

**Revista arbitrada venezolana  
del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago**

ISSN: 1836-5042 ~ Depósito legal pp 200602ZU2811

Vol. 8 N° 2, 2013, pp. 360 - 372

## **Cultura organizacional y comunicación gerencial en las universidades públicas**

**José Luis Díaz**

Núcleo LUZ-COL

*joseluisdiaz08@hotmail.com*

### **Resumen**

El presente estudio tiene como finalidad determinar la relación entre la cultura organizacional y la comunicación gerencial en las universidades públicas de la Costa Oriental del Lago. Se fundamenta sobre la posición planteada por Robbins (2008), Siliceo (2007), Chiavenato (2007), entre otros. Metodológicamente se inserta dentro del paradigma positivista, con un tipo descriptivo-correlacional, un diseño no experimental, transeccional de campo. La población estuvo conformada por decano de la facultad de economía y docentes. Se obtuvo como resultado una correlación alta entre las variables analizadas. Se concluye, que es fundamental para desarrollar una cultura organizacional fortalecer su comunicación, logrando que la información fluya en todos los niveles para que las costumbres, ritos puedan ser ejecutados sobre la base de las necesidades institucionales.

**Palabras clave:** cultura organizacional, comunicación gerencial, universidades públicas.

### *Organizational Culture and Managerial Communication in Public Universities*

### **Abstract**

The purpose of this study is to determine the relation between organizational culture and managerial communication in public universities on the East Lake Coast. Research is based on the positions proposed by Robbins (2008), Siliceo (2007) and Chiavenato (2007), among others. Methodologically, it relates to a positivist paradigm with a descriptive, correlational, cross-sectional, field design. The population consisted of the Dean of the School of Economy and teachers. A high correlation was obtained among the variables analyzed. Conclusions are that, to develop an organizational culture, it is fundamental to strengthen communication, achieving an information flow on all levels so that customs and rites can be executed based on institutional needs.

**Keywords:** organizational culture, managerial communication, public universities

---

RECIBIDO: 01/02/2013 ACEPTADO: 30/10/2013

## **Introducción**

Al iniciarse el siglo XXI, se puede observar que una de las principales preocupaciones de las organizaciones a nivel mundial es el sobrevivir ante las exigencias de un entorno cada vez más turbulento, de allí que se requiere contar con un recurso humano preparado, no sólo para fomentar los cambios, sino para percibirlos como procesos naturales e inevitables. Es parte del quehacer empresarial y en tiempo de crisis se convierte en una oportunidad para el talento creativo de sus miembros afloren y generen ideas para consolidar la posición de la misma en el competitivo mundo actual.

Desde esta perspectiva, se requieren gerentes promotores de una actitud positiva hacia el cambio, por ser ese un proceso realizado por seres humanos, se encuentra influenciado por las características personales de cada uno. La situación descrita, determina la necesidad de un óptimo funcionamiento de las organizaciones.

Por esta razón, es imprescindible contar en las mismas con las competencias necesarias que faciliten la coordinación de los procesos, así como el desempeño eficiente de todos los empleados en beneficio de los objetivos organizaciones. Por ello, tanto la cultura organizacional como la comunicación gerencial son variables determinantes dentro de las instituciones educativas, logrando fortalecer sus acciones sobre la base de su misión, ajustándolas a la realidad dentro de la cual se desenvuelven.

## **Comunicación gerencial**

El estudio de la comunicación gerencial, constituye una prioridad importante en la comprensión de las variables organizacionales internas y externas de la organización del siglo XXI. La comunicación desarrollada por los gerentes, se convierte en este sentido, en una base de orientación importante de las acciones y comportamientos de los miembros de la organización, así como el fortalecimiento de los patrones culturales.

La comunicación ocurre gracias a la relación entre un emisor y un receptor, puede fluir en una dirección terminando ahí o el mensaje puede producir una respuesta del receptor, esto es la retroalimentación. Tres factores influyentes en la efectividad o ineffectividad de la comunicación son la codificación, la decodificación, así como el ruido. En la codificación el emisor elabora el mensaje, la decodificación es el proceso en el cual el receptor lo interpreta; el ruido es cualquier factor que altera, confunde o interfiere en la comunicación convirtiéndose en barrera.

La comunicación es un término que significa compartir, hacer común y participar; al contrario de informar, pues requiere de la participación de más de una persona, es un acto bidireccional. Esta información al referirse al nivel gerencial, deberá estar orientada a la integración del recurso humano, a través del conocimiento y reconocimiento de sus competencias y habilidades, a la identificación con las metas

organizacionales, a dar a conocer toda la información clave para la operación de la organización en sus diferentes niveles, entre otros.

Los gerentes deben moverse dentro de la realidad política de las empresas donde trabajan, reconociendo la necesidad de construir bases de poder con el fin de influir en otros. Esto significa: (a) incrementar la credibilidad respecto a su experiencia personal y profesional; (b) ser capaz de comunicarse con otros gerentes y tener influencia sobre ellos.

Cuando se toma en consideración la naturaleza y los propósitos de la comunicación establecida por los gerentes, el tema requiere una dimensión completamente nueva. Sus interlocutores tal vez formen un auditorio público o privado, lo cual requiere ajustes de estilo. Entre los numerosos propósitos de la comunicación existen los siguientes:

- Búsqueda o recepción de información, designación de responsabilidades, dar retroalimentación positiva, control, propuestas de venta, confrontación.
- Hablar en diferentes niveles dentro de la jerarquía ante individuos, grupos o departamentos o, hacia fuera de la empresa ante clientes, proveedores u otros profesionales.
- Uso de la comunicación formal en: reuniones, informes, propuestas, noticias; de la comunicación informal en: consejos, al hablar con otros empleados.
- Evaluación de comunicaciones: ¿se trata de hechos, opiniones, chismes?
- Construcción de redes para obtener información real (que tal vez sea abierta o confidencial), lo cual significa que se necesita hacer las preguntas adecuadas, o se verá sepultado bajo una pila de datos, pero sin obtener nada de información.

## **Proceso de comunicación**

Para lograr la efectividad de la comunicación, los gerentes deben articular coherentemente un conjunto de elementos interconectados, que le dan a esta importante variable organizacional una condición de proceso. Los elementos básicos de la comunicación, de acuerdo a Robbins (2008), están comprendidos por: comunicador, la percepción y la interpretación, la codificación, el mensaje, el canal, la decodificación, el receptor, la retroalimentación y el ruido.

En términos simples, un individuo o grupo (el comunicador) tiene una idea, mensaje o entendimiento que transmitir a otro individuo o grupo (el receptor); para transmitir la idea el comunicador debe traducirla a una forma con significado (codificar) y enviar el mensaje por un medio verbal, no verbal o escrito (el canal), el mensaje recibido por los sentidos.

Codificación de la información: Para Robbins (2008), dentro del comunicador, se debe llevar a cabo un proceso de codificación que traduce las ideas a una serie sis-

temática de símbolos que expresan el propósito a seguir, siendo el lenguaje la mejor forma de codificación; por ejemplo, la información sobre contabilidad los informes de ventas y los datos de computación son traducida a un mensaje. La función de la codificación es proporcionar una forma por medio de la cual las ideas y los propósitos puedan expresarse como un mensaje.

Captación del mensaje: El resultado del proceso de codificación es el mensaje, tanto verbal como no verbal. Los gerentes tienen numerosos motivos para comunicarse, como lograr que otros entiendan sus ideas, comprender las ideas de los demás, ganar la aceptación de las ideas y llevar a cabo acciones; entonces, el mensaje es lo que el individuo espera comunicar y la forma exacta en que toma el mensaje depende en gran parte del medio utilizado para transmitirlo, por lo que las decisiones que se tomen en relación con ellos son inseparables.

En cuanto al mensaje, para Koontz y Wehrich (2008) este constituye la unidad que resulta de codificar y transmitir una determinada información y la cual llega al receptor en forma de señal y a través de un canal, para ser decodificadas e interpretada con la ayuda del código correspondiente. No se debe confundir información con mensaje. El mensaje es una información codificada, es decir, incluye la información, la codificación y la intención o propósito del emisor.

Canal del proceso de comunicación: El canal es el portador del mensaje. Las organizaciones proporcionan información para sus integrantes por medio de diferentes canales, incluyendo la comunicación de persona a persona, el teléfono, las reuniones de grupo, los comunicadores, el memorándum, las declaraciones de la política, los sistemas de recompensa, los programas de producción, los pronósticos de ventas y las películas de video. Sin embargo, son menos obvios los mensajes sin intención que se envían en silencio o sin realizar ninguna acción en un asunto en particular, así como las decisiones cuyos objetivos y metas no serán logradas y los métodos no serán utilizados.

Decodificación de la información: Es un término técnico que se refiere al proceso de pensamiento del receptor y por lo tanto, incluye la interpretación. Los receptores interpretan (decodifican) el mensaje tomando en cuenta sus experiencias y marco de referencias propia. Cuanto más se parezca el mensaje decodificado a la intención del consumidor, tanto más eficaz es la comunicación. Para Valbuena (2006), el receptor debe estar preparado para recibir el mensaje, a fin de decodificarlo para convertirlo en ideas. El siguiente paso del proceso es la decodificación, durante la cual el receptor convierte el mensaje en ideas.

## **Barreras de la comunicación**

Una de las barreras más evidentes del enfoque comunicacional gerencial ha sido el confundir información con comunicación, porque el proceso abarca sólo la

transmisión de información o datos a grupos, pero en realidad este no culmina hasta no recibirse una retroacción sobre el tema, tópico o instrucción comunicada.

De esta forma, el receptor pasa de un rol pasivo a un rol activo en función de la posición asumida, al retransmitir ante lo visto, escuchado o leído. Entendiendo, según afirma Neves (1999) citado por Arévalo (2005) que se pueden producir barreras comunicacionales derivadas de la distorsión de la comunicación (diferentes interpretaciones, disonancias cognitivas, problemas semánticos, presión del tiempo, evaluación del emisor, señales no verbales o emociones), barreras comunicacionales derivadas del exceso de información (pérdida de noción de lo esencial, frente a lo fundamental o pérdida de conciencia de lo que se ve y se escucha).

Koontz y Wehrich (2008), afirman que no es de sorprender escuchar a los gerentes referirse frecuentemente a las fallas de comunicación como uno de sus problemas más importante. Sin embargo, los problemas de comunicación suelen ser síntomas de problemas más profundos. Por ejemplo, una planificación deficiente puede ser causa de incertidumbre en la dirección que sigue una empresa. Asimismo, una estructura organizacional deficientemente diseñada bien puede no comunicar claramente las relaciones organizacionales. Pocas normas de desempeño pueden provocar que los gerentes se sientan inseguros respecto de lo que se espera de ellos.

Así, el gerente en las universidades es perceptivo y buscará las causas de los problemas de comunicación en lugar de limitarse a cambiar de síntomas. Las barreras de comunicación pueden estar presentes en el emisor, la transmisión del mensaje, el receptor o la retroalimentación.

El proceso real de gerenciar lo comunicacional implica validar lo que el interlocutor, en su rol receptor, está comprendiendo, equivale a una medición del nivel de comprensión. Se trata entonces de involucrar todos los públicos, internos y externos, del entorno organizacional en un proceso continuo de retroacción como insu- mo para evaluar, diagnosticar, rediseñando los sistemas (alternativos y tecnológicos), a fin de atender mejor los requerimientos de la organización al respecto.

En concordancia a esto, Moreno (2009), dice que la comunicación es un vínculo organizacional logrado a través de la transmisión y el intercambio de señales, donde intervienen procesos reguladores, productores, realizadores que pueden ser desencadenados, controlados, verificados por emisiones / recepciones intercambios de señales o información; todo ello bajo un clima de interrelaciones, interacciones, retroacciones facilitadoras de la construcción de una organización flexible, adaptable y realizable.

## **Flujo de comunicación**

En una organización la comunicación fluye en varias direcciones: en forma descendente, ascendente y horizontal. Tradicionalmente se ha insistido en la comunicación descendente, pero existe amplia evidencia de que si existe sólo esta forma

se producirían problemas. En este marco, se puede decir que una comunicación efectiva debe comenzar con el subordinado, y esto significa principalmente Comunicación Ascendente. También fluye en forma horizontal, entre niveles organizacionales de igual jerarquía y diagonal entre personas de diferentes niveles, sin dependencia entre ellos.

Desde esta óptica, la comunicación gerencial es un proceso de persuasión, pues detrás del acto de comunicar por parte del gerente está presente una intencionalidad. La información existe aunque no sea comunicada, es una información transmitida y recibida.

**Comunicación descendente:** Bonilla (2008), la comunicación descendente, fluye de las personas en los niveles más altos a aquellas ubicadas en niveles inferiores en la jerarquía organizacional. Existe en organizaciones con ambientes autoritarios. Los medios que usan son variados e incluyen discursos, reuniones, memorándums, cartas, manuales, procedimientos y exhibiciones electrónicas de noticias, entre otros.

La información se pierde con frecuencia o resulta distorsionada al descender por la cadena de mando. El que la cadena de mando emita políticas o procedimientos no asegura la comunicación, muchas de las órdenes no se comprenden y ni siquiera se leen. Por consiguiente, es esencial contar con un sistema de retroalimentación para determinar si se percibió la información en la forma deseada por el emisor.

Para Keith (2007) la comunicación descendente en una organización significa que el flujo se realiza de una autoridad superior a otra de menor nivel. Aun con ayuda de técnicas muy refinadas y con la colaboración de personal especializado, la dirección no ha logrado una buena comunicación en muchas ocasiones.

Los empleados no entienden lo que se les comunica aunque se usen folletos de muchos colores, presentaciones costosas, reuniones planeadas, medios electrónicos. La clave de una mejor comunicación son los gerentes con una mayor orientación humana, además de sensibles a las necesidades del hombre.

**Comunicación ascendente:** Este flujo de comunicación es fundamentalmente no directiva y por lo general se encuentra en ambientes organizacionales participativos y democráticos. Viaja de los subordinados a los superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía de la institución universitaria, por tanto, para Robbins (2008) permite la participación de los empleados en la toma de decisiones mediante la aportación de sus ideas, basadas en el comportamiento de sus tareas.

**Comunicación horizontal:** Para Arévalo (2005) en la gerencia se efectúa gran cantidad de comunicación horizontal llamada también cruzada, es una comunicación a través de las cadenas de mando, muy necesaria para coordinar el trabajo con miembros de otros departamentos. Se usa porque la gente prefiere la informalidad de este tipo de comunicación.

## **Cultura organizacional**

La cultura organizacional es la forma como la organización ha aprendido a mejorar su ambiente. Es una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y otras ideas las cuales encajan todas para definir el significado de trabajar en una organización particular.

En ese sentido, Siliceo (2007), señala que la cultura organizacional es grupal, la cual se sistematiza en normas y valores, se inculca a los nuevos miembros, para de ese modo trascender al tiempo de los individuos, mediante la información de los recién llegados al grupo, a la identidad y misión colectiva.

Según Serna (2008), la gestión de la cultura es el pilar del nuevo modelo gerencial, la puesta en marcha de las estrategias gerenciales deberán considerar los elementos culturales que las facilitan u obstaculizan y diseñarlas en forma apropiada para aprovechar o inducir los cambios que se requieran. Cada organización posee su propia cultura que le proporciona identidad y personalidad. Incluye los valores, las creencias y los comportamientos que se consolidan y comparten a lo largo de la vida empresarial.

La cultura organizacional es un conjunto de valores, ideas, hábitos y tradiciones compartidas por las personas que integran una organización. De acuerdo con esta afirmación, la cultura es un elemento cambiante, resultado de la integración interna lograda a través de la historia y el tiempo. Así pues, la cultura organizacional expresa la identidad y la forma de reaccionar en una organización, la manera en que sus miembros piensan, sienten y actúan.

Para Ponjuán (2009), la cultura organizacional es un conjunto de valores, ideas, hábitos y tradiciones compartidas por las personas que integran una organización. De acuerdo con esta afirmación, la cultura es un elemento cambiante, resultado de la integración interna lograda a través de la historia y el tiempo. La cultura organizacional en una organización identifica y se analiza a través de los diferentes canales de comunicación: de su estructura; de la definición formal o informal del poder y del estatus; sus políticas y prácticas; de sus sistemas de recompensas; de sus estilos de supervisión; de su diseño y uso del espacio; de sus leyendas, mitos, rituales y símbolos.

Artefactos: Dentro de los artefactos se tienen las actitudes, donde García y Dolan (2007), refieren que éstas preceden a la conducta, ya que, son características de los valores y normas anteriores. De modo que, las actitudes son tendencias evaluadas con relación a las personas, hechos o cosas que reflejan los sentimientos hacia algo o alguien y, en consecuencia, la tendencia a actuar de determinada manera, es decir, las conductas son regidas por las reglas consensuadas. Éstos están referidos a los motivos o argumentos dados por las organizaciones para explicar, la manera como se hacen las cosas. Generalmente su origen está en los fundadores de la cultu-

ra. Por lo tanto, los valores sólo identifican y reproducen actitudes que se encuentran en la cultura y la vida social.

Valores presentes en la cultura: Siliceo, (2007), expresa que los valores son concepciones normativas y prácticas, alcanzadas o innovadas por las actuales generaciones, en donde se revelan los aspectos más importantes del desarrollo humano y su oportunidad de ser heredados. En este sentido, se puede afirmar que toda cultura es un valor pero no todo en la cultura forma parte de la escala de valores.

En la actualidad la gerencia estratégica debe estar asentada en una cultura con base en valores compartidos; es decir, el gerente debe conocer sus valores, los de su gente y lo cultural de la empresa, en la cual debe existir congruencia ente los valores y la planeación estratégica, ya que, sino se conocen los valores individuales y organizacionales, la filosofía de gestión y de los grupos de interés de la organización, no permitiría compartir el poder, ni liberar el potencial de los miembros de la organización y no se dará empowerment, es decir, la capacidad para facultar al trabajador para tomar decisiones dentro de su área de acción.

Los valores constituyen pues, la base en que se apoya la filosofía de la organización y el verdadero sustrato de identidad y cohesión entre los miembros de ésta. En ese sentido, éstos dicen algo de lo que la empresa es y de lo que quiere y debe ser.

Así mismo, señalan los mismos autores que la visión, no es mas que la capacidad de visualizar a la institución en un plano conceptual como un todo que evoluciona hacia un fin, una unidad que concentra en si misma talentos, así como, recursos económicos y tecnológicos; metas y acciones a alcanzar. Por otra parte, para Ponjuán (2009), la visión debe proyectarse en forma creativa a los miembros de la organización, considerando los criterios de ellos para que exista identificación y correspondencia, donde la participación de sus componentes resulta imprescindible.

Por tanto, la visión en conjunto promueve la alineación de todo el personal al punto común de orientación que conduzca hacia el mismo futuro. Por eso, la interrelación de misión, visión y valores están dados para salvaguardar lo fundamental de la cultura de las organizaciones. De tal manera, que estos deben inculcarse a los miembros de la organización y deben ser asimilados con el objeto de garantizar, tanto la identidad como la vivencia de las expectativas de la universidad, grupos o empresas.

Supuestos básicos: Otro de los elementos que caracterizan la cultura organizacional lo conforman los supuestos básicos, caracterizados por las creencias, donde García y Dolan (2007), las definen como estructuras de pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje que sirve para explicar la realidad y que preceden a la configuración de los valores. Aunadas al carácter proactivo que deben tener las organizaciones para adaptarse a los cambios que demanda el entorno y a los que hay que enfrentar para salir adelante y prepararse para el futuro.

Se consideran organizaciones con culturas débiles, aquellas infructuosas en términos estilísticos; y organizaciones con culturas sólidas, aquellas cuyos miem-

bros se identifican con ellas y se comprometen con sus valores y creencias como fuente de inspiración, contribuyen a la estabilidad de la organización y son un instrumento que permite entender los hechos y las actividades.

## **Fundamentos metodológicos**

La visión del mundo requiere una ubicación epistemológica del investigador, de tal manera que las decisiones derivadas de los procedimientos metódicos sean consecuentes y coherentes con la posición que este asume.

Desde esta perspectiva y sobre la base de los objetivos que sustentan este estudio el mismo se ubica en el enfoque empírico-positivista, por cuanto la investigación estuvo orientada a determinar la relación entre la cultura organizacional y la comunicación gerencial en las universidades públicas de la Costa Oriental del Lago. Partiendo de estas consideraciones, Chávez (2007) plantea que el objetivo de la corriente positivista es manifestar la realidad sin modificarla, por consiguiente, todo enunciado tiene sentido si es verificable, tanto para las ciencias naturales como para las ciencias sociales.

En este orden de ideas, la tendencia positivista implica la aplicación de un método cuantitativo, para estudiar variables sobre la base de la cuantificación, según un conjunto de reglas previamente establecidas que se relacionan en parte con las operaciones empíricas concretas de técnicas estadísticas descriptivas, paramétricas o no. De acuerdo a Chávez (2007), mediante los diversos grados de precisión cuantitativo puede determinarse el comportamiento de una o varias variables, en forma directa o indirecta.

El presente trabajo es de carácter descriptivo-correlacional, dado que se describieron los resultados obtenidos del proceso de investigación, con el propósito de determinar la relación entre la cultura organizacional y la comunicación gerencial en las universidades públicas de la Costa Oriental del Lago.

Dentro de este orden de ideas, según Chávez (2007) la investigación descriptiva es aquella que se orienta a recolectar información relacionada con el estado real de las personas, objetos, situaciones o fenómenos; tal como se presentaron en el momento de su recolección, referido en este caso a las dimensiones e indicador que operacionalizan las variables en estudio.

El diseño de investigación tiene como finalidad abordar el objeto de estudio como fenómeno empírico para confrontar la visión teórica del problema con los datos de la realidad. Por tal motivo, el tipo de diseño corresponde al no experimental, debido a que no se manipularon deliberadamente la variable de estudio, sino que se hace una descripción de los datos obtenidos mediante la técnica del cuestionario. De igual forma, afirma Hernández, Fernández y Baptista (2008) la investigación no experimental es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o las condiciones.

Asimismo, la investigación se identifica con el tipo de diseño transeccional descriptivo, cuyo objetivo principal es indagar la incidencia y los valores en la cual se manifiesta una o más variables en un momento determinado. Este diseño posee una visión gerencial del estado de las variables, dimensiones e indicadores, tomada dentro de un marco de tiempo preestablecido.

Al mismo tiempo, el tipo de investigación se identifica con los estudios de campo, definidos por Chávez (2007) como aquellos orientados a recolectar la información relacionada con el estado actual de las personas, objetos, situaciones o fenómenos tal cual se presentan al momento de la recolección. En el caso específico del estudio, a través de la técnica de la encuesta (cuestionario), la cual se utilizó para recolectar la información pertinente, para determinar la relación entre la cultura organizacional y la comunicación gerencial en las universidades públicas de la Costa Oriental del Lago.

## Resultados del estudio

La variable comunicación gerencial, alcanzó un promedio de 4,35, con una muy baja dispersión de 0.60; ubicándose dentro de la categoría muy alta; señalando los gerentes que con este mismo nivel, se ejecutan acciones donde se desarrolla el proceso y flujo de comunicación, el cual es fundamental para lograr que la información pueda distribuirse de manera, clara, brindando la posibilidad que todo el personal se encuentre informado de las acciones a realizar.

**Tabla 1.** Variable Comunicación Gerencial

Dimensiones	Directores		Docentes	
	Promedio	Desviación	Promedio	Desviación
Proceso de comunicación	4,30	0,69	3,20	0,43
Flujo de comunicación	4,40	0,51	3,18	0,50
Promedio General	4,35	0,60	3,19	0,47

Fuente: El autor (2012).

En cuanto a la opinión de los empleados, se alcanzó un promedio de 3,19, con una muy baja dispersión de 0.47; ubicándose dentro de la categoría moderada; señalando que se desarrolla con este mismo nivel el proceso y flujo de comunicación, sin embargo, deben evaluarse para que los mismos proporcionen los resultados deseados y, brinden mayor información a todo su personal.

En este marco, para Valbuena (2006) entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, ya que es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Para la variable cultura organizacional, se alcanzó un promedio de 4,04, con una muy baja dispersión de 0.74; ubicándose dentro de la categoría alta; afirmando que dentro de las instituciones analizadas, se desarrollan los elementos de la cultura, así como los factores de mantenimiento, donde se evidencia la iniciativa de lograr la identificación del personal a la misión de la organización, a sus actividades y hacia el logro de los objetivos planteados.

**Tabla 2.** Variable Cultura Organizacional

Dimensiones	Directores		Docentes	
	Promedio	Desviación	Promedio	Desviación
Elementos de la cultura organizacional	4,05	0,72	3,18	0,41
Factores de mantenimiento de la cultura organizacional	4,03	0,77	3,26	0,38
Promedio General	4,04	0,74	3,22	0,39

Fuente: El autor (2012).

En cuanto a la opinión de los empleados, se alcanzó un promedio de 3,22, con una muy baja dispersión de 0.39; ubicándose dentro de la categoría moderada; señalando los encuestados que con este mismo nivel se desarrollan acciones orientadas hacia el establecimiento de una cultura organizacional efectiva, la cual es fundamental para que se sientan identificados con sus funciones.

La cultura organizacional es la forma como la organización ha aprendido a mejorar su ambiente. Es una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y otras ideas las cuales encajan todas para definir el significado de trabajar en una organización particular. En ese sentido, Siliceo (2007), señala que la cultura organizacional es grupal, la cual se sistematiza en normas y valores, se inculca a los nuevos miembros, para de ese modo trascender al tiempo de los individuos, mediante la información de los recién llegados al grupo, a la identidad y misión colectiva.

De acuerdo a lo evidenciado en la Tabla 3, se refleja un valor de 0.88, ubicándose en la categoría alta; afirmando los encuestados que existe una correlación entre las variables, donde es fundamental que dentro de las instituciones educativas se desarrolle una cultura que permita fortalecer la comunicación gerencial, logrando que fluya la información y se realicen las actividades sobre la base de las necesidades institucionales.

**Tabla 3.** Correlación entre las variables

			Cultura	Comunicación
Spearman's rho	Cultura	Correlation Coefficient	1,000	0,88
		Sig. (2-tailed)	.	,032
		N	34	34
	Comunicación	Correlation Coefficient	0,88	1,000
		Sig. (2-tailed)	,032	.
		N	34	34

Fuente: El autor (2012).

## Conclusiones

Sobre la base de los resultados obtenidos, se evidencia una correlación de 0.88; lo cual indica que la cultura organizacional es determinante de la comunicación gerencial, por ello, es fundamental que dentro de las instituciones educativas y, específicamente en las universidades se logre fomentar una cultura ajustada a las necesidades del personal, donde la información fluya de manera efectiva, logrando que las actividades se ejecuten en consonancia con su misión, valores, costumbres, ritos, además, de poder participar activamente en la construcción de una sociedad efectiva.

## Referencias bibliográficas

- Arévalo, G. (2005). El proceso comunicacional como medio para la articulación de valores en las alcaldías. Tesis de Grado Maracaibo Venezuela.
- Bonilla, M. (2008). **La comunicación organizacional o institucional**. Editorial Félix Varela. La Habana. Selección de texto de comunicación social.
- Chávez, N. (2007). **Introducción a la investigación educativa**. Taller de Artes Gráfico, S.A. Maracaibo Estado Zulia.
- Chiavenato (2005). **Gestión del talento humano**. Editorial Mc.Graw Hill.
- García, R. y Dolan S. (1996). **La Dirección por Valores**. Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. Baptista, L. (2008). **Metodología de la Investigación**. Tercera Edición. Editorial McGraw Hill. México.
- Keith (2007). **Comportamiento social del individuo**. México: Mc.Graw Hill.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2008). **Administración. Una perspectiva Global**. Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición. México-DF.
- Ponjúan, G. (2009). **Gestión de información en las organizaciones (principios, Conceptos y aplicaciones)**. CECAPI Universidad de Chile.

- Robbins, S. (2008). **Comportamiento Organizacional, Teoría y práctica**, Ed. Prentice Hall, México.
- Moreno, T. (2009). **Dinámica Social de las organizaciones**. Ediciones CECSA, México.
- Serna, H (2003). **Gerencia Estratégica. Teoría-Metodología-Alineamiento, implementación y mapas estratégicos**. Temas gerenciales. Editorial 3R.
- Siliceo A., (2000). **Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Hacia una organización competitiva**. Editorial Mc Graw Hill. Alta Dirección. México D.F.
- Valbuena, R. (2006). Comunicación y desempeño laboral de los gerentes de las entidades bancarias. Tesis de Grado Urbe. Maracaibo Venezuela.