

CAPÍTULO I

LA PERSONALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES: LA CULTURA

Mgs. Mónica Llanos Encalada
Docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Tecnológica ECOTEC

Introducción

La cultura organizacional es un tema que lleva mucho tiempo preocupando a los líderes de las organizaciones, ya que, por un lado, se ha querido dar la debida importancia a los aspectos psicológicos y sociales de las personas y sus relaciones al interior de las organizaciones, y, por otro lado, no se ha encontrado la manera de abordarlo por ser un concepto abstracto. Sin embargo, se quiera o no, la cultura siempre está presente, aun cuando no se sepa gestionarla.

La cultura organizacional debe ser fuerte o dominante, de tal manera que integre y sobre pase a la cultura de sus miembros, o dicho de mejor manera, que los miembros de la organización, integren las características de la cultura organizacional a su propia cultura.

De la misma manera en que la cultura de una persona se la puede percibir al tratarla e interactuar con ella, la cultura de una organización es percibida y constituye un referente al momento de ser parte de esta o adquirir de ella un producto, bien o servicio. Al referirse a la cultura de una organización, esta se va creando un prestigio e imagen que se posiciona en la mente de los diferentes grupos de interés. En cuanto a la cultura del país y específicamente la región, esta se inserta y traduce a través de la organización.

Las organizaciones deben centrar su atención en desarrollar una fuerte cultura organizacional que integre las características de cada región, las de sus miembros, pero discriminando y seleccionando acertadamente lo positivo de estas e integrándolas con características propias e intencionadas de la personalidad que se quiere tenga la organización, la forma en que se quiere ser vista, percibida y por lo tanto como consecuencia de ello, elegida por los clientes.

Una visión general de Cultura

El término cultura tiene varias aristas, desde las expresiones del arte; pasando por un bagaje de conocimientos generales, hasta las costumbres y valores acordados explícita o implícitamente por un grupo de personas o comunidad. Se puede decir que cultura- por un lado- hace referencia a aquellas características que permiten a una persona o grupo mantener su identidad propia; como la cultura de cada comunidad; región y país, y por otro lado está cuando se refiere a personas versadas en varios temas- es decir- su nivel de conocimiento en variedad de temas. Otra definición, es el modo de vida o expresión; lo cual incluye las tradiciones; costumbres; valores y hábitos, circunscritos a un grupo de personas, entre ellas un grupo social, una comunidad en particular o una familia. Finalmente está la definición referida al arte en todas sus manifestaciones; en la cual está implícita la creatividad.

Como se puede notar, existen muchas definiciones de cultura, algunas parten desde las conceptualizaciones más básicas hasta llegar a sus diferentes aplicaciones y contextos, pero desde el punto de vista etimológico, “el término cultura, proviene del latín *cultus*, que hace referencia al cultivo del espíritu humano y de las facultades intelectuales del hombre. Su definición ha ido mutando a lo largo de la historia.” (Definición, s.f)

Según Kuper (2001), citado por Morelos y Fontalva (2014), plantea que existen varias manifestaciones que derivan del término *cultura*, entre los estudiosos se cuenta que, a mediados del siglo XIX, los antropólogos Alfred Kroeber & Clyde K.

Klukhohn, recolectaron en un libro célebre casi 300 maneras de definirla. Posteriormente, entre 1929 y 1950, científicos sociales norteamericanos construyeron no menos de 157 acepciones del término, en las cuales explicitan algunas razones de diversidad a partir la conceptualización de la cultura (pág: 97). Por lo cual se puede afirmar que “Para algunos, cultura es un término general que se emplea con dos acepciones claras. Por una parte, significa el conjunto de costumbres y realizaciones de una época o de un pueblo, y, por la otra, se refiere a las artes, la erudición y demás manifestaciones complejas del intelecto y la sensibilidad humana, consideradas en conjunto”. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009, pág. 176)

Otros autores realizan una precisión más compleja y contextual, integrando los conceptos abstractos y subjetivos con lo tangible y visible. “La cultura es la personalidad de una sociedad e incluye ideas abstractas, como valores y cuestiones éticas y objetos materiales y servicios, como automóviles, ropa, comida, arte y deportes, que son productos de la sociedad. En otras palabras la cultura es la acumulación de significados, rituales, normas y tradiciones compartidos por los miembros de una organización o sociedad” (Solomon, 2013, pág. 525)

El término cultura sobre el cual se va a reflexionar en el presente texto, será aquella referida al conjunto de tradiciones, costumbres, valores, principios, hábitos y actitudes que se adquieren de generación en generación gracias a la convivencia y cotidianidad que permite la interacción con los miembros de un determinado grupo. Bajo este enfoque, la cultura se la va asimilando en forma continua y sistemática y en un momento dado se impregna en los miembros de un grupo en forma natural y espontánea, en este proceso, juega mucho el inconsciente de las personas, puesto que a muchos quizá les ha sucedido que conscientemente rechazan o juzgan ciertas costumbres o comportamientos de su grupo de origen y se proponen no hacer uso de ellos, sin embargo, terminan inconscientemente repitiendo los mismos patrones.

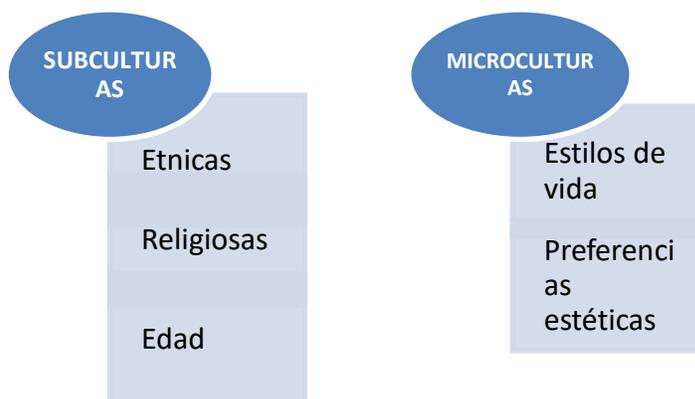
Por ello acertadamente Nuñez plantea lo siguiente:

...la cultura deberá pensarse como el proceso de asimilación, producción, difusión y asentamiento de ideas y valores en que se funda la sociedad, es el conjunto de representaciones colectivas, creencias, usos del lenguaje, difusión de tradiciones y estilos de pensamiento que articulan la conciencia social, es el ámbito en que se producen y reproducen nuestras formas de vida y nuestra ideología; vista así la cultura es un mecanismo de regulación social. (2009, pág. 35)

La cultura de un país refleja las características comunes de sus miembros, a consecuencia de ser parte de un sistema de interacción e interdependencia, por lo cual, no podrán desprenderse de estas, y en muchos de los casos se aferran a ciertas características que les permite ser y sentirse identificados, en especial cuando emigran a otros países. Estar fuera del país de origen impide que se mantenga la cultura en forma pura, esta se impregna o complementa con las tendencias del país de residencia.

A causa de la globalización y el avance de la tecnología, las personas se verán influenciadas de diferentes maneras por otras culturas, en especial las nuevas generaciones. Sin embargo, al interior de cada ciudad y país también se pueden diferenciar sub grupos, que, por ciertas condiciones y puntos de interés en común, se adoptan características de manera voluntaria, lo cual se ilustra en la siguiente figura.

Figura No 1
Clasificación de las culturas



Fuente: Información obtenida del texto "Comportamiento al Consumidor" de (Solomon, 2013)

Se puede concluir en este punto, que la cultura es inherente y se vuelve necesaria para regular, identificar y diferenciar ciertas sociedades de otras, ciertos grupos de otros. Sin embargo, dado que, en el mundo actual, los grupos y las comunidades ya no viven aislados, sino que se deben a un contexto y a un mundo globalizado y sistémico, las barreras se rompen y se da paso a otras influencias que afectan nuestra cultura original y surge el proceso de la aculturación expresada por los mercadólogos, referida "al proceso de desplazamiento y adaptación de un individuo al ambiente cultural de un país extranjero en el cual reside. Este factor es especialmente importante... debido a nuestra sociedad cada vez más global". (Solomon, 2013)

Siendo que, a las culturas, no se les puede dar un juicio de valor, simplemente son diferentes, pero por otro lado se debe considerar que en la integración con los diferentes grupos y frente a los valores y principios universales que regulan la convivencia entre las personas, se debe buscar el bienestar común. Surgen entonces varios cuestionamientos: ¿Quién define cuáles son esos valores que deben primar sobre los intereses particulares?; ¿cómo se puede determinar en un momento dado qué hábitos, prácticas o costumbres son las adecuadas?; ¿dónde terminan mis derechos y empiezan los de los demás?; ¿cómo integrarme en la sociedad sin dejarme alienar por ella?; ¿cómo integrarme a esa sociedad a la que me debo sin dejar de ser yo mismo?

Integración de la cultura a las organizaciones

El mundo organizacional ha ido evolucionando a lo largo del tiempo y con él toda la concepción respecto a las relaciones laborales. Este cambio de paradigmas se dio gracias a la inclusión de la psicología en el mundo empresarial, la misma que permitió estudiar el comportamiento y la dinámica que se da en las relaciones interpersonales al interior de las empresas y su repercusión en el desempeño laboral.

Siendo las organizaciones, parte del sistema social y siendo que la psicología pone atención a toda la dinámica de las personas al interior de las mismas, se empieza a tener una concepción diferente. Se presta mayor atención al personal, ya no como recursos, sino como personas independientes que forman parte de un todo y traen consigo un bagaje; no solo de conocimientos, sino también de experiencias, y cuyas personalidades interactúan entre sí al interior de las organizaciones.

El concepto cultura organizacional, se va estructurando hacia finales de los años setenta con Pettigrew (1979, p. 574), quien la describe como “el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado”. Tal concepto influye en Dandridge, Mitroff y Joyce (1980) (Cujar, Ramos, Hernández, & López, 2013, pág. 351)

Para Becker (1998), citado por Robbins (2009), la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otra. Por lo cual tal como se ilustra en la siguiente figura, la cultura organizacional será la integración entre la suma de las culturas individuales y las grupales al interior de esta. Por lo cual, la cultura organizacional debe ser lo suficientemente fuerte e influyente para integrar y resaltar sobre las anteriores, de tal forma que todo el personal se alinee y se apropie de la cultura organizacional haciéndola suya.

Figura No 2
Dinámica de las culturas



Ilustración realizada por la autora, en la cual se muestra la dinámica de las culturas que se integran y forman parte de la Cultura Organizacional.

Enfatizando con lo dicho anteriormente, la cultura organizacional constituye la personalidad e identidad propia de cada grupo y de cada organización, la cual permite diferenciarse entre sí. Por la tanto, la cultura, se verá reflejada en cada una de las actividades que realiza la organización, hacia su interior o exterior, en especial en la relación con sus grupos de interés, entre ellos el cliente.

En cuanto a la cultura nacional, ésta constituye la base sobre la cual se construye una sociedad y por lo tanto la personalidad de cada uno de sus miembros, lo cual se traduce en su accionar en los diferentes campos de interacción con otros. “La cultura media en la interacción entre los actores e integra la personalidad y los sistemas sociales; tiene la peculiar capacidad de llegar a ser, al menos en parte, un componente de otros sistemas diferentes.” (Ritzer, 2012:492)

De acuerdo a investigaciones realizadas por G. Hofstade, B. Neuijen, D. Ohayv, y G. Sanders (1991), citado por Robbins (2009), la cultura organizacional, ha sido definida por diez características básicas:

1. La identidad de los miembros: El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales.
2. Énfasis en el grupo: el grado en que las actividades laborales se organizan en torno a grupo y no personas.
3. El enfoque hacia las personas: El grado en que las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
4. La integración en unidades: El grado en que se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada o interdependiente.
5. El control: El grado en que se emplean reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar controlar la conducta de los empleados.
6. Tolerancia al riesgo: El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
7. Los criterios para recompensar: El grado en que se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y no con su antigüedad, favoritismo y otros factores ajenos al rendimiento
8. Tolerancia al conflicto: El grado en que se fomenta que los empleados traten abiertamente sus conflictos y críticas.
9. El perfil hacia los fines o los medios: El grado en que la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
10. El enfoque hacia un sistema abierto: El grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno externo.

Las organizaciones, se han visto en la necesidad de desarrollarse en un entorno cambiante, con fuerzas que se imponen en el macro-entorno tales como: la globalización, el trabajo en equipo, innovación tecnológica, calidad en los productos y los servicios, pero muy pocas organizaciones se han preocupado en lograr

desarrollar una cultura fuerte que trascienda a la calidad del servicio al cliente y se complemente con la cultura nacional de sus miembros.

Existen organizaciones modelos alrededor del mundo que se han posicionado y han logrado ser reconocidas por las buenas prácticas de gobernabilidad con su personal y con sus clientes, empresas cuya cultura ha sido lo suficientemente fuerte como para trascender los linderos de las mismas y llegar a ser percibida por los clientes como tal. “La esencia de la cultura de una compañía encuentra su expresión en la forma en que hace sus negocios, trata a sus clientes y trabajadores y el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades o despachos y el grado de lealtad que los trabajadores sienten por la empresa.” (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009: 177)

La falta de una cultura propositiva y consciente fomentada por los directivos e interiorizada por cada uno de los miembros de la organización, sean estas pequeñas o grandes, ha traído como consecuencia que al interior de las mismas se formen lo que Chiavenato plantea como las subculturas, lo cual se expuso anteriormente. Las subculturas también están presentes al interior de una organización, las cuales son producto de la convivencia en la interacción y el compartir diario, características en común propias de las culturas particulares de cada uno de sus miembros. “En este sentido, todos los seres humanos estamos dotados de una cultura porque formamos parte de un sistema cultural. En función de ello, toda persona tiende a ver y a juzgar a otras culturas a partir del punto de vista de su propia cultura”. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009, pág. 176)

El comportamiento como reflejo de la cultura organizacional

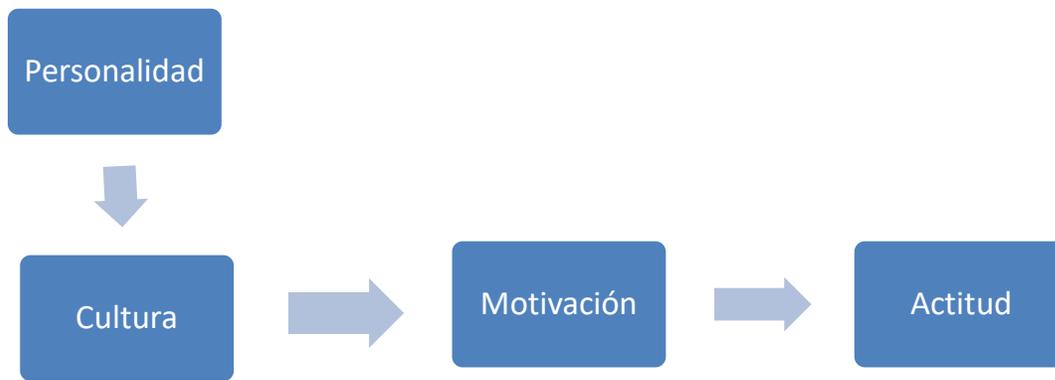
La conducta o las actitudes de los miembros de la organización, traducido en las relaciones interpersonales tanto al interior de la organización como al exterior, suelen entenderse también como el comportamiento organizacional y su dinámica en las relaciones laborales.

La teoría sistémica plantea, que tanto los grupos como las organizaciones son consideradas entes vivos conformadas por personas, las mismas que interactúan en forma permanente. Esta interacción, es la que permite que exista un intercambio e influencia mutua entre los miembros, sin embargo, esta influencia puede ser positiva o negativa, por ello las características de la personalidad y la cultura de los miembros de una organización va a influenciar y se va a ver influenciada en la cotidianidad y va a trascender los linderos de la empresa y a transparentarse a los clientes externos de la organización. Daniel Kats (1978), realizó significativos aportes con sus estudios sobre la psicología social de las organizaciones y la teoría de las actitudes

Si bien se ha estado mencionando que la cultura es la personalidad de un grupo o de una empresa, la actitud o comportamiento vendría a ser la manifestación de esta, aquello que se evidencia desde el primer momento. Es fundamental una buena actitud ya que esta se va a reflejar en cada uno de nuestros actos y, por lo tanto - es la que llega al otro- cliente. Para Daniel Katz y su modelo pragmático citado por Solomón, “las actitudes existen porque cumplen alguna función para la gente”, “por lo tanto los consumidores que creen que necesitan enfrentar situaciones similares en el futuro tienen más probabilidades empezar a formar actitudes antes de que ocurra el evento” (Solomon, 2013, pág. 250)

La personalidad será entendida entonces como la cultura de las personas, sea esta su propia cultura o la cultura de la empresa, posteriormente estará la motivación que impulsa a las manifestaciones por medio de las actitudes que afloran en las relaciones de quienes brindan el servicio o producto y los clientes.

Figura No 3
Proceso de conformación de las actitudes



La figura ilustra a criterio de la autora, el proceso que da lugar a las actitudes

Como se dijo anteriormente, detrás de la actitud está la motivación- la cual será el impulso o motor que hace que las personas se conduzcan o comporten de determinada manera. Será importante por lo tanto para las empresas, conocer el nivel de motivación que tienen sus empleados en lo que están realizando y también conocer el nivel de motivación que lleva a sus clientes a buscarlos. Esta motivación, estará íntimamente relacionada con la cultura de las personas y también con la cultura organizacional que se ha desarrollado.

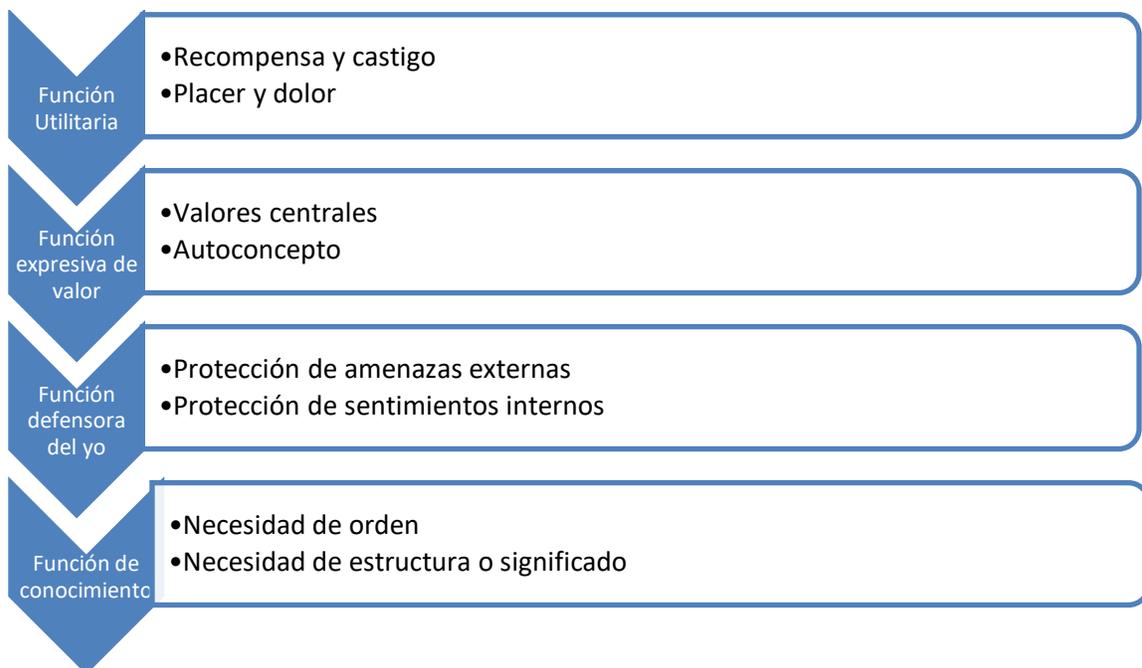
Todas las personas independientemente de la posición que ocupan, sean estas- clientes o representantes de las empresas, poseen ámbitos estructurales tales como: el área cognitiva o de la estructura de sus pensamientos que define sus estructuras mentales o paradigmas; el área afectiva que es aquella en la que se encuentran las emociones y afectos que permiten hacer representaciones de las personas u objetos y el comportamiento que son las conductas adoptadas en diferentes contextos, este último será la consecuencia de las dos primeras. El comportamiento será lo observable, mientras que el área cognitiva y afectiva no se las podrá conocer con facilidad hasta que la persona se exprese. A estas tres áreas se las denomina también los tres componentes de las actitudes.

La psicología ha realizado significativos aportes al estudiar a las personas y su desempeño en los diferentes ámbitos, lo cual permite entender la dinámica que se da, tanto en el comportamiento, como en la personalidad de las personas en sus

relaciones interpersonales. Dichos aportes han sido utilizados en varias disciplinas con diferentes aplicaciones.

En el ámbito empresarial, se puede entender la dinámica de las relaciones laborales, de grupo, en las relaciones al interior de la empresa como fuera de ella. También se puede entender el comportamiento de las personas en las relaciones de compra o de adquisición de un bien o servicio. Las actitudes de los consumidores tienen funciones específicas, las cuales es necesario tenerlas presente, es decir frente a diferentes situaciones y personas, se adopta diferentes actitudes, las cuales no son espontáneas ni casuales, sino que tienen un fin específico.

Figura No 4
Funciones de las actitudes



Información tomada del libro del Comportamiento al Consumidor de (Solomon, 2013), en referencia a la función que cumplen las diferentes actitudes de las personas en la relación con la organización.

Es importante tener presente que no siempre se va a tener el control o dominio total sobre todas las características que conforman la cultura organizacional, sin embargo, estas se pueden desarrollar entre los empleados a mediano y largo plazo. Las actitudes también pueden cambiarse, pueden ser moldeadas a corto plazo, promoviendo y gestionando para que sean asumidas por todos los miembros de una organización. La actitud adecuada podría reunir las siguientes características: amabilidad, buen trato (cortesía), calidez, atención dirigida y direccionada. El “kaizen hace énfasis en los esfuerzos humanos, el estado de ánimo, la comunicación, el entrenamiento, el trabajo en equipo, el involucramiento y la autodisciplina: un enfoque de sentido común y de bajo costo para el mejoramiento” (Masaaki, 1998)

Los verdaderos cambios son aquellos que nacen del interior de las personas por convicciones personales y motivaciones trascendentales, pero también podemos llegar a ellos a partir del cambio de comportamientos traducidos específicamente en las actitudes de quienes dan atención al cliente, para ello las empresas deben fomentar un clima laboral sano y cálido que fomente las buenas prácticas. Es importante contar con modelos, que la empresa de a conocer a sus empleados lo que se espera de ellos a través del establecimiento de políticas claras y específicas, pautas sencillas que sean factibles de llevarse a cabo, el entrenamiento, la retroalimentación permanente y la recompensa.

Es importante institucionalizar una cultura de calidad en la atención al cliente con el involucramiento de todos, primeros los clientes internos y luego hacia los externos, tema que será ampliado en el siguiente capítulo. También será importante el seguimiento para que estos cambios se mantengan en el tiempo y se autorregulen y mejoren en forma permanente.

Referencias

- Alsina, M. (1996). Los estudios de comunicación intercultural. *Dialnet*. Obtenido de <http://www.ehu.eus/zer/hemeroteca/pdfs/zer01-05-alsina.pdf>
- Alsina, M. (2001). *Teorías de la comunicación* (Primera ed.). Barcelona: INO Reproducciones, S.A. Recuperado el 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=FDcT54Jmr54C&lpg=PA52&dq=comunicaci%C3%B3n%20intrapersonal&hl=es&pg=PA54#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20intrapersonal&f=true>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica* (Primera ed.). Oleiros: Gesbiblo, S.L. Recuperado el 18 de Agosto de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=bwelcBnPNuoC&lpg=PA13&ots=gmMlxqZQpY&dq=comunicacion%20interna%20verbal%20y%20no%20verbal&lr&hl=es&pg=PA2#v=onepage&q=comunicacion%20interna%20verbal%20y%20no%20verbal&f=false>
- Angunis. (1993). *On Organizational learning blackwell publisher*.
- Blanchard, K. H. (1997). *Administración por Valores*. Bogotá: Grupo Editorial Norma. Recuperado el 12 de Agosto de 2016
- Cáceres, M., Ruiz, J. A., & Brändle, G. (2009). Comunicación interpersonal y vida cotidiana. Recuperado el 2016
- Campomanes, E., & Díaz, L. (2013). *Ética empresarial*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces S.A. Recuperado el 12 de Agosto de 2016, de https://books.google.com.ec/books?id=yHKnDAAQBAJ&pg=PA75&dq=valores+empresariales&hl=es&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwjTgdLjy7_OAhVJKx4KHe7dA_cQ6AEIJzAC#v=onepage&q=valores%20empresariales&f=false
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (Octava Edición ed.). México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009: 177). *Gestión del Talento Humano*. México: Mac Graw Hill.
- Choi, S. K. (2010). *How do groups react to unexpected threats? Crisis Management in Organizational teams*.
- Cuesta, A. (2003). *Tecnología en la Gestión del Talento Humano*. La Habana: Acadia.
- Cujar, A. d., Ramos, C., Hernández, H., & López, J. (2013). Cultura Organizacional: Evolución en la Medición. *Estudios Gerenciales*, 29.
- Cyclopedia. (03 de noviembre de 2014). *Wikipedia*. Recuperado el 17 de noviembre de 2014, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Cliente_\(Roma_antigua\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Cliente_(Roma_antigua))

- Dalton, M., Dawn, H., & W., W. M. (2006). *Relaciones humanas* (Tercera ed.). México DF: Cengage Learning Editores. Recuperado el 17 de Agosto de 2017, de https://books.google.com.ec/books?id=Aq16t_jx1TEC&pg=PA91&dq=barreras+en+la+comunicaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiju9uUjszOAhWBmR4KH WjiDfMQ6AEIPzAH#v=onepage&q=barreras%20en%20la%20comunicaci%C3%B3n&f=false
- D'Antoni, H. (2008). *Arqueoecología: Sistémica y Caótica*. Madrid: CSIC - CSIC Press. Recuperado el 14 de Agosto de 2016, de https://books.google.com.ec/books?id=YX1hHdUc67EC&pg=PA19&dq=Shannon+y+Weaver+en+su+famosa+teor%C3%ADa+matem%C3%A1tica+de+la+comunicaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjK3Lj_58bOAhXKWh4KHVY0DoMQ6AEILTAE#v=onepage&q=Shannon%20y%20Weaver%20en%20su%20famosa%20
- Definicion. (s.f). *Definicion.De*. Recuperado el 2014, de <http://definicion.de/cultura/>
- Definición.de. (2013). Recuperado el 11 de noviembre de 2014, de <http://definicion.de/cliente/>
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson Prentice Hall. Recuperado el 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=00dKezzNE-AC&pg=PR1&hl=es&pg=PR2#v=onepage&q&f=false>
- Dirección de Recursos humanos y Organización. (2012). *Nuevo Sistema de clasificación profesional CRTVE*.
- Gallego, J. (2014). *Operaciones auxiliares para la configuración y la explotación*. Madrid: Editex S.A. Recuperado el 16 de Agosto de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=z80EBAAAQBAJ&pg=PA189&dq=que+son+las+redes+profesionales&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiA9JTv6sTOAhWJNx4KHV3jCewQ6AEIPDAE#v=onepage&q=que%20son%20las%20redes%20profesionales&f=false>
- García. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: una aproximación teórica*.
- García, J. (2015). *Publicidad, comunicación y cultura: Perspectivas teóricas para el estudio de la publicidad* (Primera ed.). Barcelona: Oberta UOC Publishing, SL. Recuperado el 14 de Agosto de 2016, de https://books.google.com.ec/books?id=U5dFDAAAQBAJ&pg=PT52&dq=Axiomas+de+la+comunicaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjCIPepicfOAhWFJh4KHS_ADmoQ6AEITTAJ#v=onepage&q=Axiomas%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n&f=false
- Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del Consumidor* (Octava ed.). Pearson Educación. Recuperado el 12 de Agosto de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=Wqj9hlxqW->

IC&pg=PA180&dq=que+es+el+posicionamiento&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwic0fuqoMHOAhVD7R4KHbAEDEoQ6AEISjAH#v=onepage&q&f=false

Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The Social Psychology of organizations (La Psicología Social de las Oerorganizaciones)*. HR Folks International.

Likert. (1969). *El factor humano en la empresa*. Bilbao: Deusto.

Luthar, Cicchetti y Becker. (2000). *The construct of resilience; a critical evaluation and guidelines for future work*.

Martinez, Meneguel, Salanova. (2012). El camino de la resiliencia organizacional- Una revisión teórica. *Revista de Psicología, Ciencias de la Educación ISSN 1138-3194*.

Masaaki, I. (1998). *Como Implementar el Kaisen en el sitio de trabajo*. Colombia: Editorial Mac Graw Hill.

Masten. (2001). *Ordinary magic. Resilience process in development American Psychologit*.

Mejía, A., Bravo, M., & Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *scielo*, 7-8. Recuperado el 12 de Agosto de 2016, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rrii/v34n1/rrii02113.pdf>

Méndez. (2006). *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: Un Método de Análisis para su intervención. Colección de lecciones de Administración*. Rosario.

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 12 de Agosto de 2016, de https://books.google.com.ec/books?id=UkWaAvHmBswC&pg=PA14&dq=el+talent+o+humano+en+la+organizaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwimwI6st7_OAhWBJB4KHZJJB_0Q6AEINzAE#v=onepage&q&f=false

Monolli. (2000). *Empresas Resilientes, algunas ideas para construirlas*. Obtenido de [http://www.ucema.edu.ar/u/cpcb/investigacion/resiliencia/empresas resilientes](http://www.ucema.edu.ar/u/cpcb/investigacion/resiliencia/empresas%20resilientes)

Morelos-Gómez, J., & Fontalvo-Herrera, T. J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Unilibre*, 10(1), 96-105.

Organización Internacional del Trabajo . (2007). *Reunión de expertos sobre Estadísticas del Trabajo.Actualizaciones de la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones (CIUO)*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabaj.

Peñafiel, E., & Serrano, C. (2010). *Habilidades Sociales*. EDITEX. Recuperado el 17 de Agosto de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=ZpU4DhVHTJIC&pg=PA30&dq=La+empat+%C3%ADa+y+las+habilidades+sociales&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiMk->

_qtMzOAhUHqx4KHcwGAWcQ6AEIMDAF#v=onepage&q=La%20empat%C3%ADa%20y%20las%20habilidades%20sociales&f=false

Reyes, A. (2004). *Administración moderna*. México DF: LIMUSA. Recuperado el 17 de Agosto de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=TwnmILyBJIYC&pg=PA397&dq=barreras+en+la+comunicaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiju9uUjszOAhWBmR4KHWjiDfMQ6AEIKzAD#v=onepage&q=barreras%20en%20la%20comunicaci%C3%B3n&f=false>

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (Décima ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el 18 de Agosto de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=OWBokj2RqBYC&pg=PA286&dq=comunicaci%C3%B3n+escrita,+verbal+y+corporal&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiF3uLArNPOAhXJPB4KHcjQBEgQ6AEIGjAA#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20escrita%20verbal%20y%20corporal&f=false>

Robins, P. S. (1994). Cultura Organizacional. En *Comportamiento Organizacional* (pág. 780). México: Prentice Hall.

Salanova. (2009). *Organizaciones saludables, Organizaciones Resiliencias*.

Salanova, Llorenis, Cifre. (2012). *Validación de salud y resiliencia organizacional*.

Salaverría, R., & García, J. (2008). La convergencia tecnológica en los medios de comunicación. *Dadun*, 31-35. Recuperado el 2016, de <http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/5071/1/154114.pdf>

Salvador, C. (2010). *Análisis transcultural de la inteligencia emocional*. Almería: Universidad de Almería. Recuperado el 17 de Agosto de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=BRS4mDqa2CoC&pg=PA106&dq=La+comunicaci%C3%B3n+emocional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjR38L3oszOAhXJrB4KHVEUBTEQ6AEILzAF#v=onepage&q=La%20comunicaci%C3%B3n%20emocional&f=false>

Sambrano. (2010). *Resiliencia, Transformación positiva de la Adversidad*. Venezuela: Alfa.

Solomon, M. R. (2013). *Comportamiento del Consumidor*. Mexico: Pearson.

Soto, A., Cattolini, J., Carro, M., Maubrigades, S., Sáez, T., & Marcano, A. (2011-2015). *Fortalecimiento de la Gestión Humana en la Administración Pública Descentralizada: La Calidad del servicio para el ciudadano*. México.

Toro. (2009). *Clima Organizacional*. Medellín.

Valdés, M. C. (2004). *La traducción publicitaria: comunicación y cultura* (Primera ed.). Valencia: SERVEI publicaciones. Recuperado el 18 de Agosto de 2016, de

https://books.google.com.ec/books?id=TVqQFtH9I_0C&pg=PA25&dq=Comunicaci%C3%B3n+publicitaria&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiCgMmL9NLOAhVGox4KHf4ABYQQ6AEIQTAG#v=onepage&q=Comunicaci%C3%B3n%20publicitaria&f=false

Valores Integrados. (2013). *valoresintegrados.com*. Obtenido de <http://www.valoresintegrados.com/blog/Como-crear-una-Cultura-Permanente-de-Excelencia-en-el-Servicio-al-Cliente>

Varona, F. (2008). *Multicultural Management. La Comunicación en la Era de la Globalización*. España: Netbiblo. Recuperado el 15 de Agosto de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=64iDhLh2-b0C&pg=PA11&dq=comunicacion+efectiva+en+las+organizaciones&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiiwr7kvsfOAhXMmR4KHR0pBsgQ6AEIJTAA#v=onepage&q=comunicacion%20efectiva%20en%20las%20organizaciones&f=false>

Veliz, F. (2006). *Resiliencia organizacional*. Madrid: Gedisa. Recuperado el 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=ETsIBQAAQBAJ&pg=PT80&dq=auditoria%20comunicacional&hl=es&pg=PT78#v=onepage&q=auditoria%20comunicacional&f=false>

Villator, I. (31 de Diciembre de 2015). ¿Qué son los valores? (L. López, Ed.) *Perspectivas Docentes*. Recuperado el 12 de Agosto de 2016

Yarce, J. (2005). *El Poder de los Valores en las Organizaciones* (Primera ed.). Naucalpan, México: Ruz e Instituto Latinoamericano de Liderazgo. Recuperado el 12 de Agosto de 2016, de https://books.google.com.ec/books?id=fdd8kRjaML4C&pg=PA59&dq=el+talento+h+humano+en+la+organizaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwimwI6st7_OAhWBJB4KHZJjB_0Q6AEIJzAB#v=onepage&q&f=false

Zurita, T. (2011). *Habilidades sociales y dinamización de grupos*. Málaga: Innovación y Cualificación, S.L. Recuperado el 17 de Agosto de 2016, de https://books.google.com.ec/books?id=nrRze-kHAngC&pg=PT58&dq=La+empat%C3%ADa+y+las+habilidades+sociales&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiMk-_qtMzOAhUHqx4KHcwGAWcQ6AEIKjAE#v=onepage&q=La%20empat%C3%ADa%20y%20las%20habilidades%20sociales&f=false