prof. Aula)	50% (Inf. Esc.)	20% (Pres. Oral)	100% TOTAL	CAL DEF (1-5)
Hernández Pérez William Antonio	11.190.528	30	50	20	100	5
Moncada Briceño Milfer Teresa	29.718.505	30	50	20	100	5

Se emite la presente acta y queda asentada en Subprograma Administración, a los 06 días del mes de Febrero del Año 2026.

Observaciones: \_\_\_\_\_

Miembro	Apellidos y Nombres	C.I.	Firma
Tutor	José Fleitas	3866082	
Jurado	Sergio V. M. V. 19.429778	19.429778	
Jurado	Camacho C. Aura A.	23.549.646	