



**FACULTAD DE HUMANIDADES
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN**

TESIS

**PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN
INTERNA PARA MEJORAR EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA
ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE
LAMBAYEQUE.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN**

Autor:

Santamaría Reque Carlos Alberto

Asesor:

Dra. Vidaurre Nieto Cecilia Lourdes

Línea de Investigación:

Comunicación y Desarrollo Humano

Pimentel – Perú

Año 2019

DEDICATORIA

Esta investigación está dedicada a Dios, por haberme guiado en la realización de todo este proceso y por brindarme salud y bienestar siempre.

A mis padres, por su amor, tiempo, sacrificio, confianza y constante apoyo en mi vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios por haberme dado la existencia y permitirme llegar a culminar esta investigación.

A mi familia por su apoyo incondicional y por el amor que expresaron en cada paso a realizar.

A la plana docente de la E.A.P de Ciencias de la Comunicación por su apoyo con ideas y opiniones que me sirvieron de guía para el reforzamiento la investigación.

A mis compañeros que colaboraron para la investigación sea un éxito.

RESUMEN

La presente investigación corresponde al paradigma positivista, es por ello que se siguió una metodología cuantitativa basada en el análisis numérico. Es de tipo descriptivo – propositivo, con un diseño no experimental. La investigación diseñó una propuesta de comunicación interna para mejorar el clima organizacional en el área administrativa de la Universidad de Lambayeque. Por lo tanto, tiene como variables a la Comunicación interna y el Clima organizacional. La técnica que se utilizó es la encuesta con su cuestionario instrumento de encuesta, mediante preguntas cerradas en base a la escala de Likert, la cual se aplicó a una muestra de 45 trabajadores del área administrativa. Asimismo, el estudio comprobó la hipótesis general que buscó describir que, con la aplicación de un plan de comunicación interna, se puede mejorar la comunicación interna en el área administrativa de la Universidad de Lambayeque. Finalmente se concluye en que los trabajadores perciben que la comunicación en la universidad no es la adecuada.

Palabras claves: Comunicación interna, clima organizacional, comunicación organizacional, empresas, universidad.

ABSTRACT

The present investigation corresponds to the positivist paradigm, that is why we followed a quantitative methodology based on numerical analysis. It is of a descriptive - propositive type, with a non experimental design. The research made a proposal for internal communication to improve the organizational climate in the administrative area of the University of Lambayeque. Therefore, it has as variables the internal communication and the organizational climate. The technique used was the survey with its survey instrument questionnaire, using closed questions based on the Likert scale, which will be applied to a sample of 45 workers in the administrative area. Likewise, the study verified the general hypothesis that I seek to demonstrate that with the application of an internal communication plan, internal communication in the administrative area of the University of Lambayeque can be improved. Finally, it is concluded that workers perceive that communication at the university is not adequate.

Key words: Internal communication, organizational climate, organizational communication, companies, university.

INDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
RESUMEN	4
ABSTRACT	4
I. INTRODUCCIÓN	¡Error! Marcador no definido.
1.1. Situación problemática	¡Error! Marcador no definido.
1.2. Antecedentes de estudio	¡Error! Marcador no definido.
1.3. Marco Teórico	¡Error! Marcador no definido.
1.3.1. Teorías	¡Error! Marcador no definido.
1.3.1.1. Teoría organizacional	¡Error! Marcador no definido.
1.3.1.2. Teoría del clima organizacional	¡Error! Marcador no definido.
1.3.1.3. Teoría de la comunicación organizacional	¡Error! Marcador no definido.
1.3.2. Conceptos	¡Error! Marcador no definido.
1.3.2.1. Comunicación interna	¡Error! Marcador no definido.
1.3.2.1.1. Plan estratégico de comunicación interna	¡Error! Marcador no definido.
1.3.2.1.2. Dirección de la Comunicación Interna	¡Error! Marcador no definido.
1.3.2.1.2.1. Comunicación Descendente	¡Error! Marcador no definido.
1.3.2.1.2.2. Comunicación Ascendente	¡Error! Marcador no definido.
1.3.2.1.2.3. Comunicación Horizontal Trasversal	¡Error! Marcador no definido.
1.3.2.1.3. Tipos de Comunicación Interna	¡Error! Marcador no definido.
1.3.2.1.3.1. Comunicación Formal	¡Error! Marcador no definido.
1.3.2.1.3.2. Comunicación Informal	¡Error! Marcador no definido.
1.3.2.1.4. Barreras de la Comunicación Interna	¡Error! Marcador no definido.
1.3.2.1.4.1. Barreras semánticas	¡Error! Marcador no definido.
1.3.2.1.4.2. Barrera del filtrado	¡Error! Marcador no definido.
1.3.2.1.4.3. Barreras de sobrecarga de información	¡Error! Marcador no definido.
1.3.2.1.5. Herramientas de Comunicación Interna	¡Error! Marcador no definido.
1.3.2.1.5.1. Herramientas Tradicionales	¡Error! Marcador no definido.
1.3.2.1.5.2. Herramientas Tecnológicas	¡Error! Marcador no definido.
1.3.2.2. Clima organizacional	¡Error! Marcador no definido.
1.3.2.2.1. Tipos de clima organizacional	¡Error! Marcador no definido.
1.3.2.2.3. Características del clima organizacional	¡Error! Marcador no definido.
1.4. Formulación del problema	¡Error! Marcador no definido.
1.5. Justificación e importancia	¡Error! Marcador no definido.
1.6. Objetivos	¡Error! Marcador no definido.
1.7. Hipótesis	¡Error! Marcador no definido.
II. MATERIAL Y MÉTODO	22
2.1. Tipo y diseño de la investigación	22
2.1.1. Tipo de investigación:	22
2.1.2. Diseño de investigación	22
2.2. Población y muestra.	23

2.3. Variables y Operacionalización	23
24. Técnicas de recolección de datos	33
2.5. Procedimiento para la recolección de datos.	33
2.6. Principios éticos	34
2.7. Criterios de rigor científico	34
III. RESULTADOS	35
3.1. Análisis de los resultados	35
3.2. Discusión de los resultados	85
3.3. Aporte práctico	89
IV. CONCLUSIONES	102
REFERENCIAS	103
ANEXOS	108

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

FIGURA 1. INFORMACIÓN EMITIDA POR LA ALTA DIRECCIÓN DE LA UNIVERSIDAD.	35
FIGURA 2. INFORMACIÓN CONSTANTE.	36
FIGURA 3. IDEAS Y OPINIONES TOMADAS EN CUENTA.	37
FIGURA 4. INFORMACIÓN DIRECTA CON SU JEFE.	38
FIGURA 5. BUENA COMUNICACIÓN.	39
FIGURA 6. COMUNICACIÓN ENTRE JEFES.	40
FIGURA 7. MEDIOS FORMALES.	41
FIGURA 8. ACTIVIDADES REALIZADAS.	42
FIGURA 9. MEDIOS TECNOLÓGICOS.	43
FIGURA 10. MEDIOS ESCRITOS.	44
FIGURA 11. ACTIVIDADES DE FORMA ORAL.	45
FIGURA 12. MEDIOS DE COMUNICACIÓN FORMALES.	46
FIGURA 13. RUMORES.	47
FIGURA 14. ENCUENTRO ENTRE LOS PASILLOS.	48
FIGURA 15. CONFLICTOS.	49
FIGURA 16. RUMORES.	50
FIGURA 17. LENGUAJE UTILIZADO.	51
FIGURA 18. LENGUAJE PRECISO Y BREVE.	52
FIGURA 19. COMUNICADOS TANTO ESCRITOS COMO VERBALES.	53
FIGURA 20. DISTORSIONAR INFORMACIÓN.	54
FIGURA 21. MANIPULAR INFORMACIÓN.	55
FIGURA 22. EXCESO DE INFORMACIÓN.	56
FIGURA 23. EXCESO DE INFORMACIÓN IMPRESA.	57
FIGURA 24. MEDIOS DE COMUNICACIÓN TRADICIONALES.	58
FIGURA 25. MEDIOS INFORMÁTICOS.	59
FIGURA 26. CONDICIONES DE TRABAJO.	60
FIGURA 27. SALARIO.	61
FIGURA 28. PUESTO DE TRABAJO.	62
FIGURA 29. BENEFICIOS.	63
FIGURA 30. ASPIRACIONES.	64
FIGURA 31. RECONOCIMIENTOS POR SU TRABAJO.	65
FIGURA 32. ACTITUDES POSITIVAS.	66
FIGURA 33. APOYO DE LOS JEFES.	67
FIGURA 34. CAPACITACIONES CONSTANTES.	68
FIGURA 35. SE ESCUCHAN UNOS A OTROS.	69
FIGURA 36. SE TOMA EN CUENTA SU OPINIÓN.	70
FIGURA 37. SITUACIÓN DELICADA.	71
FIGURA 38. REUNIONES.	72
FIGURA 39. CARTAS Y NOTAS INFORMATIVAS.	73
FIGURA 40. CORREO ELECTRÓNICO.	74
FIGURA 41. COMUNICACIÓN ASERTIVA.	75
FIGURA 42. MEDIOS FORMALES.	76
FIGURA 43. CONFLICTOS DE MANERA ASERTIVA.	77
FIGURA 44. COOPERACIÓN.	78
FIGURA 45. BUENAS RELACIONES HUMANAS.	79
FIGURA 46. SOLICITA APOYO.	80
FIGURA 47. TOMA DE DECISIONES.	81
FIGURA 48. RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO.	82
FIGURA 49. EXIGENCIAS EN EL TRABAJO.	83
FIGURA 50. HORARIO DE TRABAJO.	84

. INTRODUCCIÓN

1.1. Situación problemática

El clima organizacional puede ser definido como la percepción que tiene un determinado trabajador frente al entorno laboral en el que se encuentra, el cual se relaciona con la interacción que tiene con el resto de los trabajadores. Por el clima laboral, puede estar comprendido por una serie de elementos que intervienen en una organización, tales como la comunicación, estructura, diseño, trato y motivación, además de los procesos psicológicos que definen el comportamiento de los trabajadores (Valdés, 2010).

Pelaes (2010) asevera que analizar el clima organizacional en una empresa es un factor que no puede ser descuidado. Por lo que un buen clima o mal clima en una organización, tendrá repercusiones tanto positivas como negativas, esto debido a la percepción que tiene cada trabajador sobre las relaciones laborales que dan en una determinada organización. Es por ello, que entre las consecuencias positivas resaltan: logros, productividad, satisfacción, adaptación, innovación, buen trato con los clientes, etc. En tanto las consecuencias negativas que se pueden presentar son: baja productividad, desmotivación, ausentismo, renuncias y rotación del personal.

Por otro lado, un elemento fundamental en toda organización es la comunicación, que afecta directamente en el desarrollo de una empresa, generando una baja productividad. Es por eso que en toda organización existe la comunicación formal e informal. Cuando la comunicación es asertiva, origina la satisfacción laboral, en donde el trabajador se siente más motivado durante su desempeño, por lo tanto, conoce mejor sus responsabilidades en el trabajo y se consideran más implicados en él. Sin embargo, cuando la comunicación es deficiente, tiende a generar efectos muy perjudiciales para la organización (Balarezo, 2014).

El proceso de comunicación, permite mejorar las relaciones entre los empleadores, establecer modelos de conducta, cambiar formas de pensar y recoger las opiniones de todos los colaboradores de una empresa. Cuando se habla de comunicación, lo primero que se viene a la mente es la comunicación no verbal, por ser máx extensa y comprender los diversos gestos, expresiones, miradas, tonos de voz e incluso el silencio. Por lo tanto, la comunicación es perceptiva, creando expectativas y planteando exigencias. (Llacuna & Pujol, 2004, p.6)

Si trasladamos el concepto de comunicación dentro de una organización, es importante establecer que este término se ha convertido, en parte de estudio en todo el mundo, es el comienzo de cualquier asunto que implique la interacción de dos o más individuos. Esto ha generado que la mayoría de empresas se vean en la necesidad de crear un área de comunicación para mejorar los procesos y las barreras que se puedan presentar. Por lo cual es importante establecer dos tipos de comunicación interna y externa (Osorio, 2009).

Para Max Tello, la comunicación interna es una de los factores primordiales dentro de una organización, puesto que está incide en la mejora de las actividades propias de la empresa y de las relaciones entre los trabajadores. Es por ello, que la comunicación interna tiene por finalidad contribuir en la eficacia en las diversas funciones que tienen los trabajadores, asimismo mejorar en su desempeño laboral, permitiéndoles tener la capacidad de dar solución ante un problema (Vásquez, 2010).

La comunicación interna es de suma importancia, para que toda empresa pueda transmitir sus servicios, perspectivas y objetivos entre sus trabajadores. Sin embargo, el problema radica en que gran parte de las organizaciones tienen una mala comunicación interna, muchas veces no saben solucionar los problemas internos por falta de conocimiento y por no tener un área destinada a hacer frente a este tipo de situaciones. Por lo cual, es importante saber identificar estos problemas de comunicación dentro de una empresa, para poner en marcha diversas alternativas de solución, porque muchas veces los colaboradores al verse afectados por un mal clima laboral, tienen a reflejar esto frente al cliente, lo cual es un gran problema para una organización (Zyncro y BW , 2016).

Un estudio en España demostró que la Comunicación Interna es considerada como una de las herramientas con mayor eficacia en lo que a gestión del cambio se refiere, ya que es un proceso esencial para transmitir los nuevos mensajes a empleados, colaboradores y socios. Por lo cual los colaboradores se han convertido en la prioridad dentro de una empresa, es por eso que muchas organizaciones cuentan con un área de comunicación para responder a muchas interrogantes y hacer frente ante diversos problemas que se puedan presentar (Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, 2010).

Si nos ubicamos en el Perú, el concepto de comunicación interna es la gran olvidada por muchas organizaciones. Según un estudio realizado por ESAN las empresas peruanas se preocupan por la comunicación externa, porque su interés es captar un mayor número de clientes satisfechos, dejando de lado los procesos internos que se desarrollan dentro de la empresa, lo cual es preocupante debido a que muchas veces ciertos conflictos pueden generar un desequilibrio que genera efectos negativos sobre la compañía. Es importante indicar que cada día se suman más países que apuestan por crear un modelo de comunicación interna que les permita sumar aspectos positivos (Gestión, 2013).

El presente proyecto de investigación se enfoca en proponer un plan de comunicación interna para mejorar el clima organizacional en el área administrativa de la Universidad de Lambayeque.

1.2. Antecedentes de estudio

Quispe (2015) analizó el clima organizacional y ejercicio laboral en una municipalidad. La investigación tuvo como objetivos específicos: 1) Determinar la relación entre la falta de comunicación con la productividad de los trabajadores; 2) establecer la correlación entre la toma de decisiones con la productividad de los trabajadores; 3) establecer la relación entre la motivación con la productividad de los trabajadores. Con una metodología cuantitativa de tipo correlacional no experimental, utilizó como técnica la encuesta con su instrumento cuestionario de encuesta a una muestra de 64 trabajadores. Se concluyó en que los trabajadores de la Municipalidad en estudio logran en algunas ocasiones realizar un desempeño regular durante la jornada laboral. Asimismo, ponen de manifiesto en que se da una relación característica entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

Armas (2014) estudió la comunicación interna y el clima laboral, en un call center de la ciudad de Quetzaltenango. La investigación se trazó como objetivos específicos: Analizar los principales factores que intervienen dentro del proceso de comunicación interna del call center; identificar la influencia de la comunicación interna en el clima laboral. La investigación siguió una metodología cuantitativa de tipo descriptivo correlacional, utilizando como técnica la encuesta con su instrumento cuestionario de encuesta mediante preguntas cerradas a una muestra aleatoria de 30 colaboradores. Se concluyó en que la comunicación que se da dentro de la organización es buena, generando motivación en los trabajadores, quienes afirman contar con el apoyo de sus directores y

compañeros de trabajo. Asimismo, se determinó que entre los principales factores que afectan la comunicación interna dentro de la empresa, son la comunicación que utiliza el jefe con sus trabajadores, los canales que utilizan para informar a los trabajadores sobre diversos asuntos relacionados con la empresa y la poca estabilidad laboral que sienten los trabajadores dentro de la empresa.

Alvarado & Rojas (2010) realizaron una propuesta para mejorar el clima organizacional en una universidad privada de Chiclayo. Siguió una metodología cuantitativa de tipo correlacional-descriptivo, utilizando la técnica de la encuesta con su instrumento cuestionario de encuesta basado en el modelo de Likert, el cual se dividió en cinco partes que señalan la condición laboral, cultura organizacional, comunicación e información, motivación y desmotivación que puede existir en la institución, para luego ser repartido de una muestra de 85 trabajadores de una población de 136 personas que laboran en la USS. En la variable cultura organizacional, se desprenden dimensiones que señalan la estructura, personal, clientes, equipos, que generan a la vez, indicadores como: relaciones, motivación, servicio, tecnología y procesamiento operativo. Estos elementos sirvieron para construir el instrumento de medición cuantitativo. Se concluyó: Existe en la universidad, una buena cultura y comunicación organizacional; asimismo existe un reducido grupo de trabajadores que se encuentran reacios a comprometerse con la filosofía de la USS.

1.3. Marco Teórico

1.3.1. Teorías

1.3.1.1. Teoría organizacional

Una teoría tiene por objetivo analizar un fenómeno, para poder entender en gran medida sus causas y de esta manera mejorar el contexto en que se desarrolla dicho fenómeno. Situándonos en las organizaciones, esta teoría nos ofrece diversos aspectos, que nos permiten entender la problemática en las organizaciones y además brinda las pautas para optimizar la dirección en la empresa. Sin embargo, son pocas personas que administran organizaciones y que no conocen la teoría de la organización (Aguilar, 2009).

La teoría organizacional se basa en el estudio comparativo de todas las corrientes (teoría clásica, estructuralista y de contingencia) que se relacionan con la administración, lo cual se caracteriza por la descripción, naturaleza, estructura, dimensiones, procesos y funciones presentes en una organización, que puede ser definida como un sistema social

integrado por personas unidas por diversas relaciones socioeconómicas (Universidad Nacional Autónoma de México, 2006).

Una organización puede ser definida, como una entidad legalizada, con la capacidad de contratar empleadores, realizar cambios, brindar servicios, etc... En ese sentido, buscan contratar personas para que realicen diversas tareas y puedan lograr alcanzar objetivos (individuales y colectivos) en beneficio de la empresa, ya que toda empresa nace con una finalidad concreta (Aguilar, 2009).

1.3.1.2. Teoría del clima organizacional

Una de las teorías que sustenta el clima organizacional es la propuesta por Rensis Likert, investigador reconocido por sus estudios en psicología organizacional. Dicha teoría permite estudiar las variables que conforman el clima en una organización. Likert considera que el comportamiento de los jefes hacia los empleadores determinará en gran parte las condiciones y la oposición de un individuo ante cualquier circunstancia. Por lo cual la realidad influye sobre la percepción de los trabajadores y esto determinará el comportamiento organizacional que estos comprenden (Ramos, 2012).

“Esta teoría propuesta por el psicólogo norteamericano, Rensis Likert, se remonta a inicios de 1946, cuando realizó diversos estudios relacionados al clima organizacional dentro de las organizaciones” (Cruz, 2006, p.56).

1.3.1.3. Teoría de la comunicación organizacional

Feliz (2014) menciona que la comunicación es una herramienta fundamental dentro de la organización. Por lo cual, hay investigadores que han propuesto diversas teorías en torno a la comunicación organizacional. En 1989, Charles Redding, un nombre casi obligatorio cuando se habla de los estudios en la comunicación en las organizaciones, por lo cual declaró que “para predecir el futuro es necesario conocer el pasado”. La comunicación se instituye como un elemento esencial en toda organización. Si nos situamos en el Siglo XXI los estudios han adoptado otras características, incluyendo el uso de las tecnologías de la información, como un instrumento que mejora el desempeño en las organizaciones. Por otro lado, actualmente la comunicación se presenta como un conjunto de varias áreas: externa, interna e institucional. Dichas áreas deben trabajar en función a un plan y una estrategia diseñada por la organización.

Rodríguez (2005) menciona que el estudio de la comunicación organizacional, se sitúa en el campo de las ciencias sociales. Esta teoría se fundamenta en el diagnóstico de la comunicación dentro de una organización, mediante las variables que componen este proceso, con el objetivo de mejorar la comunicación y las relaciones entre los miembros de la empresa.

1.3.2. Conceptos

1.3.2.1. Comunicación interna

Para definir el concepto de comunicación interna, es importante mencionar que la comunicación es considerada como la habilidad que tiene una persona para transmitir informaciones, sentimientos y experiencias, a otros individuos. Por lo cual, en todo proceso de comunicación tiene que haber un emisor, un mensaje y un receptor (Escobar, 2009).

Para King (2012) “la comunicación interna, puede ser definida como las operaciones instauradas por una organización, para promover y conservar las relaciones entre sus empleadores, mediante el uso de los diferentes medios de comunicación que tiene la compañía”.

La comunicación dentro de una empresa es un proceso fundamental. Sin embargo, lograr gestionarla es casi un lujo, que en algunos casos resulta alcanzable solo para aquellas empresas, que han hecho una reflexión, sobre su importancia y sus beneficios para alcanzar una gestión de calidad. Por lo tanto, se debe establecer los objetivos básicos para una adecuada gestión (García, 2012).

Por otro lado Ongallo (2007), menciona que es importante considerar que una inadecuada comunicación interna puede generar problemas dentro de una organización:

- a) La aparición de diversos rumores internos o externos que puedan alterar las tensiones dentro de la organización, desencadenando una serie de conflictos.
- b) Menor rendimiento, debido a la compartimentación descomunal entre los individuos y los departamentos y a la falta de comunicación jerárquica.

1.3.2.1.1. Plan estratégico de comunicación interna

“La comunicación es uno de los elementos imprescindibles para garantizar la vida útil de una empresa y su supervivencia en el mercado, por lo tanto, es un factor de suma importancia que no debe ser descuidado por ninguna organización”. (Sayago, 2009)

Osorio (2009) menciona que, para diseñar un plan de comunicación interna, es necesaria realizar un diagnóstico dentro de la empresa para evaluar las principales falencias, con el objetivo de fortalecer las relaciones dentro de la organización. Un plan de comunicación comprende las siguientes áreas estratégicas:

Estrategias de Marketing: Se refiere a todo lo referente a estrategias de Comunicación de Marketing, dirigidas a los clientes.

Relaciones Públicas: Las acciones están regidas por los jefes en toda empresa.

Estructura organizacional: Se debe proponer estrategias de organización para mejorar la comunicación interna en la empresa.

Política de Servicio al cliente: Se debe realizar un seguimiento a las estrategias de servicio de la organización.

1.3.2.1.2. Dirección de la Comunicación Interna

La dirección de la comunicación interna en una organización comprende los siguientes tipos de comunicación:

1.3.2.1.2.1. Comunicación Descendente

Este tipo de comunicación se usa para expresar mensajes desde los directivos hasta los empleados, tiene como objetivo poder brindar erudiciones específicas sobre las actividades que se deben realizar dentro del trabajo; en dicha comunicación se disipa el valor explícito con que se da el mensaje (Sayago, 2009).

La comunicación descendente, se aplica cuando los gerentes se comunican con los miembros de la organización, para asignar metas, instrucciones de trabajo, problemas que se presentan. Por otro lado, la comunicación descendente no solo se da por medio de palabras o en persona, también se da mediante el uso de los correos electrónicos y las cartas a domicilio para informar el estado de salud de algún empleador (Robbins, 2004).

1.3.2.1.2.2. Comunicación Ascendente

La comunicación ascendente se lleva a cabo cuando los empleadores de una empresa se comunican con los directores o jefes, para informar sobre diversos aspectos que se presentan dentro de la empresa, especialmente lo que ocurre en el trabajo; dicha información suele ser minuciosa y específica (Sayago, 2009).

1.3.2.1.2.3. Comunicación Horizontal Transversal

“Este tipo de comunicación se desarrolla entre personas pertenecientes a un mismo nivel jerárquico” (Sayago, 2009).

1.3.2.1.3. Tipos de Comunicación Interna

Los principales tipos de comunicación interna en una empresa son:

1.3.2.1.3.1. Comunicación Formal

La comunicación formal está referida a los asuntos que competen directamente a la empresa. En general este tipo de comunicación utiliza su estructura como medio (comunicados, memorándum, etc.). Este proceso suele tardar más de lo debido, puesto que se deben seguir todos los procedimientos burocráticos que demanda la organización (Escobar, 2009).

La comunicación formal transmite mensajes reconocidos oficialmente por la empresa, estos canales son considerados como herramientas administrativas de gran importancia para las empresas, para regir, regularizar y organizar actividades de la empresa (Morales, 2012).

1.3.2.1.3.2. Comunicación Informal

Para Escobar (2009) “La comunicación informal está referida a canales no formales que se utilizan en una empresa. En general este tipo de comunicación es más veloz que la formal (encuentro en los pasillos, rumores, etc.)”.

Lo peculiar en este tipo de comunicación, es que no está planificada, surgen a partir de los vínculos que se dan entre los miembros de la empresa y constituye un elemento de suma importancia en la comunicación que se desarrolla en las grandes organizaciones. Este tipo de información se emite de manera no oficial (Morales, 2012).

1.3.2.1.4. Barreras de la Comunicación Interna

Las principales barreras en la comunicación en una empresa son:

1.3.2.1.4.1. Barreras semánticas

Este tipo de barreras se produce cuando no se entienden los símbolos, el idioma o el vocabulario utilizado dentro de la organización. Para lograr que la comunicación sea efectiva, es necesario utilizar lenguajes sencillos y claros, comprensibles para el receptor y procurar que no haya una sobrecarga de información (King Núñez, 2012).

1.3.2.1.4.2. Barrera del filtrado

Robbins y Judge (Como se citó en Chávez y Salazar, 2014) explican que el filtrado es la acción voluntaria de personas de inferior rango jerárquico de poder manipular la información, de manera que la persona con alto cargo vea desde un prisma más favorable la información distorsionada. (p.184)

1.3.2.1.4.3. Barreras de sobrecarga de información

Muchas veces algunas empresas suelen recargar de información a los trabajadores, por lo cual se debe cuidar el tipo de información que se envía, para generar confusiones y ciertos conflictos que puedan alterar la comunicación entre los trabajadores con la empresa (King Núñez, 2012).

1.3.2.1.5. Herramientas de Comunicación Interna

La comunicación es un proceso que siguen muchas empresas, por lo cual se valen de algunas herramientas para poner en contacto los niveles internos dentro de la organización. Entre ellos destacan:

1.3.2.1.5.1. Herramientas Tradicionales

Penalba (citó en Chávez y Salazar, 2014) explica que estas herramientas no proporcionan siempre ventajas, pues, existen riesgos como los canales orales que en ocasiones se distorsionan al deslizarse por diferentes personas. Además, influye otro elemento como es el lenguaje no verbal, el cual debe guardar relación con el mensaje transmitido. Entre las herramientas tradicionales podemos encontrar las cartas, memorándum, oficios, etc.

1.3.2.1.5.2. Herramientas Tecnológicas

Brandolini et al. (Como se citó en Chávez y Salazar, 2014) señalan que los soportes digitales son la principal característica de los canales tecnológicos al establecer una ruta bidireccional con el público objetivo, porque la comunicación no solo recae en los responsables de la empresa sino que incluye a cada uno de los que conforman el público interno que participa e interactúa en este tipo de canales tecnológicos. Intranet, blogs, email, foros, redes sociales.

1.3.2.2. Clima organizacional

El clima organizacional son las percepciones que los trabajadores tienen en relación a los procesos que se dan dentro de una organización. Es por ello que dicho proceso, se refiere al contexto de trabajo propio de la organización, que se da mediante la motivación y la satisfacción, propias de cada trabajador (Chiang, Chiang, & Núñez, 2010).

El término “percepción” es de suma importancia, dentro del clima organizacional, ya que involucra el sentir que los trabajadores. Este puede estar comprendido por las creencias de cada trabajador, su forma de relacionarse con sus compañeros de labores, el ambiente donde desarrollan sus actividades y el trato que puedan tener con el jefe. Estos elementos influyen en el sentir de cada trabajador y pueda generar aspectos positivos o representar un obstáculo para el buen funcionamiento de la empresa (Peralta, 2002).

Es importante mencionar: “Un empleador es definido como toda persona física o jurídica, que presta sus servicios a empresas legalmente constituidas”. (De la Valle, s.f)

1.3.2.2.1. Tipos de clima organizacional

Likert menciona los siguientes tipos de clima organizacional:

1. Clima de tipo autoritario: Esto se da cuando los jefes no confían en los empleados de la empresa. Las decisiones se toman en los altos rangos de la empresa y se distribuyen de forma descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una clima en donde predomina el miedo, los castigos, etc.
2. Clima de tipo participativo: Este tipo de clima es aquel en el que los jefes confían plenamente en sus trabajadores. Las recompensas son estrategias empleadas para motivar a los trabajadores, son pocas las ocasiones en las que se brindan castigos,
3. Clima de tipo participativo: La comunicación es de tipo descendente. Suelen utilizarse

recompensas o castigos para motivar a los trabajadores.

4. Clima de tipo participativo: La alta dirección tienen plena confianza en los subordinados (García & Ibarra, 2012).

1.3.2.2.2. Dimensiones del clima organizacional

Según Peralta (2002) en una organización podemos encontrar diversas dimensiones. Según Litwin y Stringer, estas son las más importantes:

Estructura: Son las reglas impuestas por la empresa dirigida a los trabajadores, para el cumplimiento de sus labores.

Responsabilidad: Es la idea de los miembros de la organización sobre las decisiones que pueden tomar dentro su trabajo. Es la impresión de ser su propio jefe y conocer cuál es su trabajo y las funciones que desempeña dentro de la empresa.

Recompensa: Se refiere al tipo de recompensa que recibe el trabajador en función a su desempeño dentro de la empresa, por lo cual la empresa suele utilizar más los premios que los castigos. Esta dimensión puede generar un clima adecuado, siempre y cuando no se castigue sino se incentive al trabajador a realizar bien su trabajo, incentivándolo a mejorar si lo hace mal en el mediano plazo.

Desafío: son los riesgos que suelen encontrar los trabajadores al alcanzar su desempeño, lo cual puede significar un reto, por lo que asumen una actitud positiva que les permita mantener un buen clima laboral y un desempeño óptimo necesario para la empresa.

Relaciones: Es la idea que se crean los trabajadores en función al buen trato y las buenas relaciones que se entablan dentro de la empresa entre los jefes y trabajadores. Estas relaciones se suelen dar dentro y fuera de la organización.

Cooperación: Es el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal entre cada uno de los trabajadores.

Conflicto: Son los problemas que se presentan dentro de la empresa, esto debido a que muchas veces la comunicación no se da forma fluida y los problemas permanecen escondidos, evitando salir a la luz. Por lo tanto, la comunicación entre los miembros de la organización evita que se genere el conflicto.

Identidad: El sentimiento que experimentan los trabajadores al sentir que pertenecen y son valiosos para la organización. En general, la impresión de compartir los objetivos personales con los de la empresa.

1.3.2.2.3. Características del clima organizacional

Para Peralta (2002) el concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características:

1. El Clima se puede desarrollar respecto a las condiciones que se dan en el medio en el que se desempeñan los empleadores en una organización. Estas diferencias pueden ser externas o internas.
2. El clima organizacional está determinado por la percepción propia que tiene cada empleador, ya que cada trabajador puede tener una percepción distinta en relación al medio en que se desempeña dentro la organización.
3. El clima puede estar comprendido por la percepción individual de cada uno de los trabajadores.
4. Dentro de una organización se pueden presentar una serie de conflictos, productos de los conflictos internos entre los trabajadores, que muchas pueden afectar los diversos procesos dentro de la empresa.

1.4. Formulación del problema

¿Cómo será la propuesta de un plan de comunicación interna para mejorar el clima organizacional en el área administrativa de la Universidad de Lambayeque?

1.5. Justificación e importancia

La presente investigación se justificó por las siguientes razones:

El presente estudio es conveniente, debido a que será de utilidad para que los trabajadores de la Universidad de Lambayeque puedan trabajar en un ambiente donde exista un buen clima laboral, teniendo además un área de comunicación para poder expresar sus ideas y opiniones con respecto a su desempeño dentro de la organización.

El aspecto social, de esta investigación está representada en el beneficio que tendrán los trabajadores que se desempeñan dentro de la Universidad de Lambayeque, al trabajar en un buen ambiente laboral en donde además sean escuchados por los altos

directivos, esto evitará que la empresa pueda tener problemas a futuro que se generan por un mal clima laboral.

La investigación se justifica teóricamente debido a que los conceptos relacionados a la comunicación interna no se encuentran claramente establecidos, por lo cual se pretende ampliar las teorías que se tienen hasta al momento con relación a esta variable. Además, se analizarán los conceptos y teorías con respecto a la variable clima laboral, para poder generar una propuesta que permita mejorar los procesos internos dentro de la Universidad de Lambayeque.

Desde la práctica, los resultados ayudarán a que la Universidad de Lambayeque pueda darle solución a los diversos problemas internos que puedan tener debido a un mal clima laboral ante la ausencia de estrategias de comunicación interna.

Además, se justifica metodológicamente, porque se adaptó un instrumento utilizado por otros investigadores al estudiar el clima laboral, el cual podrá ser simplemente utilizado como base para mejorar otro instrumento relacionado con esta variable de estudio.

1.6. Objetivos

Objetivo general

Proponer un plan de comunicación interna para mejorar el clima organizacional en el área administrativa de la Universidad de Lambayeque.

Objetivos específicos

- Analizar la comunicación interna empleada en el área administrativa de la Universidad de Lambayeque, a través de la percepción de los trabajadores.
- Diagnosticar el Clima Organizacional en el área administrativa de la Universidad de Lambayeque.
- Diseñar las estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional en el área administrativa de la Universidad de Lambayeque.

1.7. Hipótesis

Hipótesis General:

La propuesta de un plan de comunicación interna, puede mejorar el clima organizacional en el área administrativa de la Universidad de Lambayeque.

Hipótesis Nula:

La propuesta de un plan de comunicación interna, no mejorará el clima organizacional en el área administrativa de la Universidad de Lambayeque.

Hipótesis específicas:

El área administrativa de la Universidad de Lambayeque, tiene un buen Clima Organizacional.

Los colaboradores del área administrativa de la Universidad de Lambayeque, tienen una comunicación asertiva.

II. MATERIAL Y MÉTODO

2.1. Tipo y diseño de la investigación

2.1.1. Tipo de investigación:

La investigación se fundamenta en el paradigma positivista, por lo cual seguirá una metodología cuantitativa que tiene por objetivo describir, explicar y predecir los fenómenos para generar y probar teorías. El enfoque cuantitativo es secuencial y demostrativo, por lo cual cada fase precede a la siguiente (Hernández Sampieri, 2005).

En este caso se pretende establecer un diagnóstico del clima organizacional para mejorar la comunicación interna en el área administrativa de la Universidad de Lambayeque, partiendo del problema, en donde se establecerán las hipótesis y determinarán las variables para medirlas en un determinado contexto, mediante métodos estadísticos, para establecer conclusiones que contribuyan al conocimiento.

La presente investigación es de tipo Descriptivo simple porque se describirán las características relacionadas a las variables en estudio: Clima organizacional y Comunicación interna, recogiendo los datos sobre nuestra muestra, para analizar la información.

Es de tipo Propositivo, porque según Hernández Sampieri, en este tipo de investigación se realiza un diagnóstico, para al final de la investigación elaborar una propuesta, con la opción de ejecutarla o no, según lo que espere el investigador.

2.1.2. Diseño de investigación

La investigación tiene un diseño no experimental o de tipo descriptivo. Este tipo de estudio se realiza sin manejar las variables, se fundamenta en variables que ya sucedieron o se dieron en la realidad sin la participación directa del investigador (Hernández, 2005).

Se establece con la siguiente fórmula:

M ----- O

Dónde:

M = La muestra

O = Observación

2.2. Población y muestra.

Población

Se tomará como población a los trabajadores del área administrativa de la Universidad de Lambayeque quienes conforman un total de 45 personas.

Tabla 1.

Población.

Área administrativa UDL	Sexo	
	M	F
Trabajadores	21	24
Total		45

Fuente: Elaboración propia en base a datos estadísticos de la Universidad de Lambayeque.

Muestra

Se aplicará como muestra un Censo, el cual refiere que cuando la población de estudio es reducida, se puede tomar a toda la población como parte del estudio. En este caso la muestra la conforman los 45 trabajadores del área administrativa de la Universidad de Lambayeque.

Criterios de inclusión:

Se incluirán en el estudio a trabajadores que estén presentes en los días de la aplicación de la encuesta.

Criterios de exclusión:

Se excluirán a los trabajadores que no pertenezcan al centro de estudios superior por motivos de despido u otra índole.

Se excluirá al personal de otras áreas que se encuentren ajenos a la presente investigación.

2.3. Variables y Operacionalización

Variable Independiente: Plan de comunicación interna

Variable Dependiente: Clima organizacional

Variables Independiente	Dimensiones	Dimensiones	Indicadores	Categorías	Instrumento
Comunicación interna	Dirección de la comunicación	Comunicación descendente	Comunicación establecida por la alta dirección	Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca Casi nunca	Cuestionario de encuesta.
			Constante comunicación descendente		
		Comunicación ascendente	Libertad para expresar sus ideas.	Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca Casi nunca	
			Comunicación directa de subordinados		
		Comunicación transversal	Comunicación entre trabajadores	Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca Casi nunca	
			Comunicación entre administrativos		

Tipos de comunicación	Comunicación formal	Distribución de información a través de medios formales	Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca Casi nunca
		Distribución de información a través de medios formales tecnológicos	Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca Casi nunca
		Expone la información de manera oral	Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca Casi nunca Siempre Casi siempre
	Comunicación informal	Expone la información de manera escrita	Algunas veces Nunca Casi nunca
		No utilización de canales de comunicación formales	Siempre Casi siempre

Barreras de Comunicación	Semántica	Rumores	Algunas veces Nunca Casi nunca
		Encuentros entre los pasillos	
		Lenguaje claro	Siempre Casi siempre Algunas veces
	Filtrado	Lenguaje preciso	Nunca Casi nunca
		Ignora información	Siempre Casi siempre Algunas veces
		Distorsiona la información	Nunca Casi nunca
		Sobrecarga de información	Exceso de documentos
	Exceso de reuniones		Nunca Casi nunca

Herramientas	Herramientas Tradicionales	Tipo de herramientas tradicionales.	Folletos Memorándum Documentos Capacitaciones Reuniones
	Herramientas Tecnológicas	Tipo de herramientas tecnológicas	Correo electrónico Redes sociales Intranet. Teléfono Otros

Fuente: Chávez & Gastelo (2014)

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	CATEGORÍAS	INSTRUMENTOS	
Clima Organizacional	Satisfacción	Condiciones de trabajo	a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Raras veces e) Nunca	Cuestionario de encuesta.	
		Salario	c) Algunas veces d) Raras veces e) Nunca		
		Seguridad en el trabajo.			
	Motivación	Los beneficios que recibe el trabajador.	a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Raras veces e) Nunca		
		Aspiraciones del trabajador.	e) Nunca		
		Reconocimiento			
		El jefe promueve actitudes positivas.			
			Apoyo de los jefes		
			Capacitaciones constantes		
	Comunicación	Se escuchan unos a otros.	a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces		

Se toma en cuenta las opiniones del personal. d) Raras veces
e) Nunca

En el área administrativa se habla con los trabajadores acerca de una situación delicada.

Los trabajadores son convocados a reunión para ser informados sobre los asuntos que afectan su trabajo.

El personal es informado a través de cartas, notas internas, circulares, carteles, manuales, publicaciones institucionales sobre todo lo relacionado a la empresa.

El personal es informado a través de algún correo electrónico o redes

sociales, sobre todo lo relacionado a la empresa.

Comunicación asertiva en el área administrativa.

Medio por el que se comunica el jefe.

Relaciones

Madurez para superar los conflictos de manera asertiva.

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Raras veces
- e) Nunca

Cooperación entre miembros de la empresa.

Buenas Relaciones humanas.

Solicita ayuda cuando la necesita.

Toma de decisiones

Toma de decisión en el trabajo.

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Raras veces
- e) Nunca

Responsabilidad del trabajador.

Conocer las exigencias del trabajo.

Horario del trabajo

24. Técnicas de recolección de datos

Las técnicas usadas son:

Encuesta, que es un instrumento de investigación cuantitativa, que consiste en obtener datos para medir las variables de estudio, por lo cual debe tener concordancia con el problema e hipótesis (Hernández Sampieri, 2005).

Para la encuesta se aplicará utilizando como instrumento un **cuestionario de encuesta**, teniendo como informantes a los trabajadores del área administrativa de la Universidad de Lambayeque. El cuestionario de encuesta constará de preguntas cerradas, mediante la escala de Likert, para analizar y describir las características en el contexto que se dan.

2.5. Procedimiento para la recolección de datos.

La investigación centrará su estrategia en realizar un diagnóstico para analizar el clima organizacional en el área administrativa de la UDL, para luego procesar dicha información y elaborar una propuesta de comunicación interna para mejorar dicha área.

Para desarrollar la solución al problema fundamentado, se seguirán los siguientes pasos:

Pasos:

Paso 1. Redactar y entregar una solicitud al rector de la Universidad de Lambayeque, quien dará la autorización para poder aplicar la encuesta a los trabajadores de la casa superior de estudios.

Paso 2. Diseñar un cuestionario de 42 preguntas formuladas desde la base teórica (Clima organizacional y Comunicación interna), por lo cual el instrumento será sometido a validación de tres expertos. En este caso un comunicador, un estadista y un profesional con experiencia en investigación.

Paso 3. Conversar con el personal del área administrativa de la UDL, quienes darán su consentimiento para participar en la aplicación del instrumento.

Paso 4. Diseñar un cronograma de visitas para aplicar los instrumentos.

Paso 5. Entregar el cuestionario de encuesta y se espera un promedio de 10 a 15 minutos para que respondan, luego se procederá a recoger el instrumento de investigación.

Paso 6. Proceder a tabular las respuestas de los encuestados para arribar a los resultados.

2.6. Principios éticos

La investigación “Propuesta de un plan de comunicación interna para mejorar el clima organizacional en el área administrativa de la Universidad de Lambayeque” velará porque los resultados que se obtengan sean utilizados con fines de investigación, evitando utilizar dicha información en otros aspectos, cumpliéndose el principio de Libertad y responsabilidad.

Los participantes no serán mencionados durante la investigación, manteniendo en el anonimato su identidad, al tratarse de una encuesta anónima, por lo cual se aplicará los criterios de confidencialidad y anonimato de fuentes.

Respecto de los datos encontrados, se guardará celosamente el criterio de inalterabilidad, resumiendo solamente las respuestas vertidas por los encuestados, cuidando de no alterar los resultados.

2.7. Criterios de rigor científico

La investigación ““Propuesta de un plan de comunicación interna para mejorar el clima organizacional en el área administrativa de la Universidad de Lambayeque” realizará una prueba piloto, por lo cual se utilizarán los criterios de exclusión e inclusión, ya que se excluirá de la aplicación de la encuesta, aquellos que participen de esta prueba.

Los principales hallazgos que se obtendrán de la aplicación del instrumento a la muestra en estudio serán reales y verdaderos, puesto que en la presente investigación se hará la recolección de datos e información de las propias fuentes primarias, mediante la encuesta, sobre lo que piensan y sienten respecto al Clima organizacional y Comunicación interna en el área administrativa de la universidad, cumpliéndose el criterio de “credibilidad”.

También se ha considerado el criterio de “Auditabilidad o confirmabilidad” puesto que toda la información registrada en esta investigación contempla estudios de distintos autores que confirman los hechos encontrados en la investigación y que a la vez ha sido referenciada para que otros investigadores puedan examinar los datos y puedan llegar a conclusiones iguales o similares a la situación que aquí se presenta.

III. RESULTADOS

3.1. Análisis de los resultados

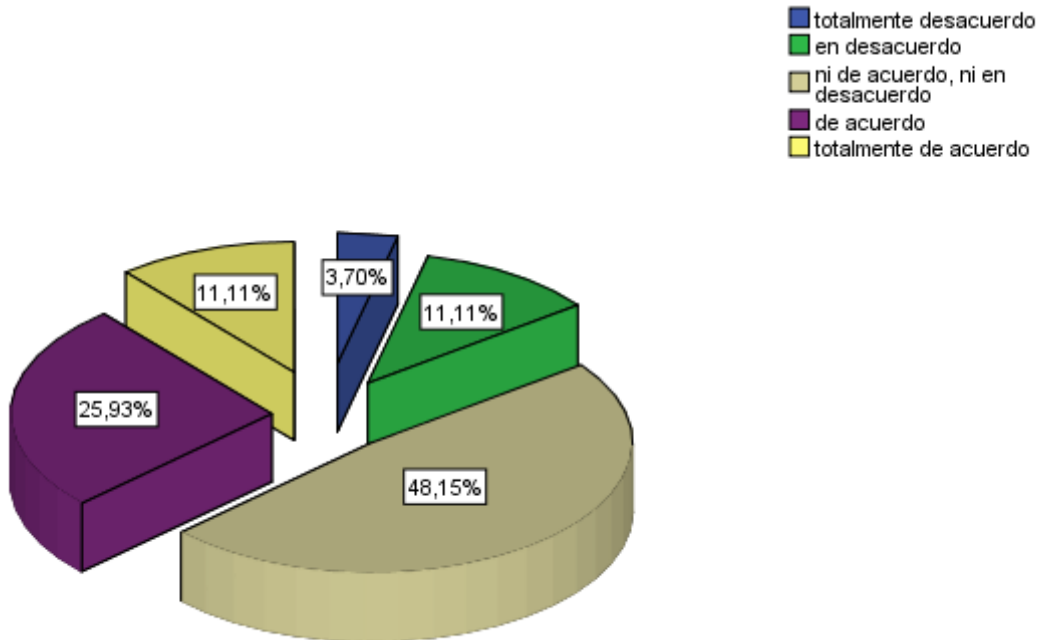


Figura 1. Información emitida por la alta dirección de la universidad.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 1 se puede apreciar que el 48,15% de los encuestados están ni de acuerdo ni en desacuerdo que la información emitida por la Universidad de Lambayeque se da por la alta dirección, el 25,93% se mostraron de acuerdo, el 11,11% en desacuerdo y el 3,70% en total desacuerdo.

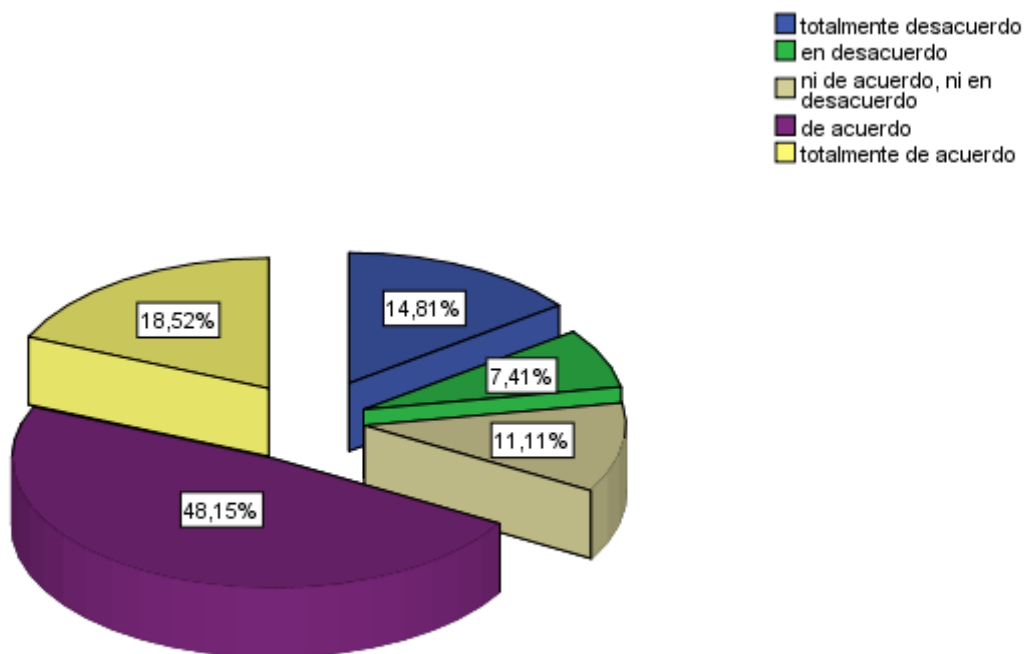


Figura 2. Información constante.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 2 se puede apreciar que el 48,15% de los encuestados indicó estar de acuerdo en que su superior inmediato lo mantiene al tanto de acontecimientos concernientes al área administrativa, el 18,52% está totalmente de acuerdo, el 14,81% totalmente en desacuerdo, el 11,11% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 7,41% en desacuerdo.

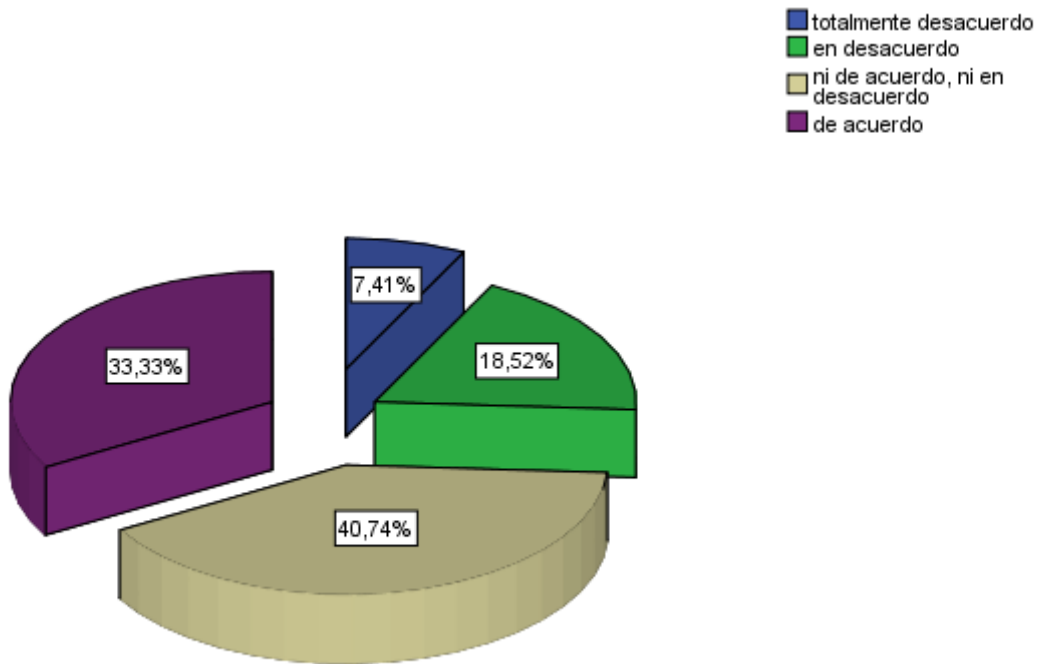


Figura 3. Ideas y opiniones tomadas en cuenta.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 3 se puede apreciar que el 40,74% de los encuestados indicó estar de acuerdo ni en desacuerdo en que sus opiniones, ideas o sugerencias son tomadas en cuenta por tu jefe inmediato, el 33,33% está de acuerdo, el 18,52 % en desacuerdo y el 7,41% en desacuerdo.

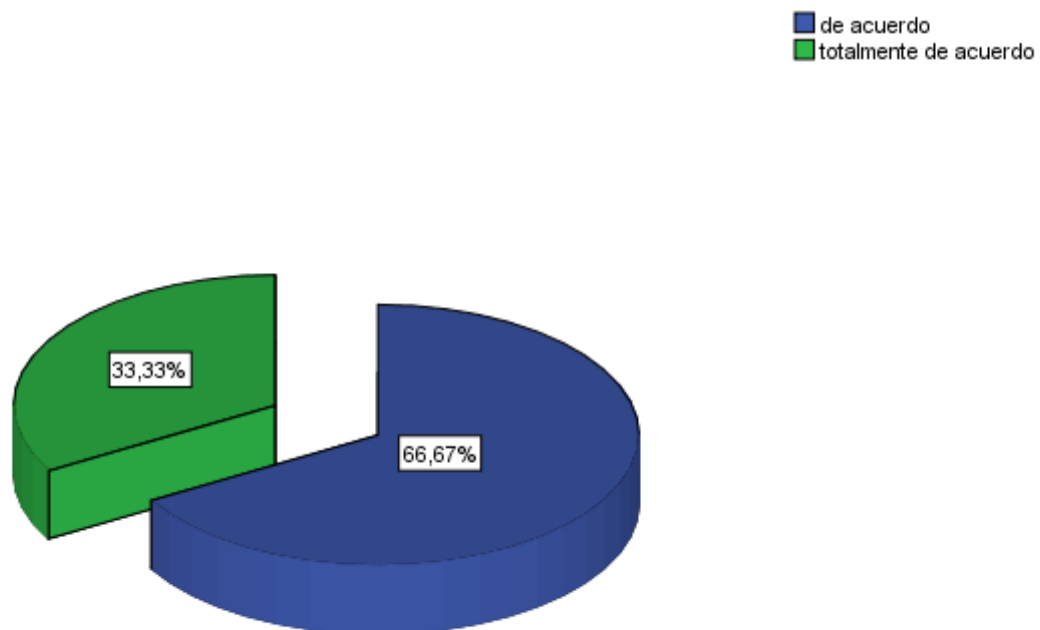


Figura 4. Información directa con su jefe.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 4 se puede apreciar que el 66,47% de los encuestados indicó estar de acuerdo en informar directamente a su jefe sobre el progreso de las actividades en el área administrativa y el 33,53% totalmente de acuerdo.

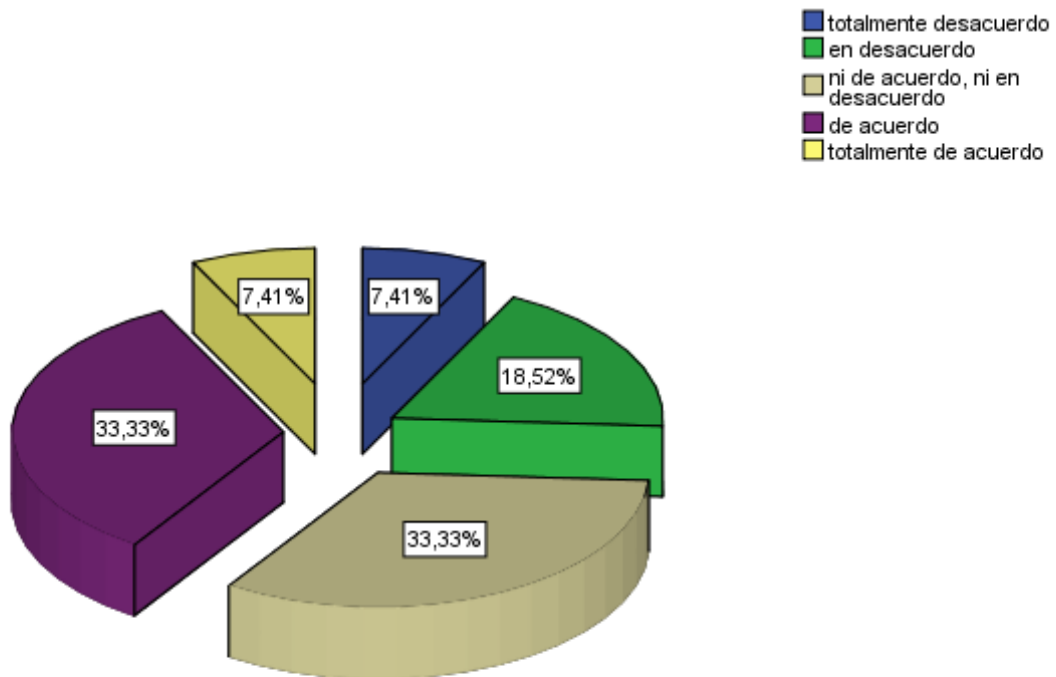


Figura 5. Buena comunicación.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 5 se puede apreciar que el 33,33% de los encuestados indicó estar de acuerdo en que existe una buena comunicación entre los trabajadores del área administrativa, el 18,52% en desacuerdo y el 7,41% totalmente de acuerdo.

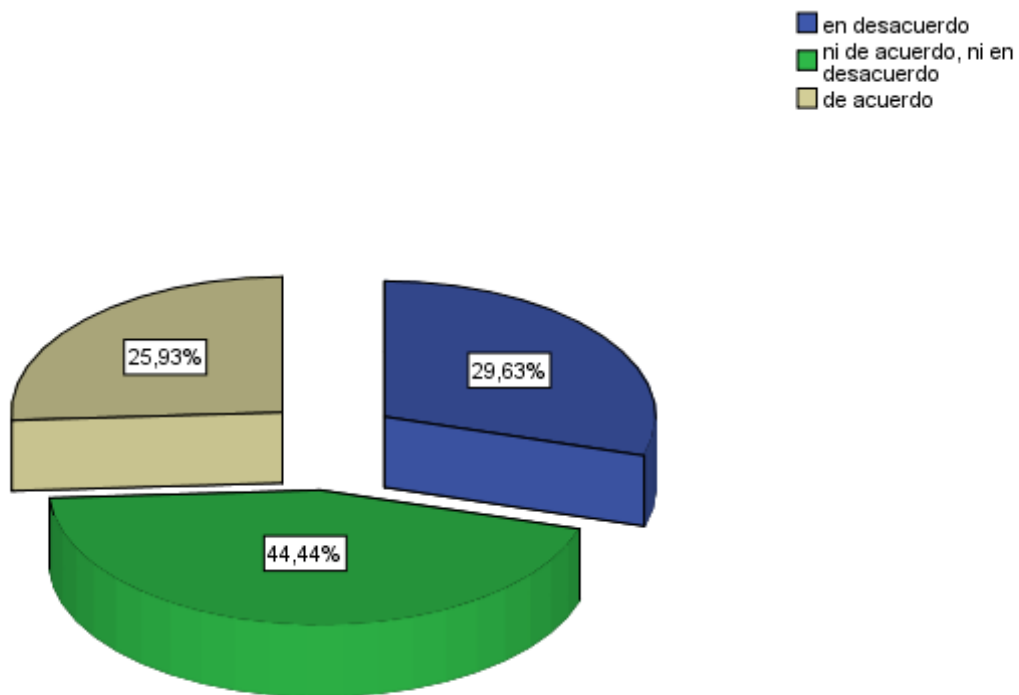


Figura 6. Comunicación entre jefes.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 6 se puede apreciar que el 44,44% de los encuestados indicó estar de acuerdo en que existe una buena comunicación entre los jefes, el 25,93% está de acuerdo y el 29,63% en desacuerdo.

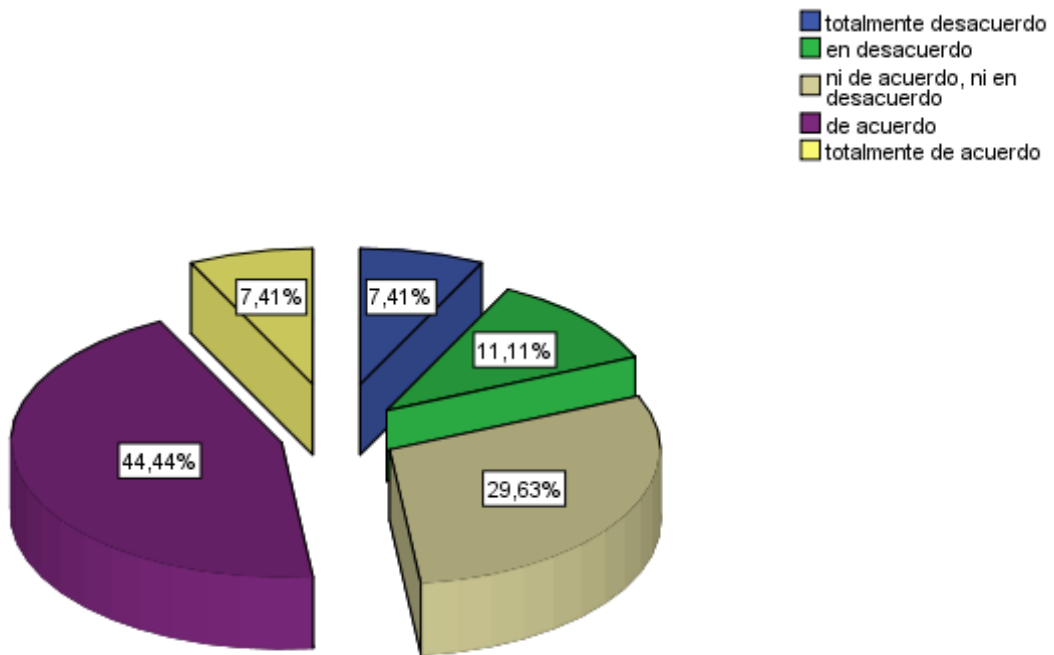


Figura 7. Medios formales.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 7 se puede apreciar que el 44,44% de los encuestados indicó estar de acuerdo en que lo mantienen al tanto de las actividades a través de medios formales, el 29,63% se muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 11,11% está en desacuerdo y el 7,41% totalmente en desacuerdo.

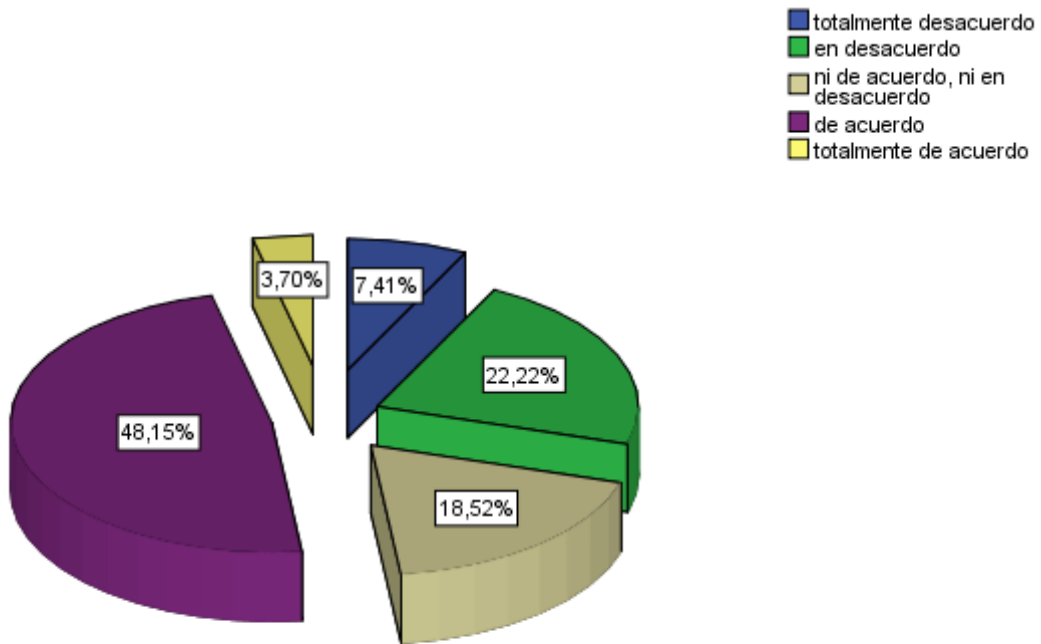


Figura 8. Actividades realizadas.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 8 se puede apreciar que el 48,15% de los encuestados indicó estar de acuerdo en que se distribuye información de las actividades realizadas o por realizar, a través de folletos o revistas, el 22,22% está en desacuerdo, el 18,52% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 3,7% totalmente de acuerdo y el 7,41% totalmente en desacuerdo.

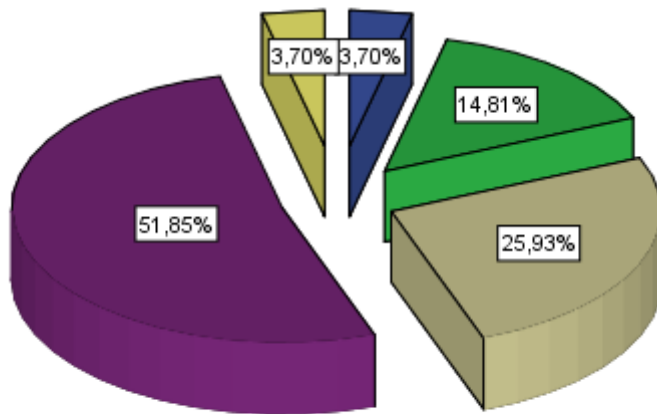
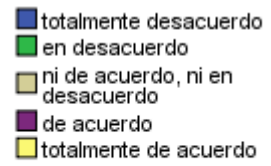


Figura 9. Medios tecnológicos.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 9 se puede apreciar que el 51,85% de los encuestados indicó estar totalmente de acuerdo en que lo mantienen al tanto de las actividades a través de medios tecnológicos, el 25,93% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 14,81% en desacuerdo y el 3,70% totalmente en desacuerdo.

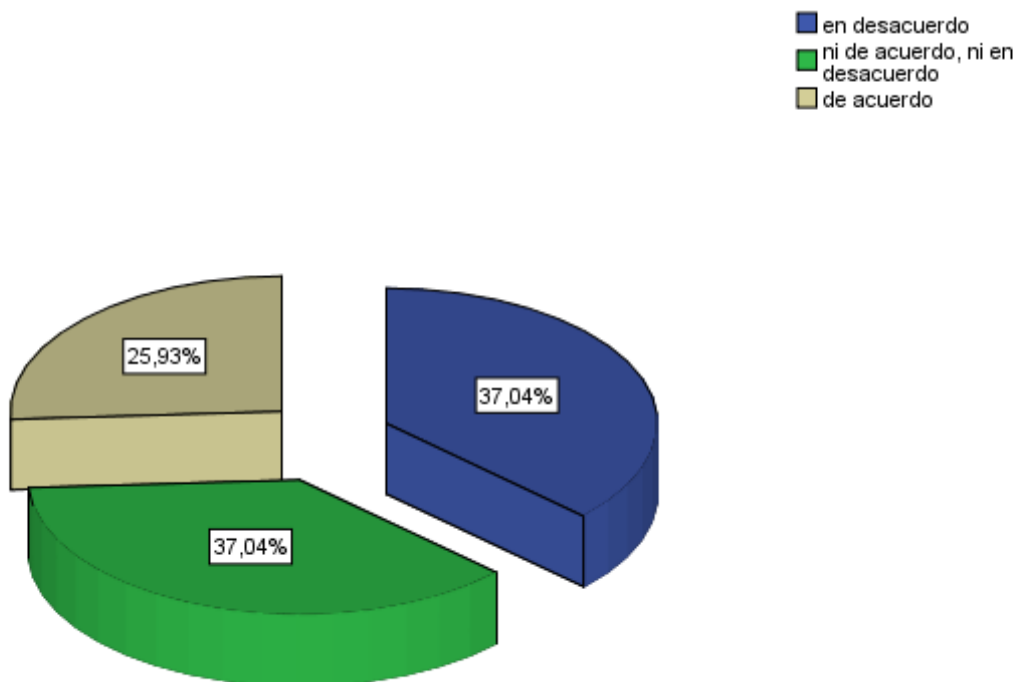


Figura 10. Medios escritos.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 10 se puede apreciar que el 37,04% de los encuestados indicó estar totalmente en desacuerdo en que lo mantienen al tanto de las actividades a través de medios escritos, y el 25,93% está de acuerdo.

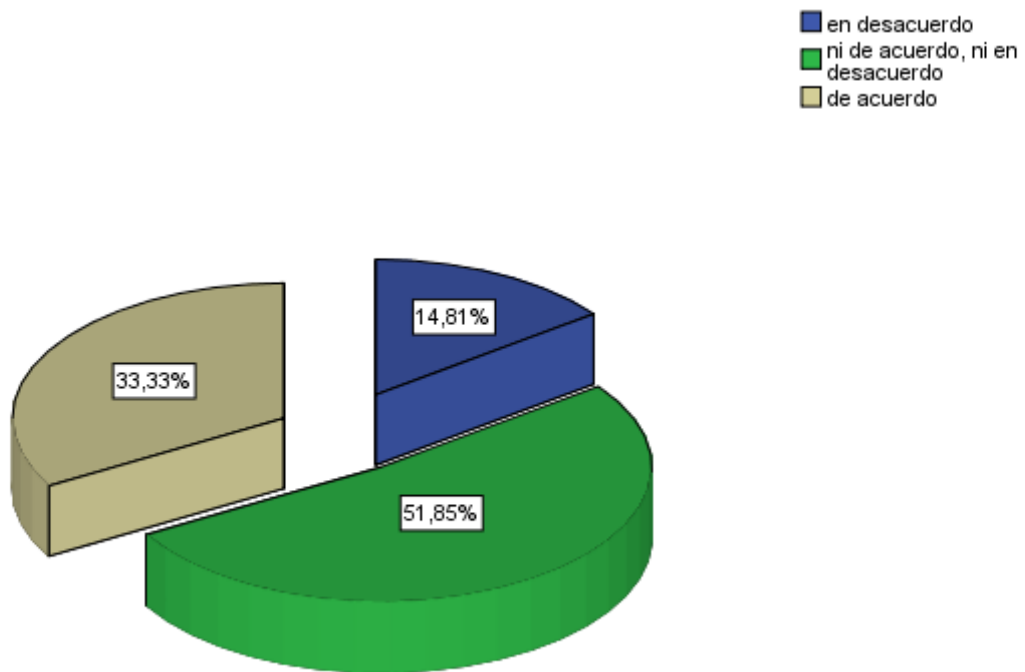


Figura 11. Actividades de forma oral.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 11 se puede apreciar que el 51,85% de los encuestados indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en que lo mantienen al tanto de las actividades a través de forma oral, el 33,33% de acuerdo y el 14,81% en desacuerdo.

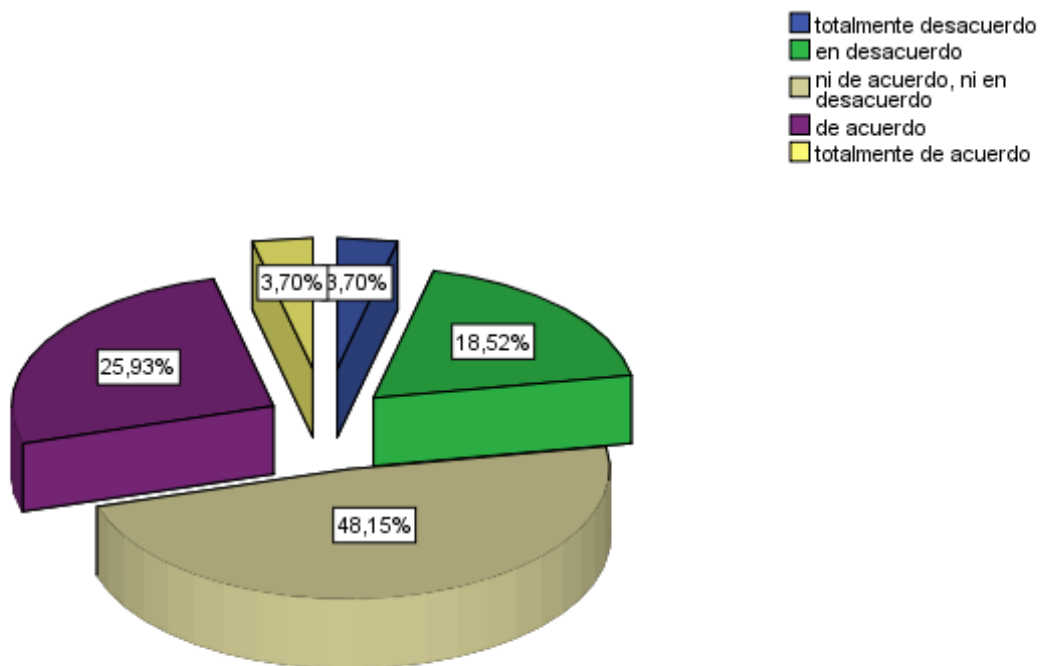


Figura 12. Medios de comunicación formales.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 12 se puede apreciar que el 48,15% de los encuestados indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en que cuando necesita alguna información que la tiene otro miembro del área administrativa, va y le pide sin utilizar medios de comunicación formal, el 25,93% está de acuerdo, el 18,52% en desacuerdo y el 3,7% totalmente de acuerdo.

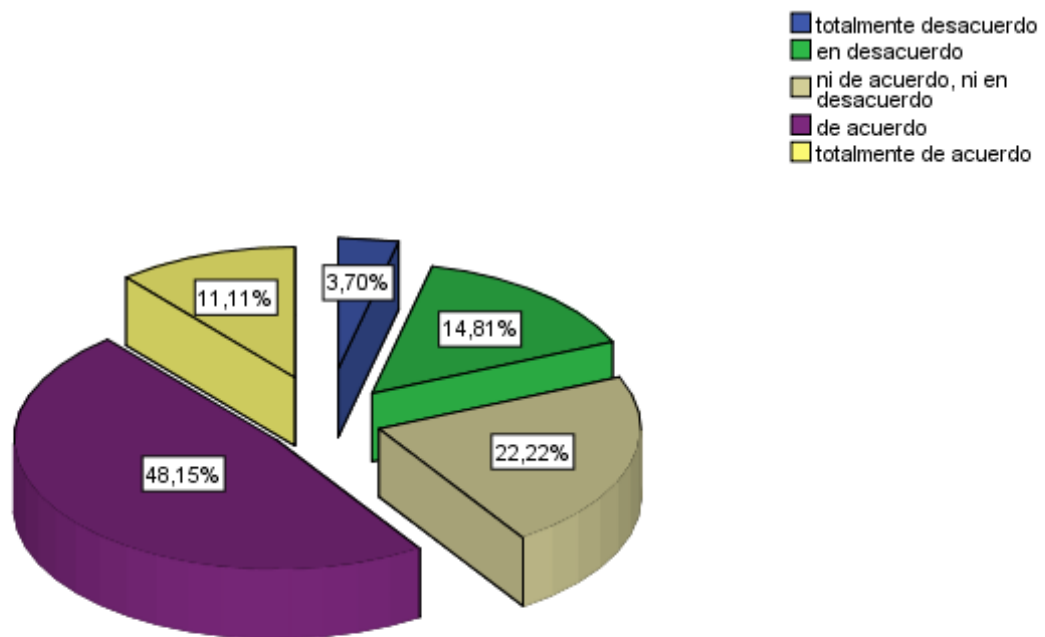


Figura 13. Rumores.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 13 se puede apreciar que el 48,15% de los encuestados indicó estar totalmente de acuerdo en que a través de los rumores se informa más rápido de algún hecho relevante que concierna a algún miembro del área administrativa, el 22,22% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 14,81% en desacuerdo, el 11,11% totalmente de acuerdo y el 3,7% está totalmente en desacuerdo.

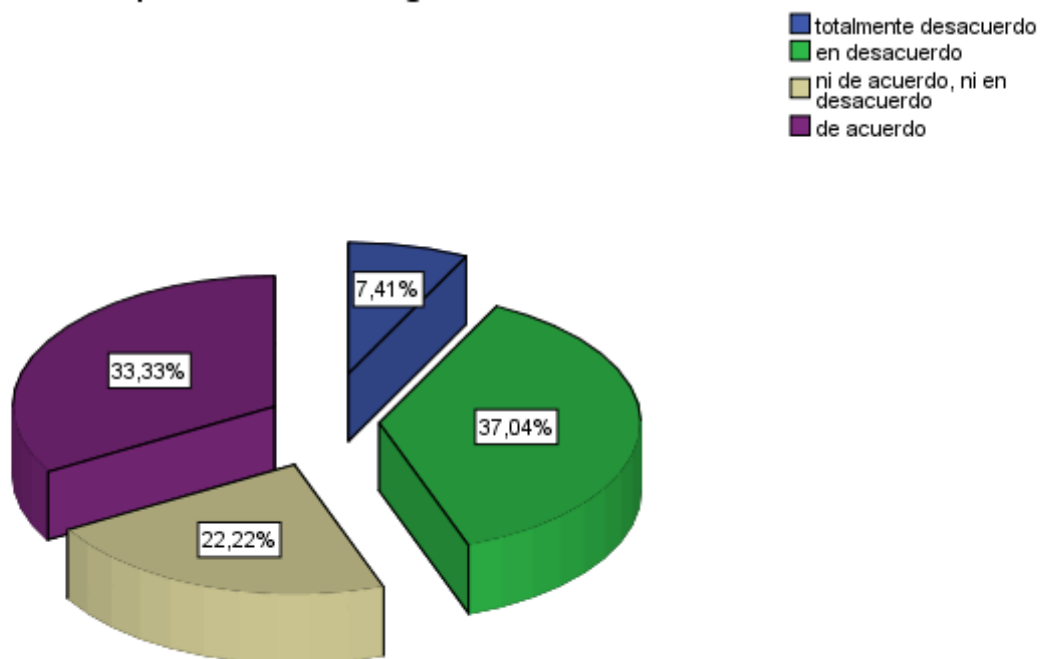


Figura 14. Encuentro entre los pasillos.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 14 se puede apreciar que el 37,04% de los encuestados indicó estar en desacuerdo en que a través del encuentro entre los pasillos se informa más rápido de algún hecho relevante que concierna a algún miembro del área administrativa, el 33,33% está de acuerdo, el 22,22% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 7,41% está totalmente en desacuerdo.

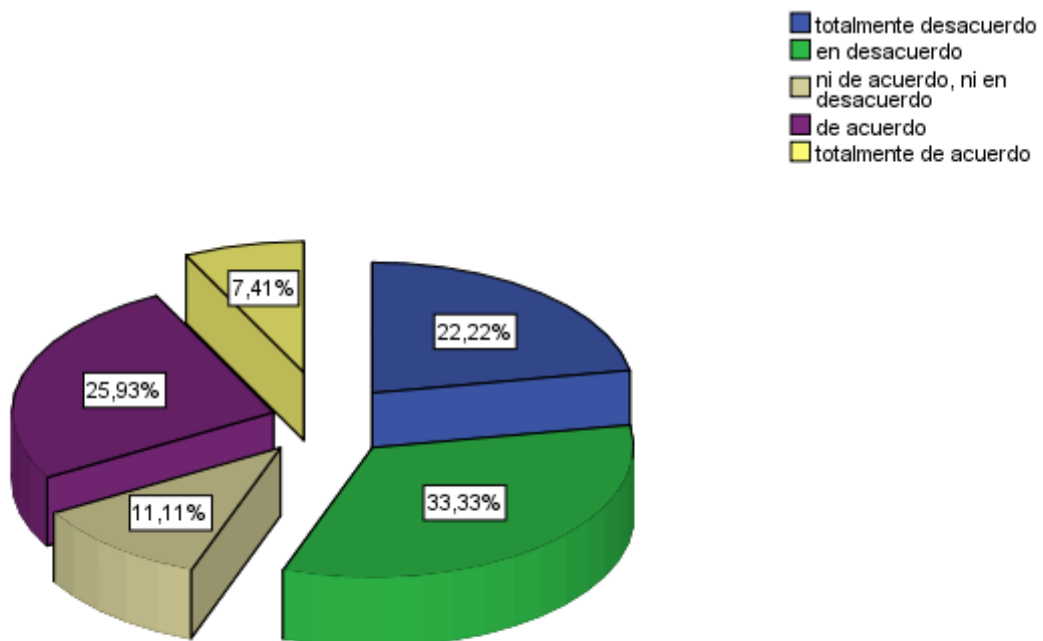


Figura 15. Conflictos.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 15 se puede apreciar que el 33,33% de los encuestados indicó estar en desacuerdo en que han existido fuertes conflictos entre los miembros del área administrativa a causa de algún rumor, el 25,93% está de acuerdo, el 22,22% totalmente en desacuerdo, el 11,11% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 7,41% está totalmente de acuerdo.

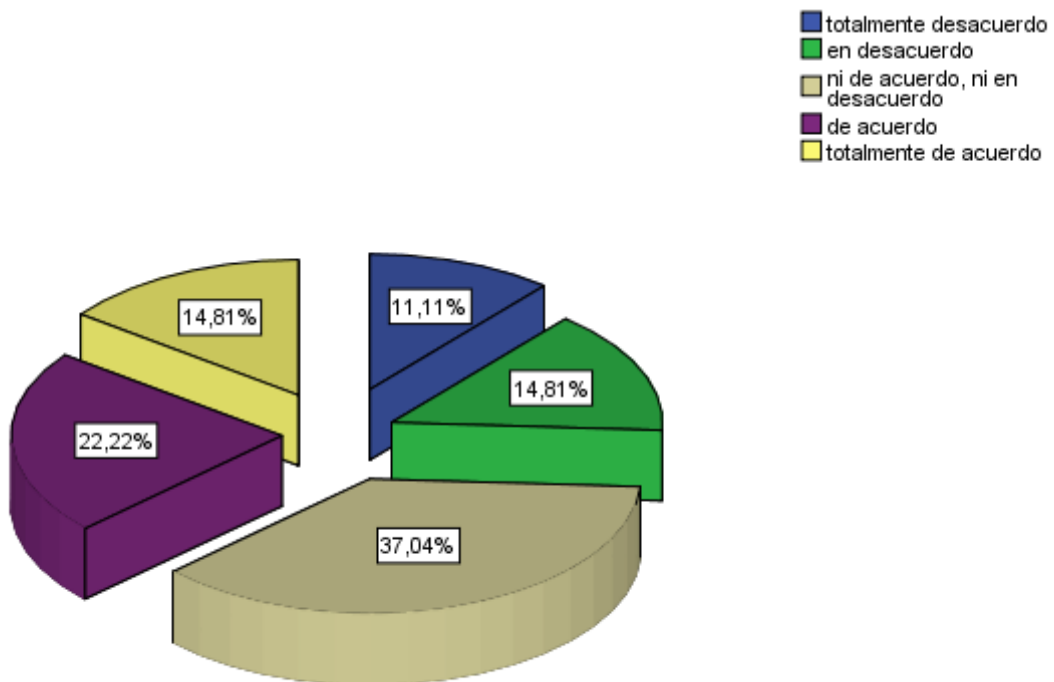


Figura 16. Rumores.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 16 se puede apreciar que el 37,04% de los encuestados indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en que ha sentido malestar por rumores negativos hacia su persona, el 22,22% está de acuerdo, el 14,81% se mostró en desacuerdo y el 11,11% totalmente de acuerdo.

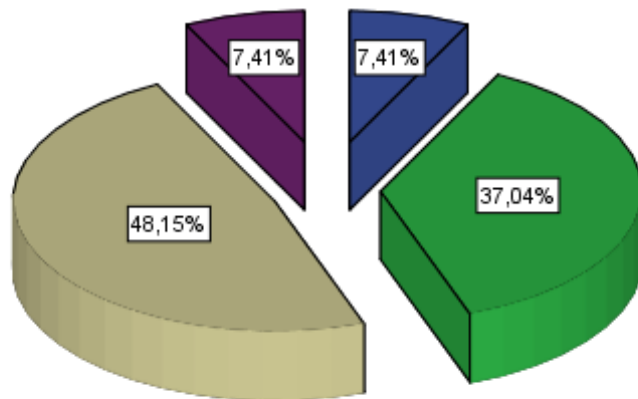
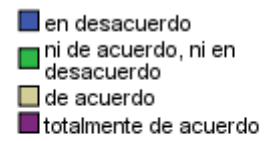


Figura 17. Lenguaje utilizado.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 17 se puede apreciar que el 48,15% de los encuestados está en desacuerdo en que el lenguaje utilizado en la comunicación de los miembros del área administrativa es claro y entendible, el 37,04% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 7,41% totalmente de acuerdo.

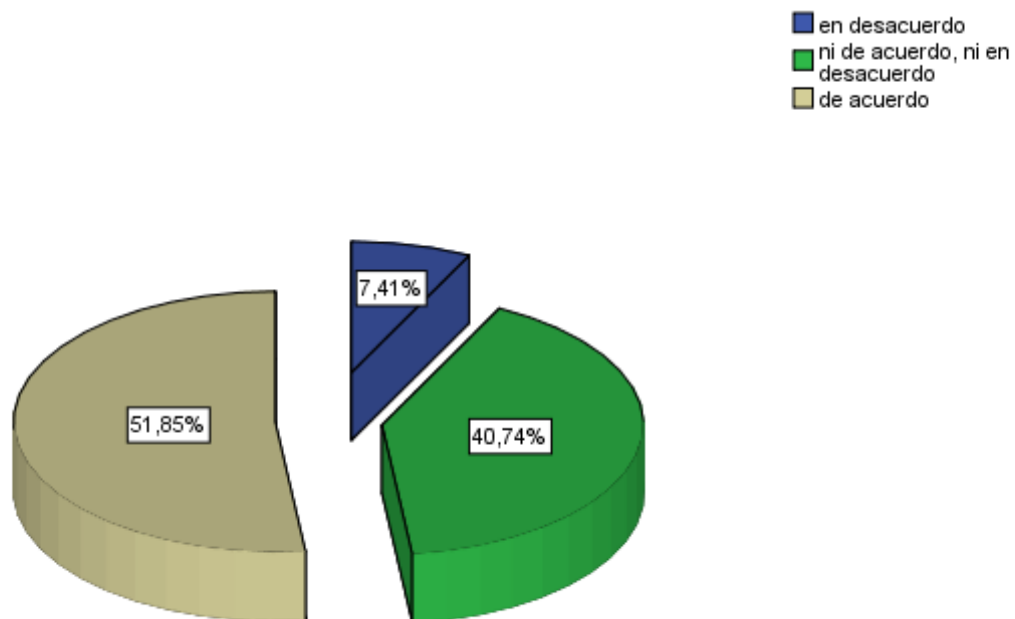


Figura 18. Lenguaje preciso y breve.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 18 se puede apreciar que el 51,85% de los encuestados está de acuerdo en que el lenguaje utilizado en la comunicación de los miembros del área administrativa es preciso y breve, el 40,74% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 7,41% está en desacuerdo.

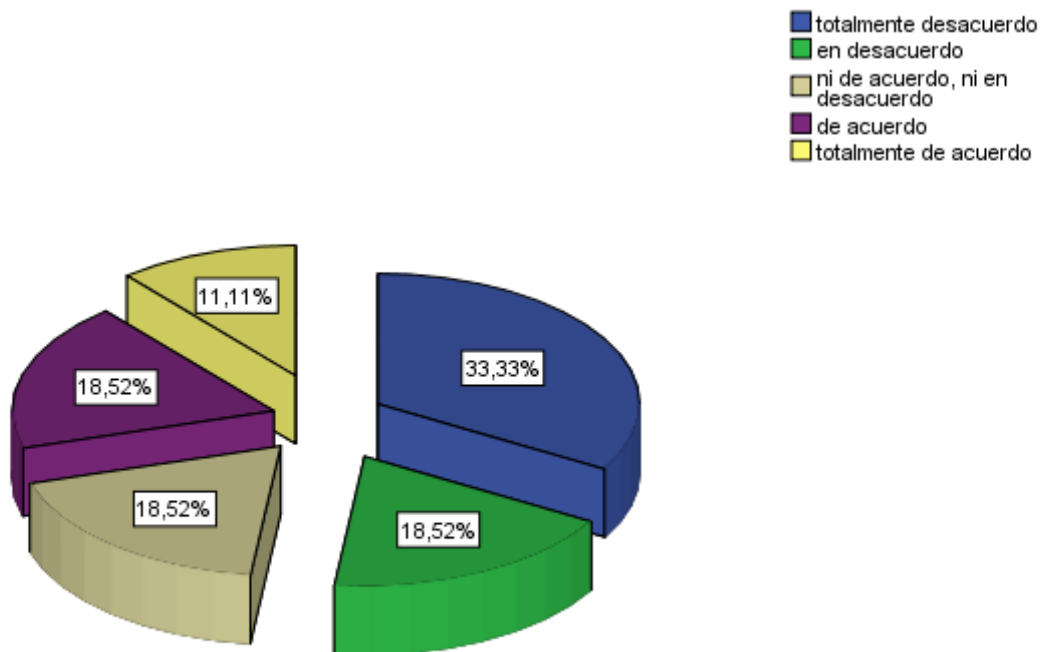


Figura 19. Comunicados tanto escritos como verbales.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 19 se puede apreciar que el 33,33% de los encuestados está totalmente en desacuerdo en que alguna vez ha ignorado comunicados tanto escritos como verbales, por creerlos irrelevantes en tus actividades, el 18,52% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 11,11% está totalmente de acuerdo.

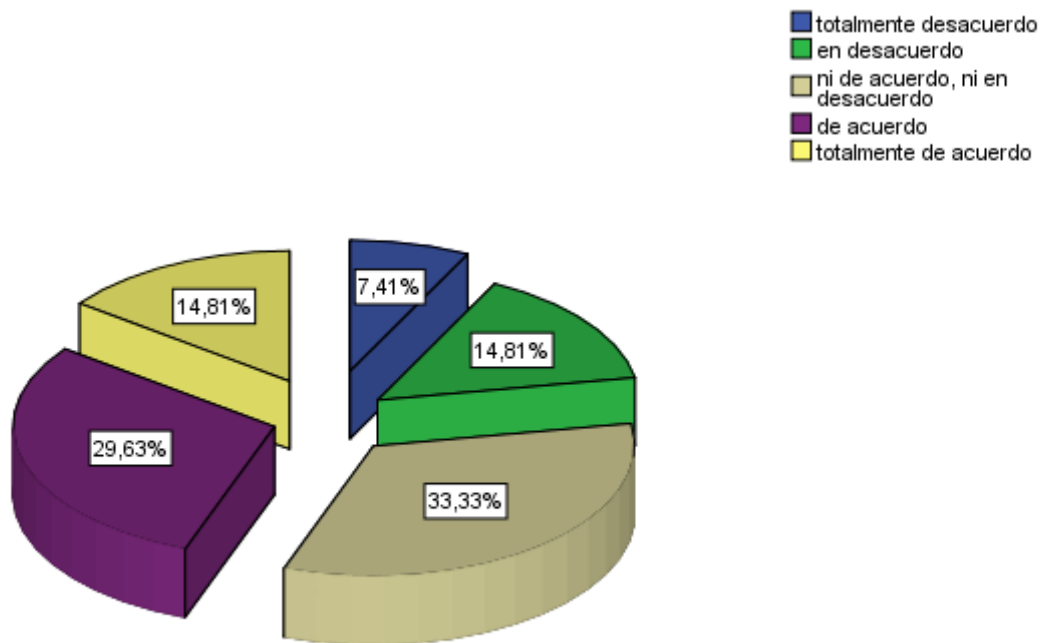


Figura 20. *Distorsionar información.*

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 20 se puede apreciar que el 33,33% de los encuestados está ni de acuerdo ni en desacuerdo en que los miembros del área administrativa distorsionan información al comunicar sobre los problemas o dificultades que se presentan, el 29,63% está de acuerdo, el 14,81% está totalmente de acuerdo y el 7,41% está totalmente en desacuerdo.

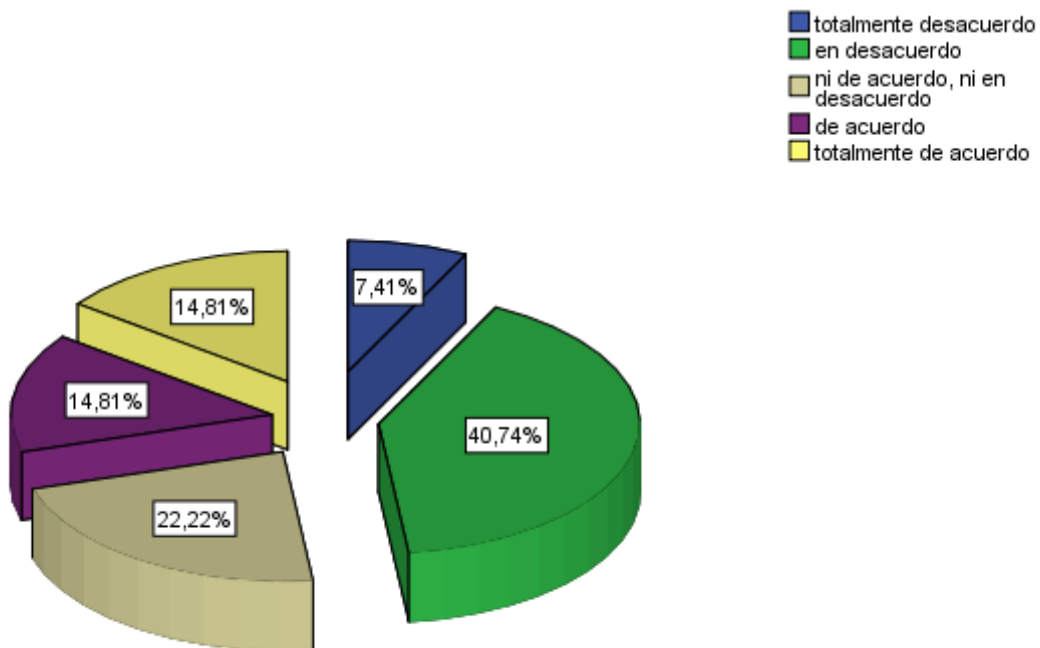


Figura 21. Manipular información.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 21 se puede apreciar que el 40,74% de los encuestados está en desacuerdo en que en ocasiones los miembros del área administrativa distorsionan y manipulan información para evitar conflictos internos, el 22,22% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 14,81% está totalmente de acuerdo y el 7,41% está totalmente en desacuerdo.

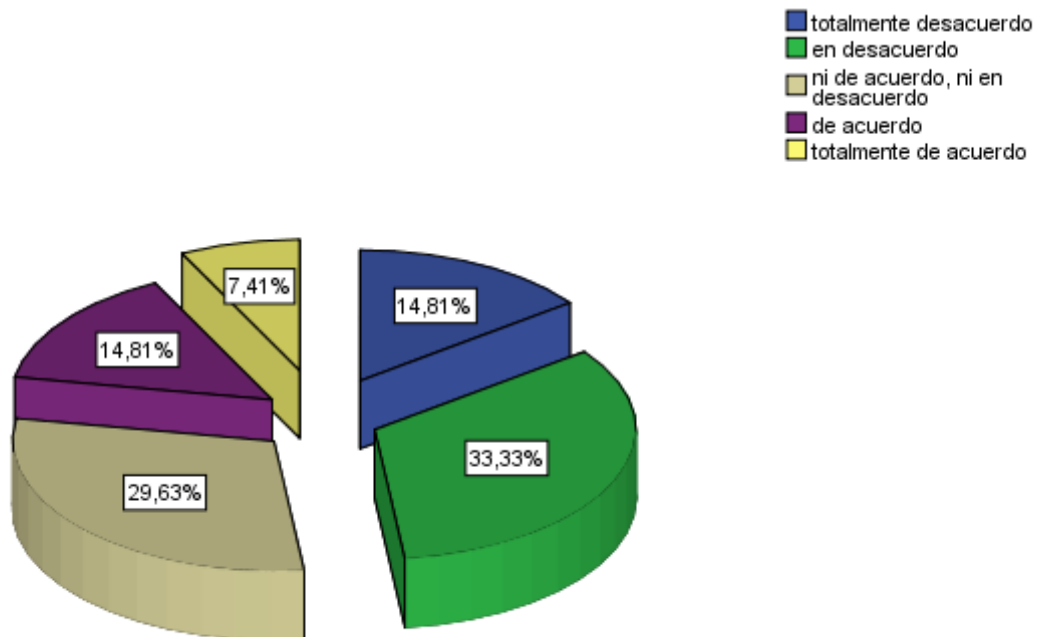


Figura 22. Exceso de información.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 22 se puede apreciar que el 33,33% de los encuestados está en desacuerdo en que existe un exceso de información impresa acerca de las actividades a realizadas en el área administrativa, el 29,63% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 14,81% está totalmente en desacuerdo y el 7,41% está totalmente de acuerdo.

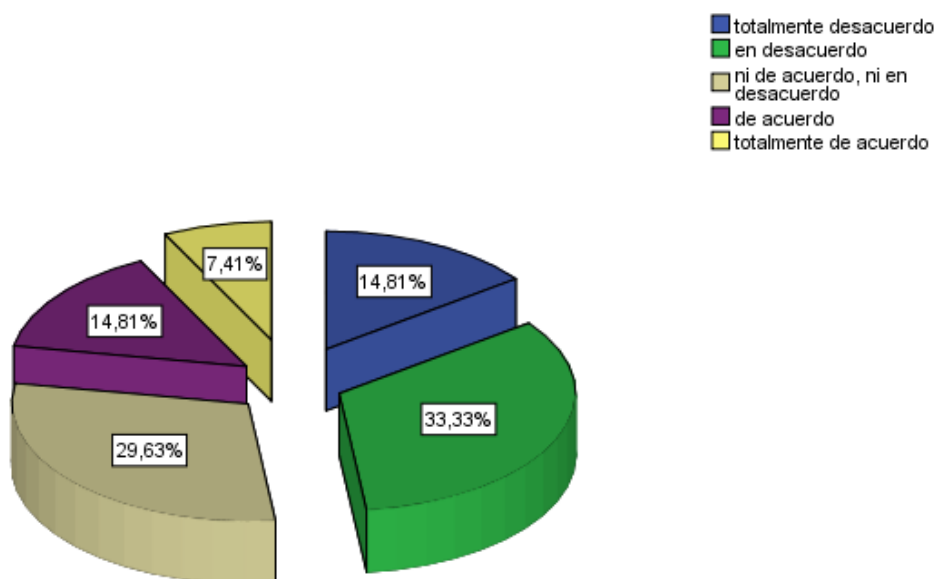


Figura 23. Exceso de información impresa.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 23 se puede apreciar que el 33,33% de los encuestados está en desacuerdo en que existe un exceso de reuniones en el área administrativa, las cuales interrumpen las actividades programadas, el 29,63% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 14,81% está totalmente en desacuerdo y el 7,41% está totalmente de acuerdo.

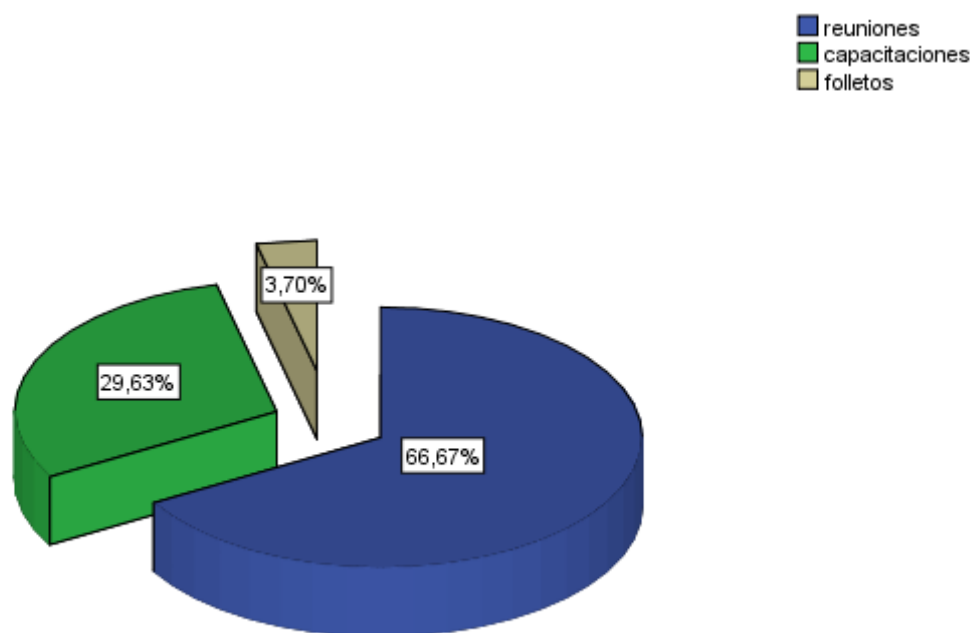


Figura 24. Medios de comunicación tradicionales.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 24 se puede apreciar que el 66,67% de los encuestados considera que las reuniones son los medios de comunicación tradicionales más útiles para informarse de las actividades ejecutadas en el área administrativa, el 29,63% las capacitaciones y el 3,7% los folletos.

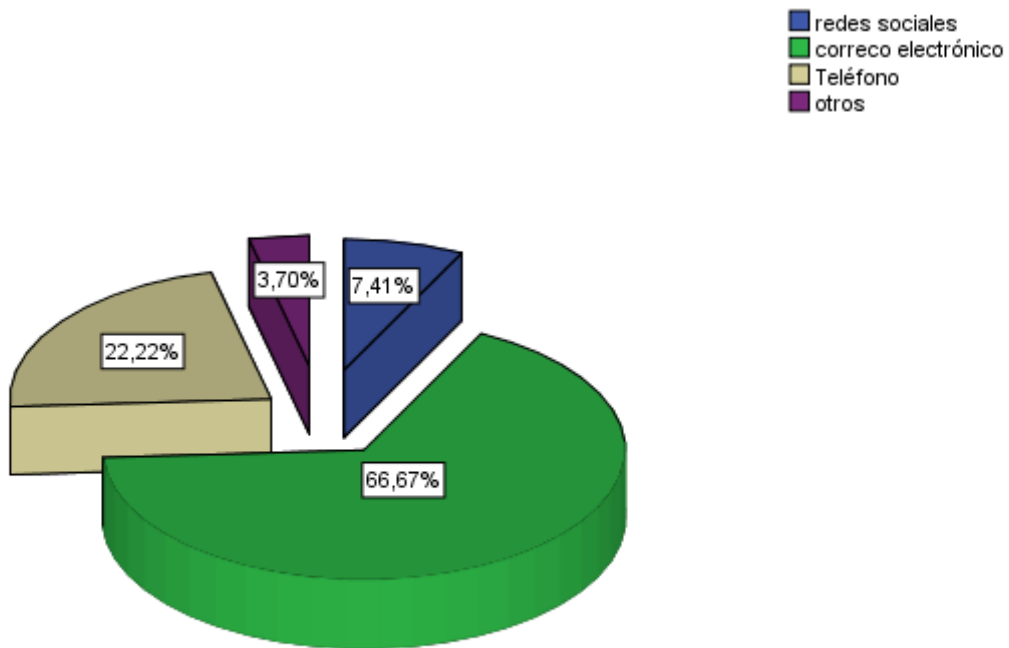


Figura 25. Medios informáticos.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 25 se puede apreciar que el 66,67% de los encuestados considera que el correo electrónico es el medio informático más útil para mantener una comunicación con los miembros del área administrativa, el 22,22% el teléfono, el 7,41% las redes sociales y el 3,7% otros.

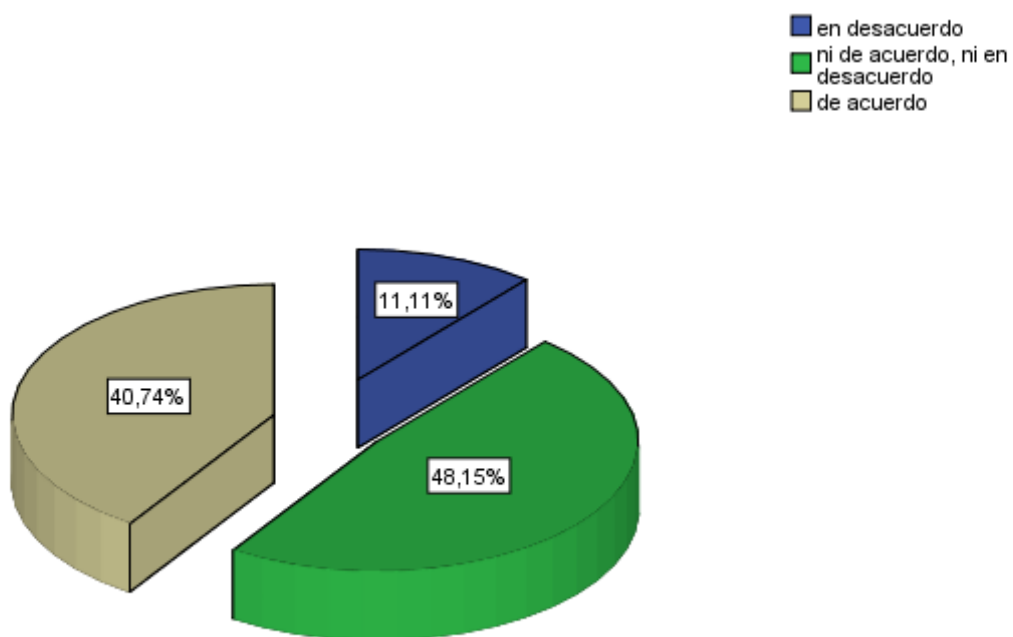


Figura 26. Condiciones de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 26 se puede apreciar que el 48,15% de los encuestados está ni de acuerdo ni en desacuerdo en que las condiciones de trabajo en la Universidad de Lambayeque son las adecuadas, el 40,74% está de acuerdo y el 11,11% está totalmente en desacuerdo.

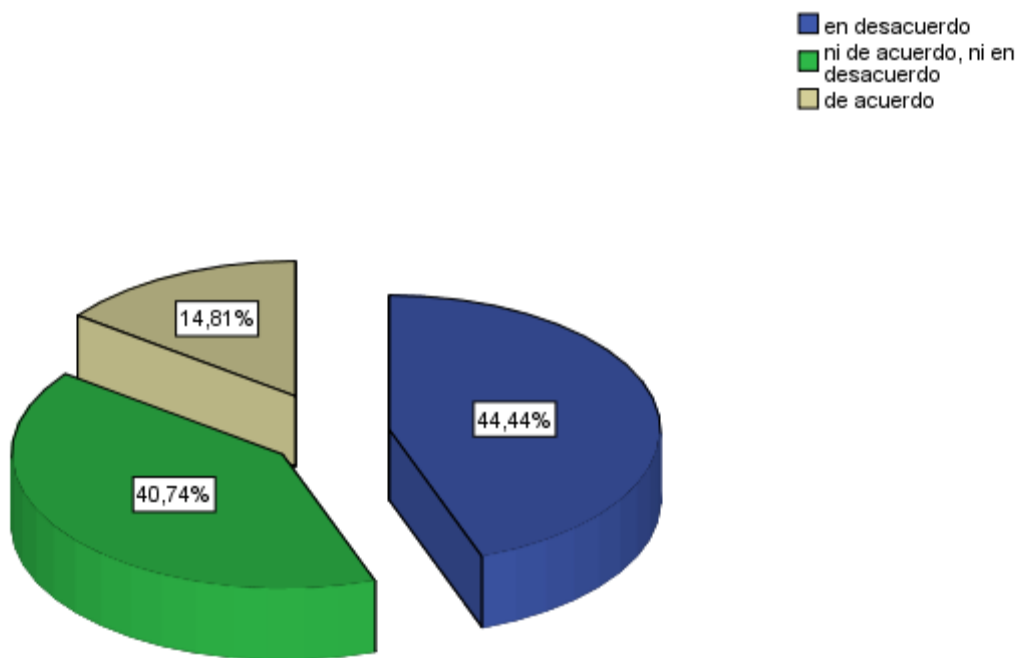


Figura 27. Salario.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 27 se puede apreciar que el 44,44% de los encuestados está en desacuerdo en que el salario que reciben por sus labores es el adecuado, el 40,74% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 14,81% está de acuerdo.

}

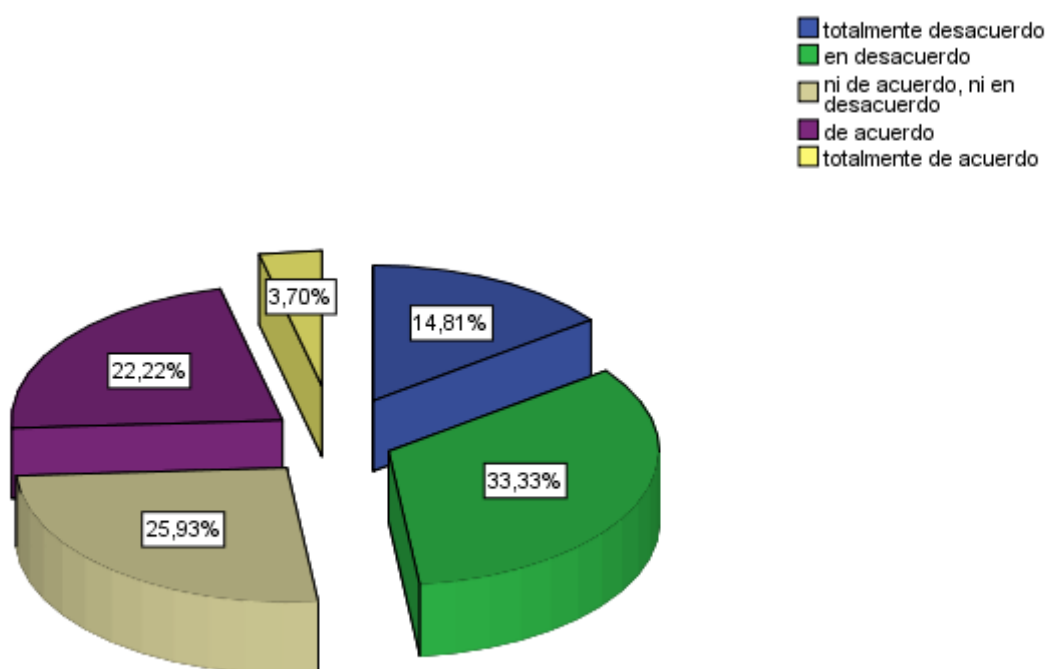


Figura 28. Puesto de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 28 se puede apreciar que el 33,33% de los encuestados está en desacuerdo en que se sienten seguros en su puesto de trabajo, el 25,93% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 22,22% está de acuerdo, el 14,81% está totalmente en desacuerdo y el 3,7% está totalmente de acuerdo.

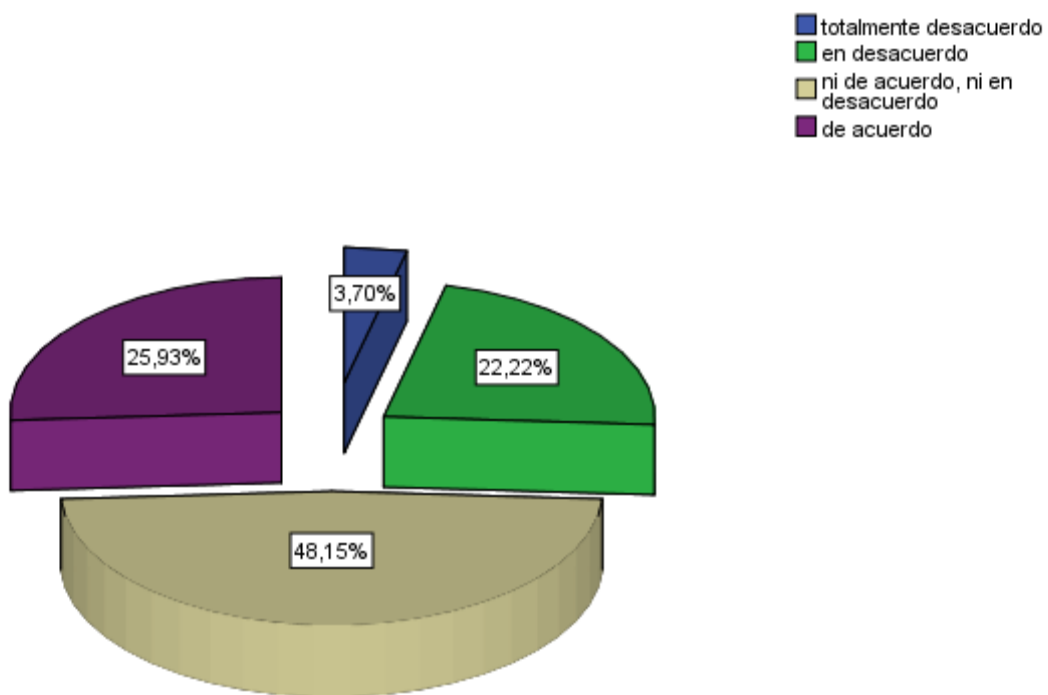


Figura 29. Beneficios.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 29 se puede apreciar que el 48,15% de los encuestados está ni de acuerdo ni en desacuerdo en que los beneficios que brinda la organización son adecuados, el 25,93% está de acuerdo, 22,22% está en desacuerdo y el 3.7% está totalmente en desacuerdo.

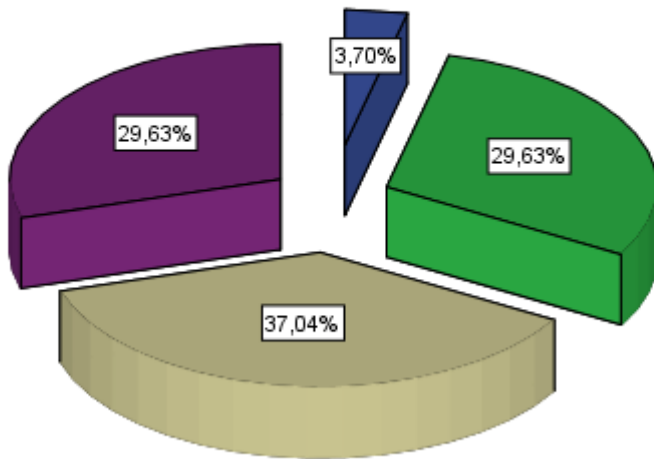
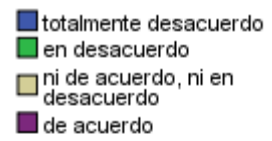


Figura 30. Aspiraciones.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 30 se puede apreciar que el 37,04% de los encuestados está ni de acuerdo ni en desacuerdo en que sus aspiraciones se ven prosperas por la política de la organización, el 29,63% está en desacuerdo y el 3.7% está totalmente en desacuerdo.

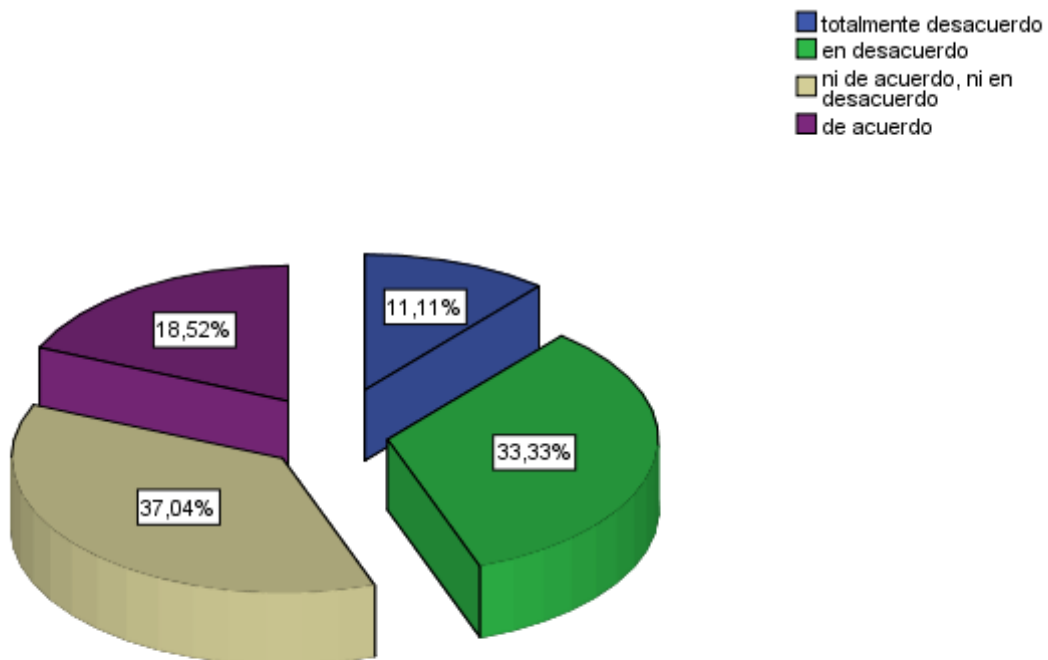


Figura 31. Reconocimientos por su trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 31 se puede apreciar que el 37,04% de los encuestados está ni de acuerdo ni en desacuerdo en que recibe reconocimientos por su trabajo, el 33, 33% está en desacuerdo, el 18,52 % está de acuerdo y el 11.11% está totalmente en desacuerdo

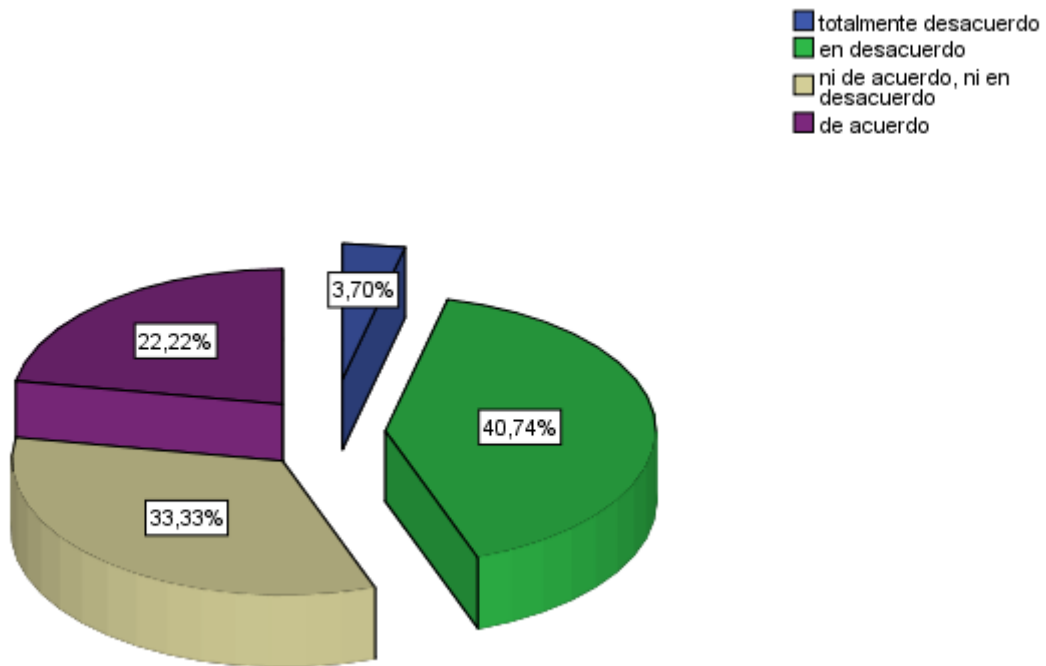


Figura 32. Actitudes positivas.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 32 se puede apreciar que el 40,74% de los encuestados está en desacuerdo en que el jefe promueve actitudes positivas en los trabajadores, el 33,33% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 22,22% está de acuerdo y el 3,7% está totalmente en desacuerdo.

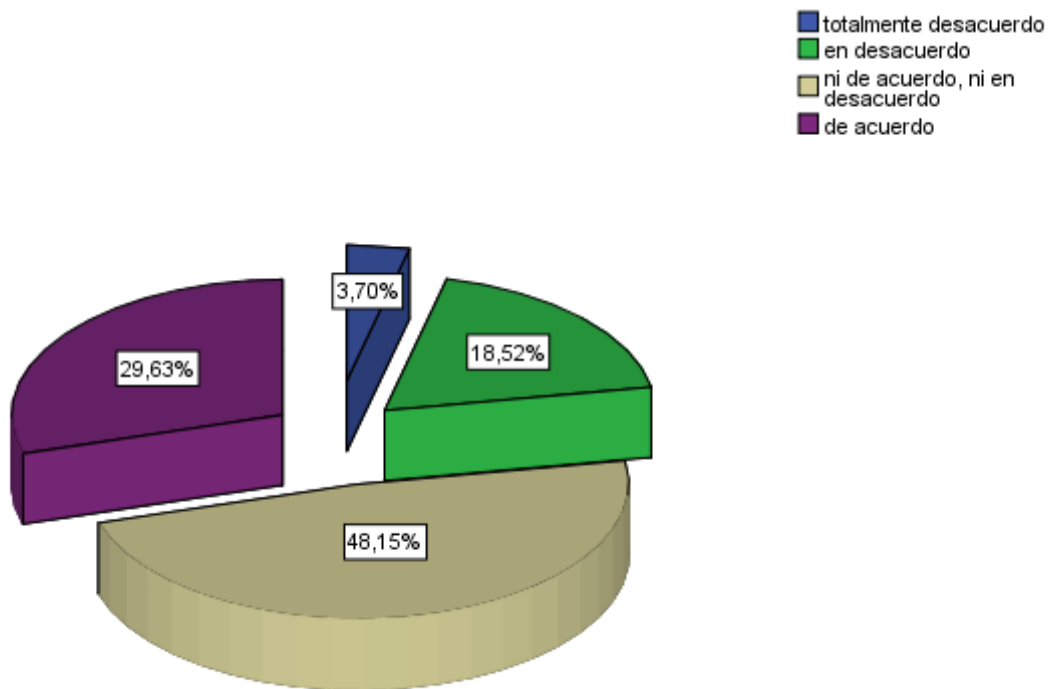


Figura 33. Apoyo de los jefes.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 33 se puede apreciar que el 48,15% de los encuestados está ni de acuerdo ni en desacuerdo en cuanto al apoyo de sus jefes, el 29,63% está de acuerdo, el 18,52% está en desacuerdo y el 3,7% está totalmente en desacuerdo.

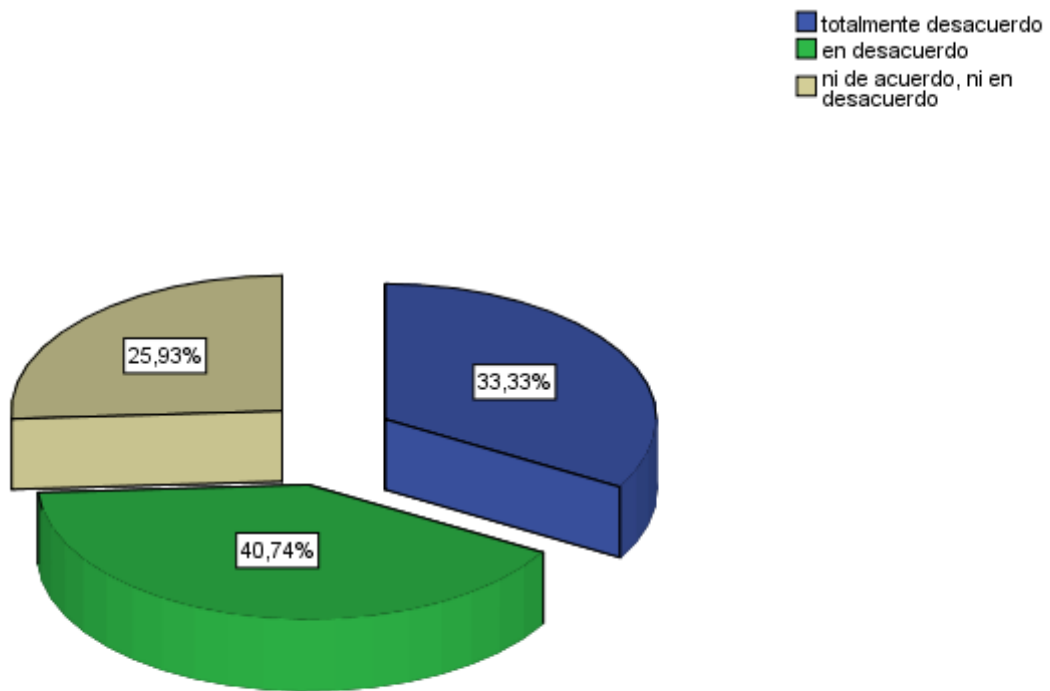


Figura 34. Capacitaciones constantes.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 34 se puede apreciar que el 40,74% de los encuestados está en desacuerdo en que recibe capacitaciones constantes, el 33,33% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 25.93% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

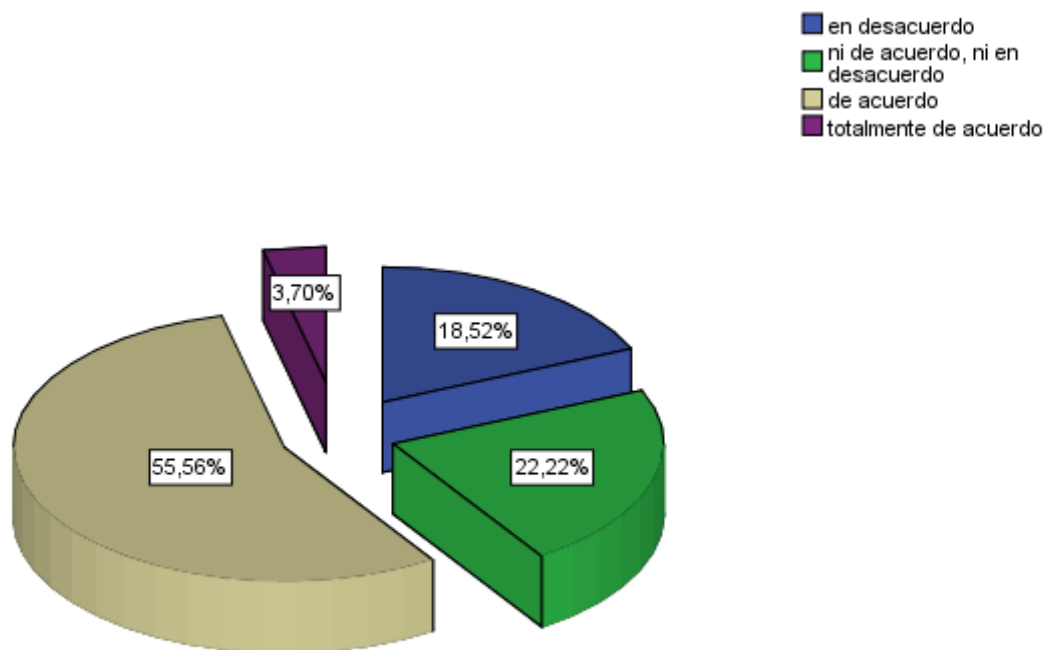


Figura 35. Se escuchan unos a otros.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 35 se puede apreciar que el 55,56% de los encuestados está en desacuerdo en que en el área administrativa se escuchan unos a otros, el 22,22% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 18,52% está en desacuerdo y el 3,70% está totalmente de acuerdo.

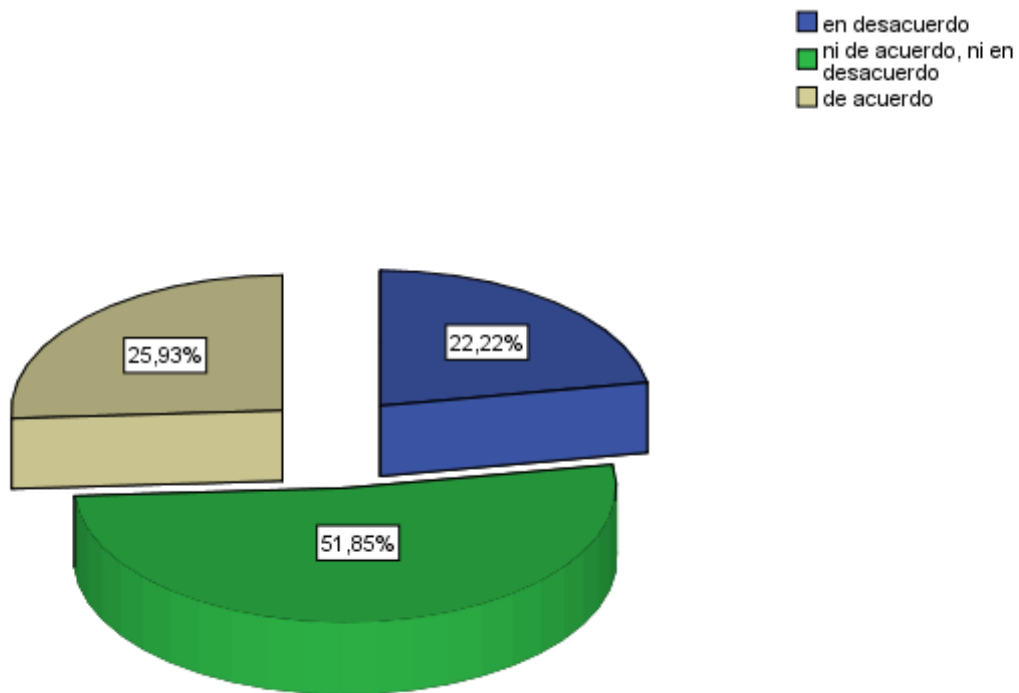


Figura 36. *Se toma en cuenta su opinión.*

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 36 se puede apreciar que el 51,85% de los encuestados no está de acuerdo ni en desacuerdo en que en el área administrativa se toma en cuenta la opinión del personal, el 25,93% está de acuerdo y el 22,22% está en desacuerdo.

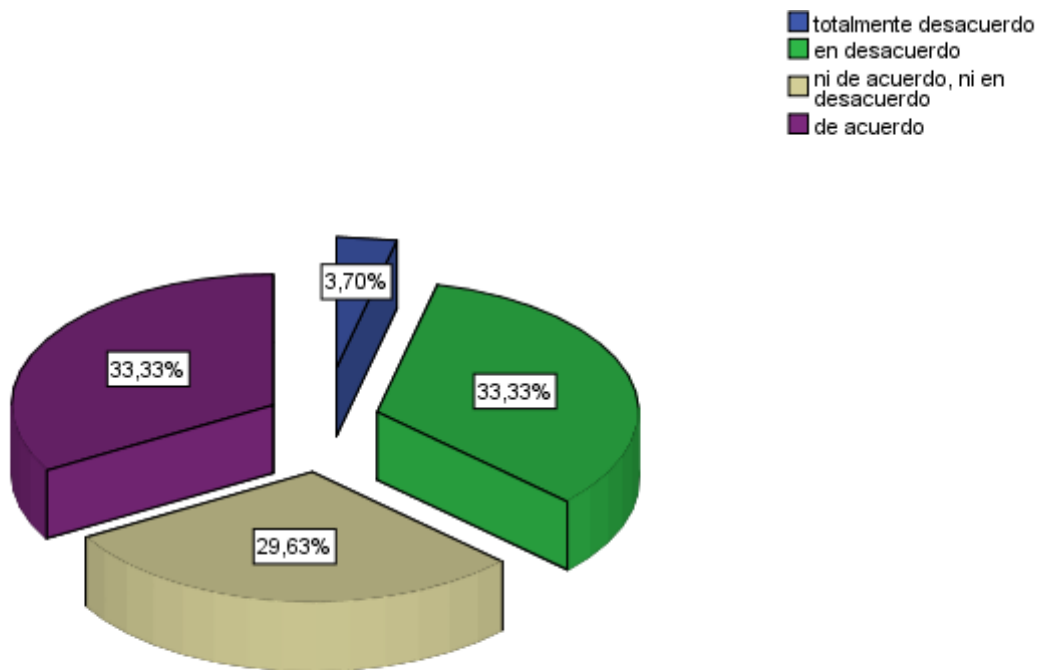


Figura 37. Situación delicada.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 37 se puede apreciar que el 33,33% de los encuestados está en desacuerdo en que en el área administrativa se habla con los trabajadores acerca de una situación delicada, el 29,63% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 3,7% está totalmente en desacuerdo.

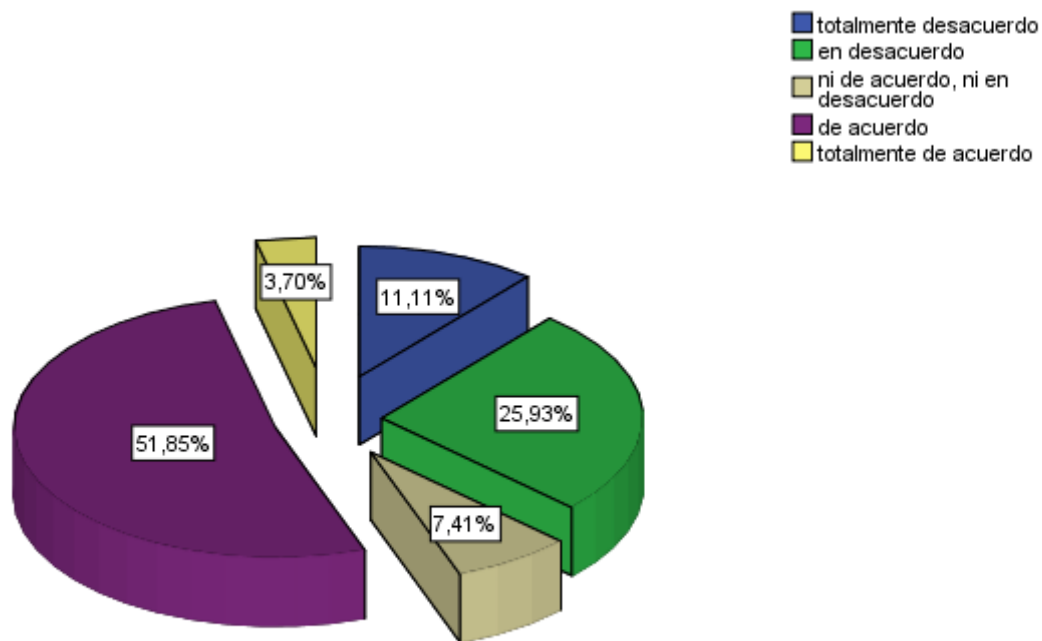


Figura 38. Reuniones.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 38 se puede apreciar que el 51,85% de los encuestados está de acuerdo en que los trabajadores son convocados a reunión para ser informados sobre los asuntos que afectan su trabajo, el 25,93% está en desacuerdo, el 11,11% está totalmente en desacuerdo, el 7,41% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 3,7% está totalmente de acuerdo.

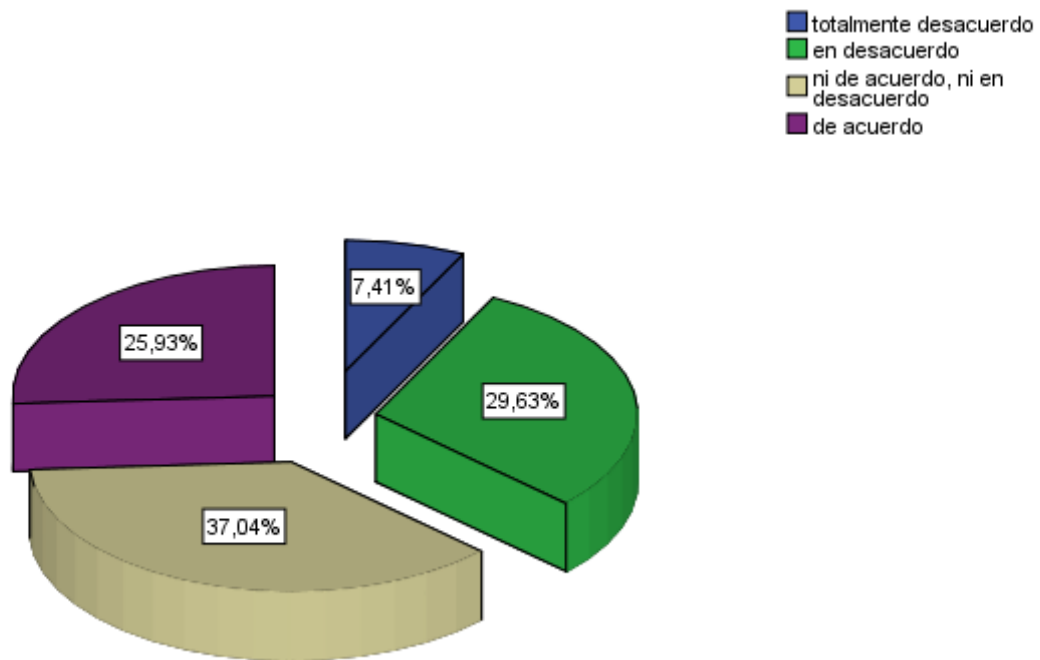


Figura 39. Cartas y notas informativas.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 39 se puede apreciar que el 37,04% de los encuestados está de acuerdo en que el personal es informado a través de cartas, notas internas, circulares, carteles, manuales, publicaciones institucionales sobre todo lo relacionado a la empresa, el 29,63% está en desacuerdo, el 25,93% está de acuerdo y el 7,41% está totalmente en desacuerdo.

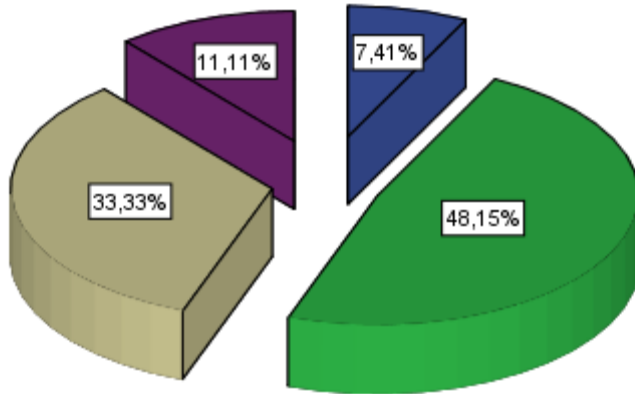
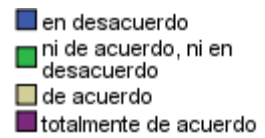


Figura 40. Correo electrónico.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 40 se puede apreciar que el 48,15% de los encuestados no está ni de acuerdo ni en desacuerdo en que el personal es informado a través de algún correo electrónico o redes sociales, sobre todo lo relacionado a la empresa, el 33,33% está de acuerdo, el 11,11% está totalmente de acuerdo y el 7,41% está en desacuerdo.

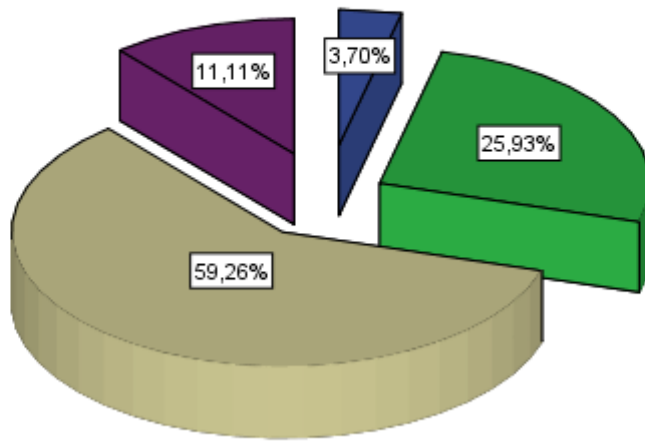
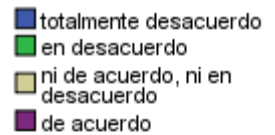


Figura 41. Comunicación asertiva.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 41 se puede apreciar que el 59,26% de los encuestados no está ni de acuerdo ni en desacuerdo en que el área administrativa se da una Comunicación asertiva, el 25,93% está en desacuerdo, el 11,11% está de acuerdo y el 3,70% está totalmente en desacuerdo.

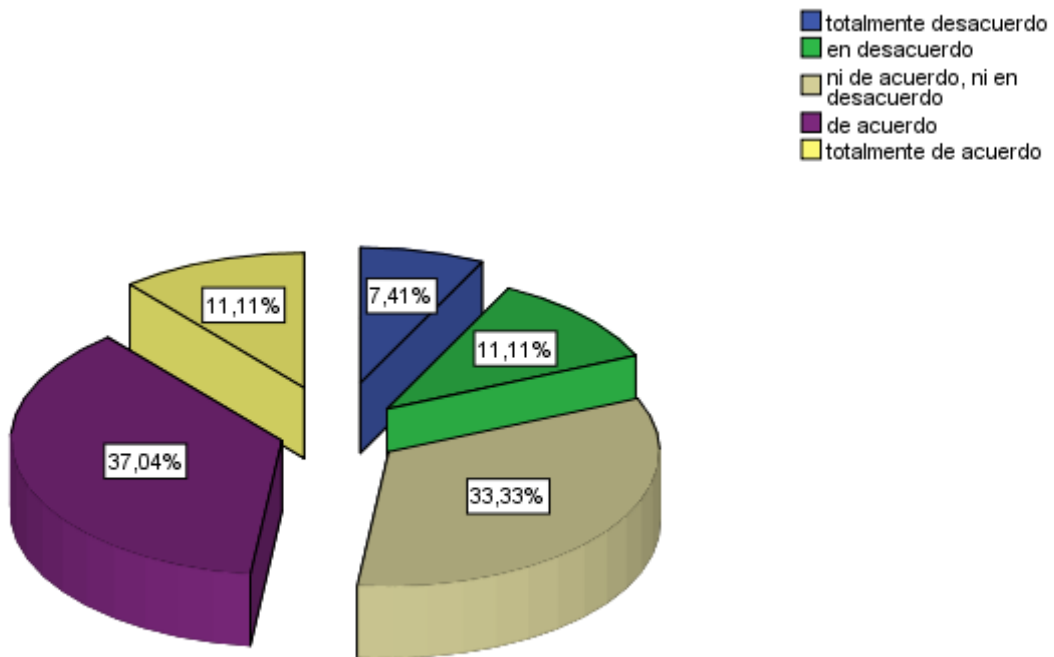


Figura 42. Medios formales.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 42 se puede apreciar que el 37,04% de los encuestados está de acuerdo en que el jefe se comunica a través de medios formales, el 33,33% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 11,11% está en desacuerdo y el 7,41% está totalmente en desacuerdo.

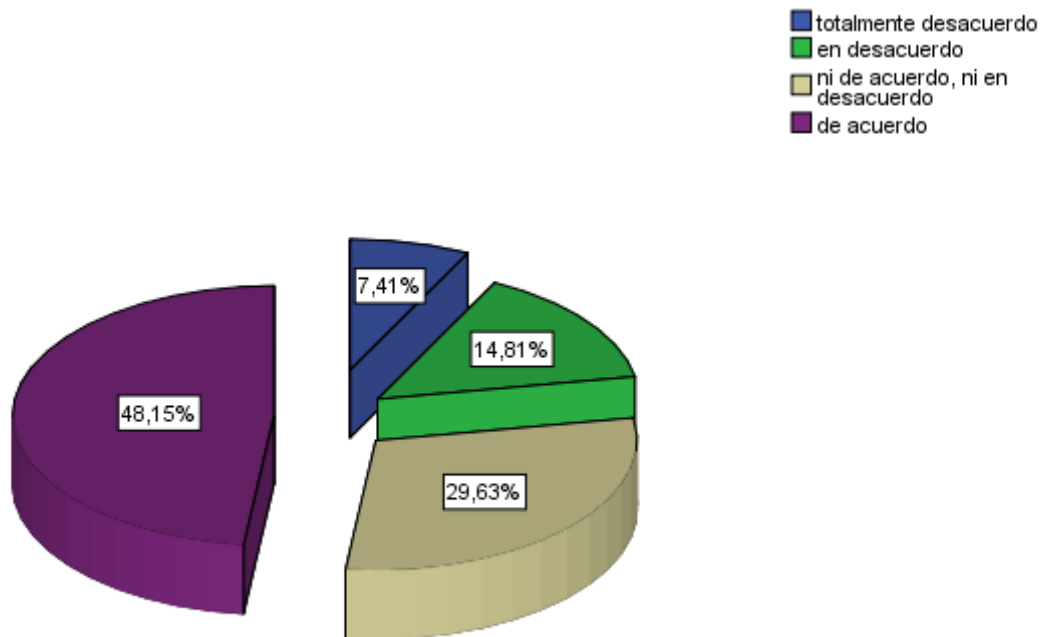


Figura 43. Conflictos de manera asertiva.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 43 se puede apreciar que el 48,15% de los encuestados está de acuerdo en que los trabajadores del área administrativa muestran madurez para superar los conflictos de manera asertiva, el 29,63% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 14,81% está en desacuerdo y el 7,41% está totalmente en desacuerdo.

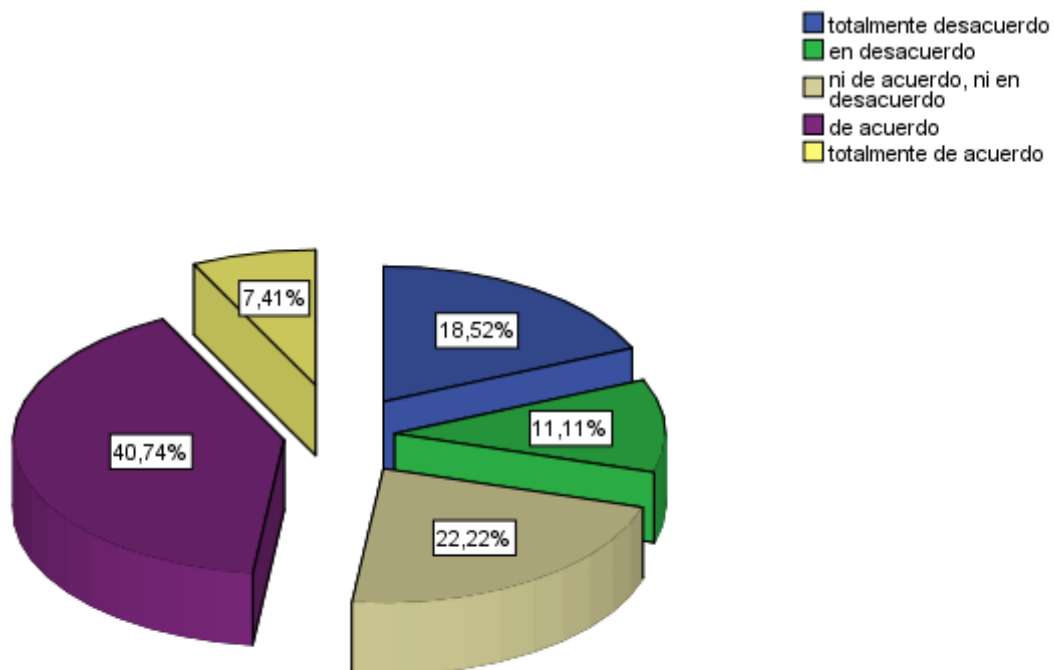


Figura 44. Cooperación.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 44 se puede apreciar que el 40,74% de los encuestados está de acuerdo en que existe Cooperación entre los miembros del área administrativa, el 22, 22% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 18, 52% está totalmente en desacuerdo, el 11,11% en desacuerdo y el 7,41% está totalmente de acuerdo.

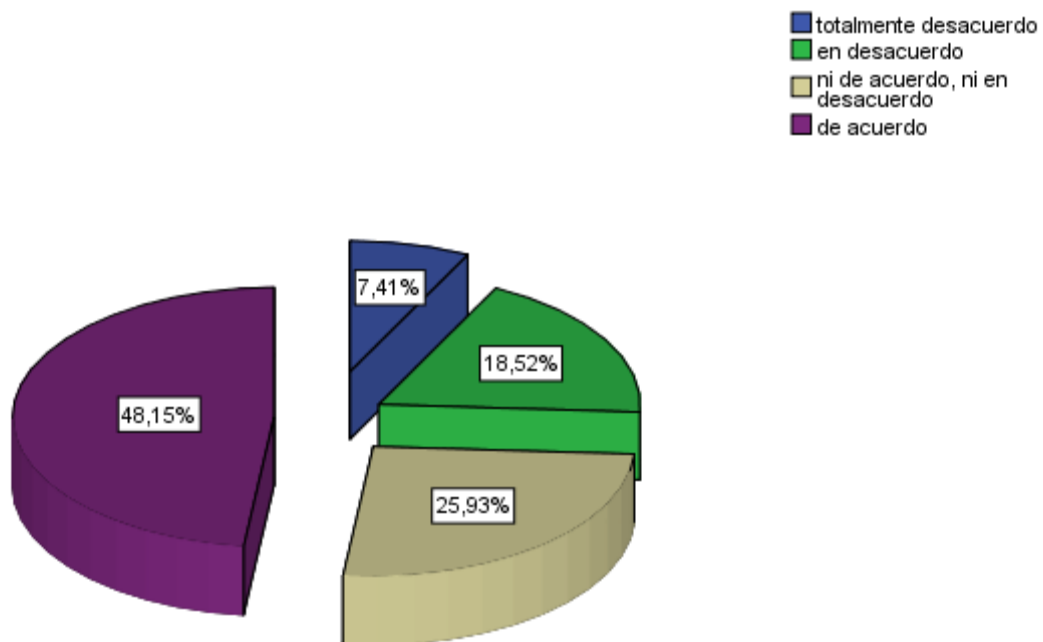


Figura 45. Buenas relaciones humanas.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 45 se puede apreciar que el 48, 15% de los encuestados está de acuerdo en que existen buenas relaciones humanas entre los miembros del área administrativa, el 25, 93% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 18, 52% está en desacuerdo y el 7,41% está totalmente en desacuerdo.

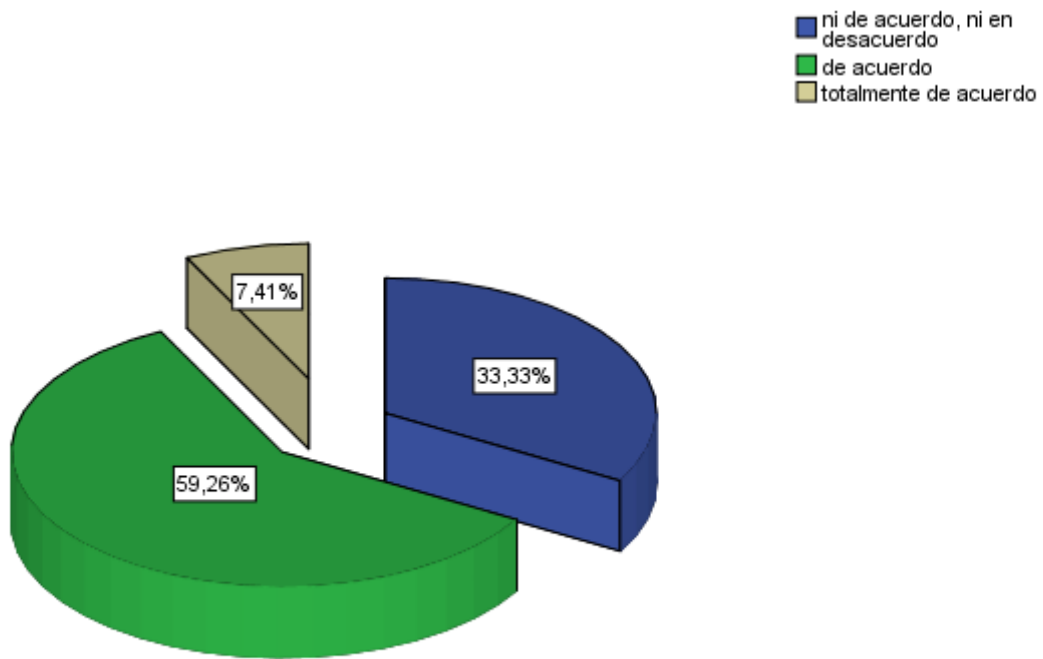


Figura 46. Solicita apoyo.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 46 se puede apreciar que el 59, 26% de los encuestados está de acuerdo en que solicita apoyo cuando lo necesita, el 33, 33% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 7,41% está totalmente de acuerdo.

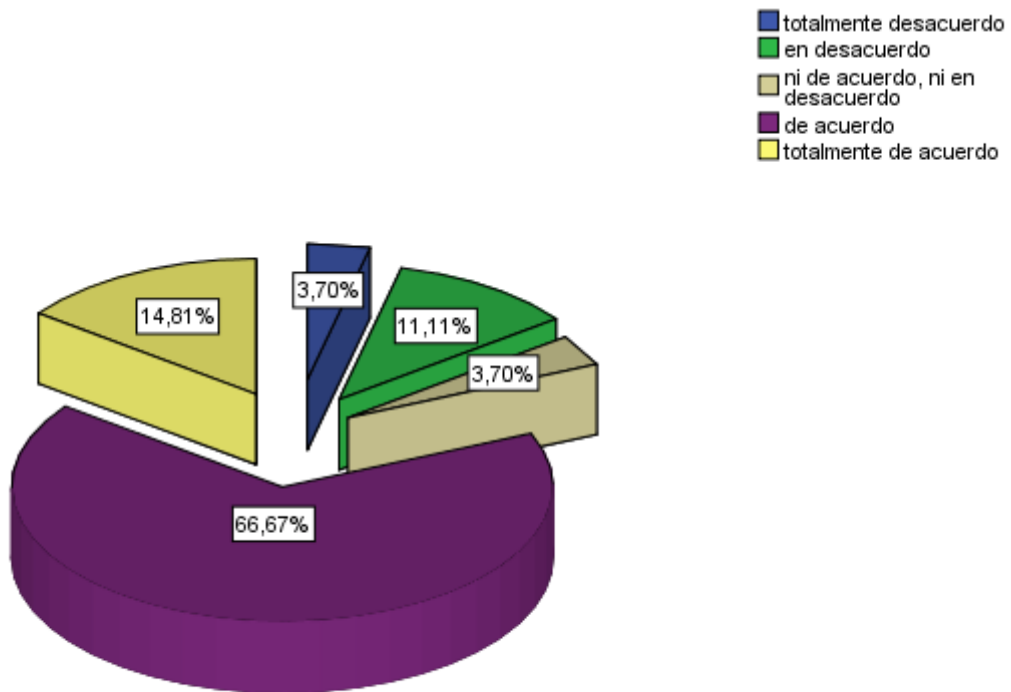


Figura 47. Toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 47 se puede apreciar que el 66, 67% de los encuestados está de acuerdo en que toma decisiones en su puesto de trabajo, el 14, 81% está totalmente de acuerdo, el 11,11% en desacuerdo y el 3,70% están totalmente en desacuerdo.

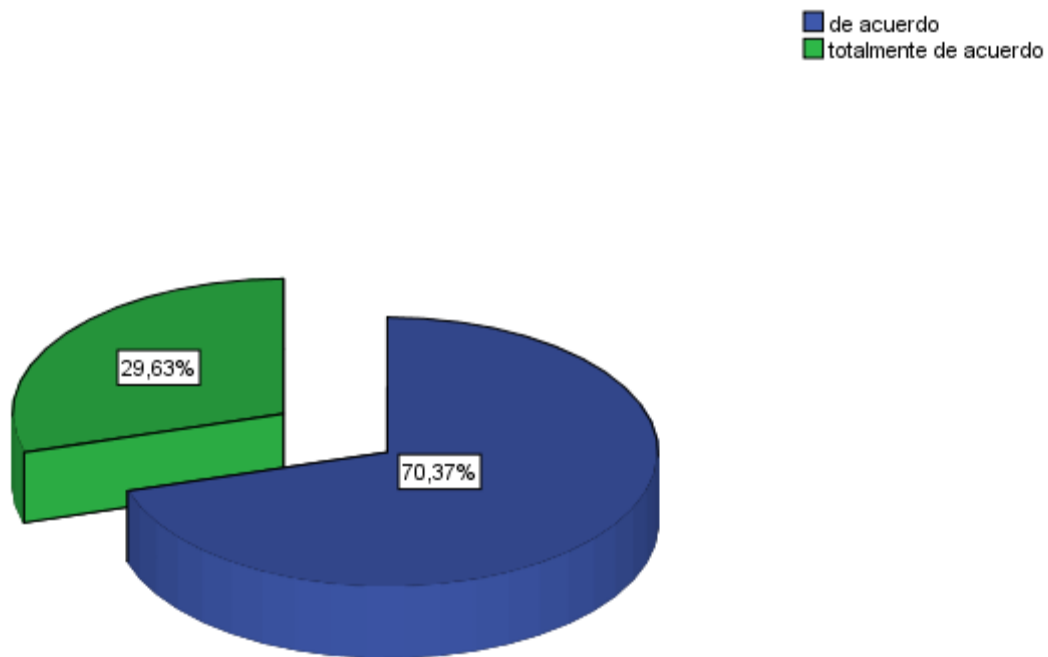


Figura 48. Responsabilidad en el trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 48 se puede apreciar que el 70, 37% de los encuestados está de acuerdo en que es responsable del trabajo que realiza y el 29,63% están totalmente de acuerdo.

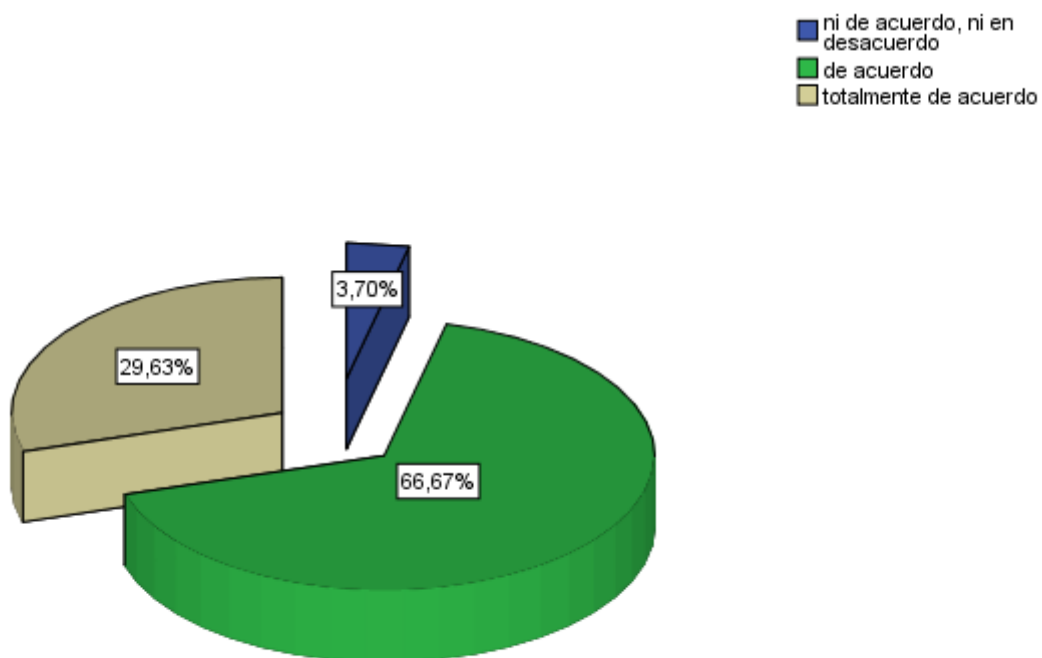


Figura 49. Exigencias en el trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 49 se puede apreciar que el 66,7% de los encuestados está de acuerdo en que conoce las exigencias del trabajo, el 29,63% están totalmente de acuerdo y el 3,70% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

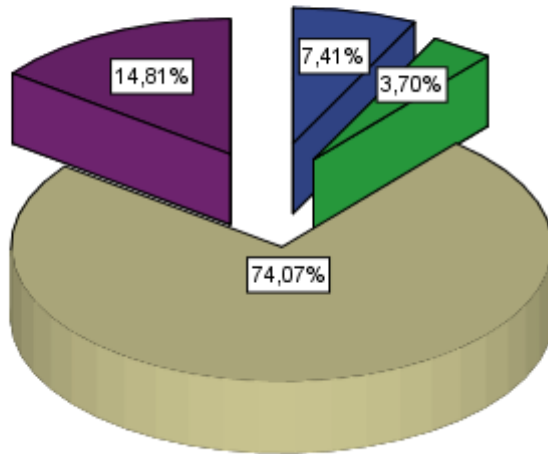
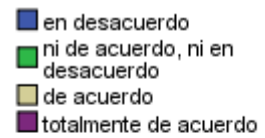


Figura 50. Horario de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones:

En la Figura 50 se puede apreciar que el 74,07% de los encuestados está de acuerdo en que el horario de trabajo le permite desarrollarse en su puesto, el 14,81% está totalmente de acuerdo, el 7,41% está en desacuerdo y el 3,70% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

3.2. Discusión de los resultados

Dimensión: Dirección de la comunicación

En las figuras 1 y 2 se puede apreciar que los encuestados en gran medida están totalmente en desacuerdo en que la información emitida por la Universidad de Lambayeque se da por la alta dirección, asimismo están de acuerdo en que su superior inmediato lo mantiene al tanto de acontecimientos concernientes al área administrativa. Esto coincide con lo expuesto por Sayago (2009) quien afirma que la comunicación descendente se usa para expresar mensajes desde los directivos hasta los empleados, tiene como objetivo poder brindar erudiciones específicas sobre las actividades que se deben realizar dentro del trabajo; en dicha comunicación se disipa el valor explícito con que se da el mensaje.

En las figuras 3 y 4 se puede apreciar que el 40,47% de los encuestados indicó estar de acuerdo ni en desacuerdo en que sus opiniones, ideas o sugerencias son tomadas en cuenta por tu jefe inmediato, asimismo la mayoría informan directamente a su jefe sobre el progreso de las actividades en el área administrativa. Lo cual coincide con Sayago (2009) quien señala que la comunicación ascendente se lleva a cabo cuando los empleadores de una empresa se comunican con los directores o jefes, para informar sobre diversos aspectos que se presentan dentro de la empresa, especialmente lo que ocurre en el trabajo; dicha información suele ser minuciosa y específica.

Las figuras 5 y 6 demuestran que los encuestados están de acuerdo en que existe una buena comunicación entre los jefes y los trabajadores del área administrativa, lo cual concuerda con Sayago (2009) quien señala que la comunicación transversal es aquella que se desarrolla entre personas que se encuentran en el mismo nivel jerárquico.

Dimensión: Tipos de comunicación

En la Figura 7, 8 y 10 se puede apreciar los encuestados están de acuerdo en que lo mantienen al tanto de las actividades a través de medios escritos, tales como folletos o revistas, mostrándose en desacuerdo en que lo mantienen al tanto de las actividades a través de forma oral. Tal y como lo indica Morales (2012) “La comunicación formal transmite mensajes reconocidos oficialmente por la empresa, estos canales son considerados como herramientas administrativas de gran importancia para las empresas, para dirigir, coordinar y estructurar actividades de la organización”.

En la Figura 13 y 14 y 16 se puede apreciar que el 48,15% de los encuestados indicó estar totalmente de acuerdo en que a través de los rumores entre los pasillos se informan más rápido de algún hecho relevante que concierna a algún miembro del área administrativa. Por otro lado, indicaron haber sentido malestar por rumores negativos hacia su persona. Lo cual coincide con Escobar (2009) “La comunicación informal está referida a canales no formales que se utilizan en una empresa En general este tipo de comunicación es más veloz que la formal (encuentro en los pasillos, rumores, etc.)”.

Dimensión: Barreras de comunicación

En las figuras 17 y 18 se puede apreciar que el 48,15% de los encuestados está en desacuerdo en que el lenguaje utilizado en la comunicación de los miembros del área administrativa es claro, entendible, preciso y breve. Ante esto King (2012) considera que las barreras semánticas se producen cuando no se entiende el lenguaje, el idioma o el vocabulario utilizado dentro de la organización.

Las figuras 19 y 20 nos demuestran que los encuestados han ignorado comunicados tanto escritos como verbales, por creerlos irrelevantes en tus actividades. Esto concuerda con King (2012) quien indica que los trabajadores pueden ignorar comunicados por considerarlos irrelevantes en sus labores cotidianas, por lo cual toda empresa debe evitar caer en el exceso.

En las Figuras 21 y 22 se puede apreciar que los encuestados están en desacuerdo en que en ocasiones los miembros del área administrativa distorsionan y manipulan información para evitar conflictos internos. Esto coincide con King (2012) quien señala que la sobrecarga de información cuando se da en exceso y es demasiado grande, tiende a que su comprensión se vea limitada, por lo cual, muchos de los trabajadores pregonen el valor informativo en relación a sus creencias y puntos de vista, quitándole relevancia a ciertos datos que el emisor considere importante.

Dimensión: Herramientas

En las Figuras 24 y 25 se puede apreciar que el 66,67% de los encuestados considera que las reuniones y las notificaciones a través de correo electrónico son los medios de comunicación tradicionales más útiles para informarse de las actividades ejecutadas en el área administrativa. Lo cual concuerda con Penalba (Como se citó en Chávez y Salazar,

2014) quien explica que estas herramientas no proporcionan siempre ventajas, pues, existen riesgos como los canales orales que en ocasiones se distorsionan al deslizarse por diferentes personas. Entre las herramientas tradicionales podemos encontrar las cartas, memorándum, oficios, etc.

Dimensión: Satisfacción

En las Figuras 26, 27 y 28 se puede apreciar que el 48,15% de los encuestados está de acuerdo en que las condiciones de trabajo en la Universidad de Lambayeque son las adecuadas; sin embargo, indicaron en que el salario que reciben por sus labores no es el adecuado. Esto coincide con Chiang, & Núñez (2010) quienes señalan que el clima organizacional son las percepciones que los trabajadores tienen en relación a los procesos que se dan dentro de una organización. Es por ello que dicho proceso, se refiere al contexto de trabajo propio de la organización, que se da mediante la motivación y la satisfacción, propias de cada trabajador.

Dimensión: Motivación

En las Figuras 30 y 31 se puede apreciar que los encuestados están ni de acuerdo ni en desacuerdo en que sus aspiraciones se ven prosperas por las políticas de la organización. Asimismo, están en desacuerdo en que recibe reconocimientos por su trabajo y que el jefe no promueve actitudes positivas en los trabajadores. Lo cual coincide con Chiang, Chiang, & Núñez (2010) quienes indican que dentro de una organización se pueden presentar una serie de conflictos, productos de los conflictos internos entre los trabajadores, que muchas pueden afectar los diversos procesos dentro de la empresa. Independientemente del tipo de influencia, directa o indirecta, causal o correlacional, lo cierto es que se admite la influencia del clima sobre una serie de variables tanto de los procesos organizacionales como psicológicas (comunicación, toma de decisiones, solución de problemas, conflictos, motivación, desempeño y productividad, innovación, satisfacción). De ello se deduce la importancia del clima para llegar a una comprensión de lo que sucede en la vida de una organización

Dimensión: Comunicación

En la Figura 35, 36, 38 y 41 se puede apreciar que los encuestados están en desacuerdo en que en el área administrativa se escuchan unos a otros, por lo cual evitan hablar con los trabajadores acerca de una situación delicada. Por otro lado, los encuestados están de acuerdo en que los trabajadores son convocados a reunión para ser informados sobre los

asuntos que afectan su trabajo, mostrándose en desacuerdo en que el área administrativa se da una Comunicación asertiva. Esto concuerda con Peralta (2002) quien indica que el clima organizacional, lo conforman diversos elementos como el ambiente donde los empleadores desempeñan su trabajo, el trato impartido por parte de los jefes, la relación entre compañeros de trabajo e incluso con los clientes. Sin duda todo esto, puede generar un vínculo o un obstáculo en el desempeño de una organización.

Dimensión: Relaciones

En las figuras 43, 44 y 45 se puede apreciar que el 48,15% de los encuestados está de acuerdo en que los trabajadores del área administrativa muestran madurez para superar los conflictos de manera asertiva, por lo cual existe Cooperación y buenas relaciones humanas entre los miembros del área administrativa. Todo esto concuerda con Peralta (2002) quien indica que las relaciones, es la idea que se crean los trabajadores en función al buen trato y las buenas relaciones que se entablan dentro de la empresa entre los jefes y trabajadores. Estas relaciones se suelen dar dentro y fuera de la organización.

Dimensión: Toma de decisiones

En la Figura 47 y 50 se puede apreciar que los encuestados están de acuerdo en que toma decisiones en su puesto de trabajo y que el horario de trabajo le permite desarrollarse en su puesto. Tal como lo indica Peralta (2002) quien indica que la toma de decisiones se refiere a las disposiciones que los trabajadores pueden tomar dentro su trabajo. Es la impresión de ser su propio jefe y conocer cuál es su trabajo y las funciones que desempeña dentro de la empresa.

3.3. Aporte práctico

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL AREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE

I. Situación actual

La Universidad de Lambayeque es una empresa relativamente joven con 7 años en mercado dedicada a la educación de nivel superior, la cual ofrece 5 carreras profesionales (Administración y Marketing, Administración Turística, Ingeniera Ambiental, Ingeniería Comercial e Ingeniería de Sistemas).

El sector en el que se encuentra la Universidad de Lambayeque es muy competitivo, la obtención y fidelización de los clientes es todo un reto para todas las empresas dedicadas al servicio de educación superior.

La Universidad de Lambayeque tiene muy poca práctica con respecto a la comunicación interna, debido al desconocimiento de las estrategias que se pueden utilizar para fortalecer las relaciones laborales entre el personal de la empresa, siendo necesario saber qué factores intervienen o afectan dicho proceso, de tal forma que se pueda realizar acciones en función a los resultados de ambas variables.

En este sentido, en la Universidad de Lambayeque se hace necesario el uso de estrategias de comunicación interna si se desea lograr una mejor comunicación en la empresa, ya que de seguir con la misma situación se corre el riesgo de que los clientes perciban un mal clima laboral dentro de la empresa.

II. Misión y visión

Visión:

La Universidad de Lambayeque es una comunidad académica acreditada como líder auténtico en el proceso de desarrollo sostenible, aportando modelos de gestión empresarial e innovación tecnológica, sustentados en la filosofía, las ciencias, las tecnologías, las artes y las humanidades.

Misión:

La Universidad de Lambayeque es una comunidad académica dedicada a la formación humana y al desarrollo profesional de la persona. Se inspira en principios éticos y valores, para contribuir al desarrollo sostenible mediante la creación y difusión del conocimiento, el saber y la cultura.

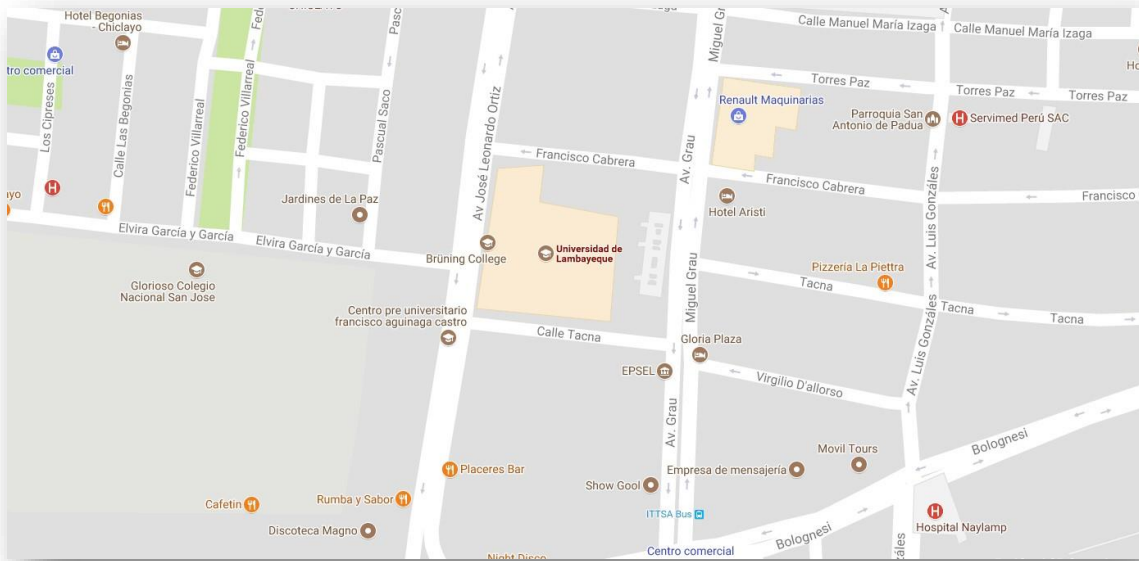
III. Principios

1. Respeto a la dignidad de la persona humana
2. Autonomía
3. Afirmación y práctica de los valores individuales, sociales y culturales
4. Libertad de pensamiento, de expresión y de cátedra.

IV. Valores

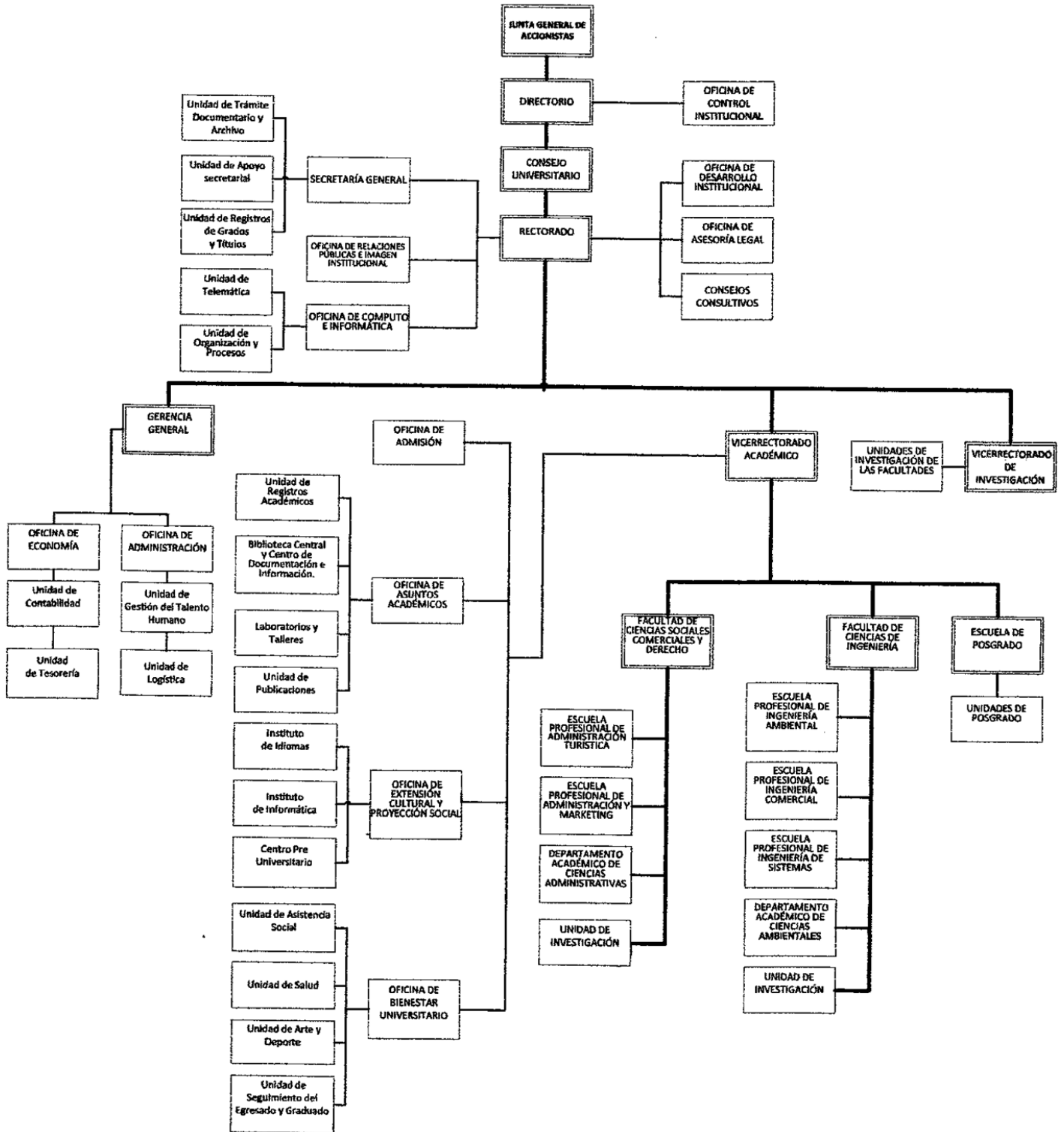
- a) Libertad
- b) Búsqueda de la verdad
- c) Respeto por la dignidad de la persona
- d) Honestidad
- e) Lealtad
- f) Solidaridad
- g) Justicia
- h) Responsabilidad social y ética

V. Ubicación



La Universidad de Lambayeque se encuentra ubicada en la calle Tacna 065 – Chiclayo.

VI. Presentación del Organigrama



VII. Presentación de la propuesta

La comunicación interna está determinada por la interrelación entre el personal de la institución y sus objetivos, que es integrar en absoluto a todos sus colaboradores en los objetivos de la empresa, hacerles sentir como suyos los logros y éxitos de la institución.

Con el objetivo de mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la parte administrativa, surgió la necesidad de elaborar la propuesta de comunicación interna a partir del estudio de los resultados de la encuesta del clima laboral, en la cual se busca proponer procesos de comunicación para lograr crear y mantener un clima organizacional adecuado, en donde los colaboradores puedan alcanzar una mayor productividad e identificación con la institución.

Asimismo, se logró diagnosticar que evidentemente existe la necesidad de proponer estrategias motivadoras e higiénicas, que permitan mejorar el desempeño del personal.

VIII. Justificación

La propuesta son estrategias que permitirán al colaborador participar de manera activa y responsablemente en el logro de los objetivos en la casa de estudios superiores

Presentar estrategias ayudará a facilitar y agilizar el ambiente de interrelaciones con el contexto de la Institución.

La comunicación dentro de la institución, representa un instrumento básico esencial para su buen funcionamiento, por tal razón los directivos, deben tener presente, como punto de partida para gerenciar adecuadamente, un sistema real y efectivo de acciones comunicacionales.

IX. Objetivos

Lograr un buen ambiente laboral para sus trabajadores, de esta manera se sientan motivados en cumplir con sus respectivas obligaciones.

Enfocarse en utilizar los mejores canales de difusión para estimular una óptima comunicación interna.

Desarrollar una comunicación asertiva dentro del área administrativa.

X. Diagnóstico de la Situación

Fortalezas:

F1: Universidad joven con 7 años en el mercado, dedicada al nivel superior.

F2: Cuenta con personal comprometido con la empresa.

F3: Cooperación y buenas relaciones humanas entre los miembros de la empresa.

F4: Infraestructura adecuada.

Oportunidades:

O1: Convenios con entidades.

O2: Incremento de la demanda de estudiantes en la región.

O3: Desarrollo y acceso a las TICs.

Debilidades:

D1: No se toman en cuenta las decisiones del personal del área administrativa.

D2: Sueldo no adecuado.

D3: Comunicación informal.

D4: El jefe no promueve actitudes positivas en el personal.

D5: No hay línea de carrera.

Amenazas:

A1: Alta competencia en el sector de educación superior.

A2: Contratación de personal no capacitado.

A3: Empresas que capacitan y fomentan las buenas relaciones entre su personal.

A4: Renuncia por parte de los trabajadores.

A5: Bajas por mala atención en el área administrativa.

XI. Matriz FODA:

<p>FODA</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1: Convenios con entidades.</p> <p>O2: Incremento de la demanda de estudiantes en la región.</p> <p>O3: Desarrollo y acceso a las TICs.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>A1: Alta competencia en el sector de educación superior.</p> <p>A2: Contratación de personal no capacitado.</p> <p>A3: Empresas que capacitan y fomentan las buenas relaciones entre su personal.</p> <p>A4: Renuncia por parte de los trabajadores.</p> <p>A5: Bajas por mala atención en el área administrativa.</p>
<p>FORTALEZAS</p> <p>F1: Universidad joven con 7 años en el mercado, dedicada al nivel superior.</p> <p>F2: Cuenta con personal comprometido con la empresa.</p> <p>F3: Cooperación y buenas relaciones humanas entre los miembros de la empresa.</p> <p>F4: Infraestructura adecuada.</p>	<p>Estrategia FO</p> <p>Establecer una relación directa con los colaboradores a través de acciones de email, boletines, redes sociales, murales, etc. (F3, O3)</p>	<p>Estrategia FA</p> <p>Implementar un área de comunicación para atender los reclamos por parte del personal. (F2, A4, A5)</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>D1: No se toman en cuenta las decisiones del personal del área administrativa.</p> <p>D2: Sueldo no adecuado.</p> <p>D3: Comunicación informal.</p> <p>D4: El jefe no promueve actitudes positivas en el personal.</p> <p>D5: No hay línea de carrera.</p>	<p>Estrategia DO</p> <p>Talleres para fortalecer las relaciones entre el jefe y el personal del área administrativa. (D1, D4, O2)</p>	<p>Estrategia DA</p> <p>Motivar a los trabajadores a través de reconocimientos e integración, para lograr un mayor compromiso con la empresa. (D4, D5, A2, A4, A5)</p>

Estrategia N°1 (FO)

Nuestro Camino

Objetivo: Crear un canal de comunicación institucional que permita al colaborador mantenerse informado los planes estratégicos de la empresa.

Tácticas y Acciones:

- Intranet: canal necesario para para que exista una comunicación con los trabajadores del área administrativa a través de videoconferencias, informar noticias importantes de la empresa y así agilizar facilitar tareas a los trabajadores.
- Chat Corporativo: Con el fin de involucrar más a los trabajadores y puedan interactuar entre ellos pues que necesitan la ayuda del uno al otro para alcanzar los objetivos.
- Correo Electrónico: con el fin de que los colaboradores puedan comunicarse entre sí, a través de mails escritos que son enviados mediante los terminales de computadores personales para formular solicitudes, permisos o consultas y de esta manera llevar a cabo el correcto desarrollo de un plan para su jornada laboral.
 1. Responsable: Área de Comunicación UDL y DTI
- Boletín Informativo, pieza comunicativa que va a permitir a la alta dirección mantener informados a todos los integrantes que conforman la organización de logros y proyectos de la empresa, también es un espacio adecuado para destinar comunicados de motivación a todos los integrantes.
 1. Responsable: Área de Comunicación UDL
 2. Público Objetivo: todos los integrantes del área administrativa UDL.
 3. Periodo: Mensual
 4. Secciones: Editorial, Cumpleaños, Gente UDL, Novedades, Proyectos especiales, entretenimiento.
- Murales o carteleras, lugares estratégicamente ubicados para ser leídos, en los que la dirección de la empresa coloca documentos, notas, gráficos, fotografías y lecturas de información dinámica y rápida orientada a todos sus empleados. También Puede usarse para fortalecer campañas internas.
 1. Responsable: Área de Comunicación UDL
 2. Periodo: El cambio de información debe realizarse máximo cada 15 días.

3. Secciones: Espacio reducido, se trabajará en 3 espacios como máximo, información relacionada con los planes de la institución, cumpleaños, actualidad interna, frases de lo importante que su trabajo para la institución. (uso exclusivo por los colaboradores del área).

Indicadores:

Garantizar que cada colaborador lo reciba, confirmar la recepción del mismo por cada uno de los colaboradores.

Jefes de área evaluar la efectividad de los anuncios publicados.

Estrategia N°2 (FA)

Área de Comunicación UDL

Objetivo: Crear un área de Comunicación para tener una comunicación formal e institucional que permita a los colaboradores del área administrativa expresar sus inquietudes y sugerencias a sus jefes y a la alta dirección, como resultado una responsable gestión y comunicación de la imagen de la empresa.

Tácticas y acciones:

- Coffe break con el gerente: reuniones personales entre el gerente y cualquier colaborador, para debatir temas concernientes a la empresa. Estas reuniones son primordiales para fortalecer la comunicación interna porque permitirá personalizar la información a difundir, flexibilizar la comunicación, conocer opiniones y hablar con mayor libertad sin temor a represarías.
 1. Responsable: persona designada por el área para fijar citas de acuerdo a la disponibilidad del gerente.
 2. Periodo: reuniones cada semana o máximo 15 días para no descuidar la continuación de la estrategia y que los resultados reflejen en la organización.
 3. Duración: Máximo de 30 minutos, con el fin de que quién solicite la reunión lleve sus temas anticipadamente organizados.

Nota: al implementar esta estrategia puede ocurrir que los trabajadores no sientan la confianza y serenidad de solicitar una reunión con el gerente, por eso es considerable que el gerente tome la decisión y convoque a los colaboradores de diferentes cargos para ir adoptando una cultura de las reuniones individuales o personales.

- **Conversatorios:** Consiste en la congregación de todos los colaboradores de la UDL, para conocer resultados y metas alcanzadas, políticas nuevas de la empresa, este espacio se deberá convertir en el adecuado para la comunicación ascendente, descendente y horizontal fluya de manera apropiada, permitiendo a todos los trabajadores que cooperen expresando sus opiniones y recomendaciones para el progreso de la empresa.
 1. **Responsable:** Se designará a una persona que se encargará de la logística del conversatorio.
 2. **Periodo:** la determina el área de comunicación, no deberá superar el mes, para no perder la continuidad y seguir alineando a los colaboradores en la consecución de objetivos y el conocimiento de los procesos.
 3. **Duración:** El programa debe durar mínimo 1 una hora.
 4. **Metodología:** la persona encargada de la logística, deberá tener en cuenta: Elegir sitio (cómodo), contar con ayuda audiovisuales, refrigerio y establecer una programación.

- **Buzón de Sugerencias:** espacio ubicado en varios lugares de la compañía para que los colaboradores depositen sus recomendaciones, sugerencias, inquietudes o comentarios a los directivos de la organización, su efectividad depende al grado de responsabilidad de los colaboradores tengan con esta. Las sugerencias son atendidas y escuchadas ya que son ellos quienes viven el día a día en los procesos del desarrollo de la organización durante su jornada laboral.
 1. **Responsable:** Área de Comunicación
 2. **Periodo:** Máximo 20 días para recoger las sugerencias depositadas
 3. **Metodología:** se establece un formato para depositar en el buzón (nombre y contenido, propuesta o implementación según sea el caso). La persona delegada recoge las sugerencias y le otorga a cada jefe de área para que puedan ser atendidas durante un tiempo establecido. Es primordial dar solución a las sugerencias o recomendaciones para así incentivar a los colaboradores hacer uso de esta.

Nota: para motivar la participación al buzón de sugerencias se puede crear un concurso que premie a la mejor propuesta que sea de fácil implementación, mejorando los procedimientos actuales.

Indicadores:

Analizar y observar los cambios que tengan los empleados después de un tiempo mínimo (1 mes).

Objetivos claros que se pretende alcanzar en cada sesión.

Evaluar la efectividad de acuerdo al número de sugerencias recibidas.

Estrategia N°3 (DO)**“Tu voz es importante en la UDL”**

Objetivo: Tener una estructura dinámica de la comunicación donde se permita el intercambio de conocimientos y saberes en todos los niveles de la institución.

Tácticas y Acciones:

- Observar al organigrama de la Universidad de Lambayeque y realizar talleres motivacionales, liderazgo, coaching, etc. con el gerente, promotoria, jefes de área y administrativos con el fin de determinar de qué manera se debe dar la comunicación y que tipos de canales favorecen a la misma, maximizando el desempeño y responsabilidad con la empresa.
- Ejecutar capacitaciones con los altos directivos en donde se haga presente lo primordial que es tener en cuenta a sus trabajadores, como recordar nombres y tratarlos con respeto.
- Desarrollar un taller donde se entienda lo valioso que es una comunicación transversal donde los colaboradores tengan la alternativa de mostrar su opinión sin temor a represarías.
- En los canales de comunicación internos, implementar saludos diarios que motive a los administrativos y resalte la importancia de su labor para la organización.
- Responsable: Área de Comunicación y Área de RR.HH

- Metodología: Talleres prácticos, Dinámicas de reflexión y de diagnóstico que permitan enriquecer el desempeño profesional y la calidad de las relaciones en la empresa incidiendo en la mejora de las competencias del colaborador. Se requiere de uso vídeos y participación activa de los asistentes.

Indicadores:

Número de reuniones programadas/ Realizadas.

Número de mail enviados a los administrativos.

Estrategia N°4 (DA)

Integración UDL

Objetivo: Colaboradores conozcan más a colegas de diferentes áreas y se genere un mejor flujo de trabajo, fomentando vínculos de compañerismo lo cual generará resultados más rápidos y el incremento de la integración de todo el grupo administrativo UDL.

Tácticas y Acciones:

- Pack Day: Día de la integración por equipos de las diferentes áreas administrativas, con el objetivo de conseguir que el trabajador sienta que deja la rutina y participa un día de distracción motivacional, karaoke o baile con sus compañeros
- Pack Cinema: Invitación al cine después de la jornada laboral, otorgando boletos después del trabajo o para el fin de semana, de esta manera fortalecer el desempeño y responsabilidad con la compañía.
- Noche de Talento UDL: Concurso donde se forman grupos de las diferentes áreas y compiten en canto, baile y actuación.
- Navidad UDL: realizar una cena previa al 24 y 25 de diciembre, agasajando a los colaboradores, regalando canastas, sorteando premios o realizando premiación a los mejores administrativos, generando lazos internos que se vean traducidos en mayor productividad y compromiso.

- Flexibilidad Day: Un día al mes se labora en casa desde su computadora de escritorio o laptop, con conexión remota, generando una marca de confianza muy fuerte.
- Permisos y Licencias:
 1. Por duelo: en caso de fallecimiento de familiares, padres, esposa o hijos, tendrán días de permiso. Dentro de la localidad (3 días) y Fuera de la localidad (5 días).
 2. Cumpleaños: A partir del mediodía, el mismo día del cumpleaños
 3. Trámites: Máximo de 2 horas.
 4. Matrimonio: dos días, ya sea para el matrimonio civil o religioso y debe gestionar el permiso 15 días de anticipación.
- Orgullo UDL: reconocimiento a colaboradores por su excelencia y servicios, reforzando la relación, acciones y comportamientos que la empresa desea prolongar en los trabajadores.
- Responsables: Jefe de Área de Comunicación y Jefe de Área de Talento Humano.
- Practicantes: Asistan a la gestión y al desarrollo de todas las actividades del área

Indicadores

Colaboradores administrativos / Respuesta

Integración / Satisfacción

IV. CONCLUSIONES

En cuanto al análisis de la comunicación interna en la Universidad de Lambayeque, se comprobó que los encuestados en gran medida están en desacuerdo en que sus opiniones, ideas o sugerencias sean tomadas en cuenta por su jefe inmediato. Por otro lado, indicaron que son informados a través de canales formales como el correo electrónico o medios escritos, tales como folletos o revistas, sobre aspectos relacionados a la universidad. Sin embargo, se evidencia el uso de canales informales, ya que los encuestados indicaron que a través de los rumores entre los pasillos se informan más rápido de algún hecho relevante que concierna a algún miembro del área administrativa. Por lo cual, indicaron que los miembros del área administrativa distorsionan y manipulan información para evitar conflictos internos, dentro de la institución.

En relación al clima organizacional en la Universidad de Lambayeque, los encuestados en gran medida están de acuerdo en que las condiciones de trabajo son las adecuadas; sin embargo, indicaron en que el salario que reciben no compensa con las labores que realizan. Por otro lado, indicaron que su jefe no promueve actitudes positivas en los trabajadores, por lo cual no logra desarrollarse una comunicación asertiva. Sin embargo, rescatan que sí existe Cooperación y buenas relaciones humanas entre los miembros del área administrativa.

En base al diagnóstico realizado la Universidad de Lambayeque, se concluye en que las estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional en el área administrativa, deben enfocarse en establecer una relación directa con los colaboradores a través de herramientas tecnológicas como el email, chat, redes sociales, murales, etc, implementar un área de comunicación para atender los reclamos por parte del personal, realizar talleres para fortalecer las relaciones entre el jefe y el personal y motivar a los trabajadores a través de reconocimientos e integración, para lograr un mayor compromiso con la empresa.

REFERENCIAS

- Aguilar, E. (2009). *Teoría de la organización*. México: Universidad CLEA. Obtenido de <https://clea.edu.mx/biblioteca/Teoria%20de%20la%20Organizacion.pdf>
- Alvarado, & Rojas. (2010). *Propuesta de estrategias de mejora de la cultura y el clima organizacional para elevar la calidad del servicio de la Universidad Señor de Sipán, 2007*. (Tesis de pregrado). Chiclayo: Universidad Señor de Sipán.
- Armas, J. (2014). *“Comunicación interna y clima laboral” (Estudio realizado en call center de la ciudad de Quetzaltenango)*. (Tesis de pregrado). Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE*. (Tesis de pregrado). Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Chavez, L. & Salazar, O. (2014). *Diagnóstico de la comunicación interna y su relación con la cultura organizacional en los CEDECOM de la Universidad Señor de Sipán, semestre 2014-I*. (Tesis de pregrado). Chiclayo: Universidad Señor de Sipán.
- Chiang, M., Chiang, M., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Cruz, M. E. (2006). *Teoría del clima organizacional de Likert*. Obtenido de http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/P_proceso/ADMINISTRACION_II_TRANSPORT_Eva_Cruz_Maldonado/Polilibro/Unidad%204/4.3.htm
- De la Valle Gil, L. E. (s.f). *El concepto del empresario - empleador en derecho del trabajo*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid. Obtenido de http://academiaiberoamericana.com/publicaciones/EMPRESARIO_EMPLEADOR_EN_DERECHO_DEL_TRABAJO.pdf
- Escobar, J. (2009). *La comunicación corporativa*. Córdoba: AR: El Cid Editor.
- Félix, A. (2014). *La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica*. Madrid:

Universidad Complutense de Madrid. Obtenido de
file:///C:/Users/User/Downloads/45021-71021-2-PB%20(1).pdf

- García, J. (2012). *La comunicación interna*. Madrid: ES: Ediciones Díaz de Santos.
- García, M., & Ibarra, L. (2012). *Diagnóstico del clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato*. Guanajuato: Universidad de Guanajuato. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>
- Gestión. (30 de Julio de 2013). *La comunicación interna es la gran abandonada en las estrategias de las empresas*. Obtenido de <http://gestion.pe/empleo-management/comunicacion-interna-gran-abandonada-estrategias-empresas-peruanas-2072289>
- Hernández, R. (2005). *Metodología de la investigación - Sexta Edición*. México: McGrawHill.
- King, K. (29 de Marzo de 2012). *Comunicación organizacional: tipos, flujos, barreras y auditoría*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>
- León, A., & Mejía, S. (2011). *“Propuestas de Comunicación interna para la Unidad de Comunicación Social de la I. Municipalidad de Cuenca*. (Tesis de pregrado). Cuenca.: Universidad de Cuenca.
- Llacuna, J., & Pujol, L. (2004). *La comunicación en las organizaciones*. España. Obtenido de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf
- Martínez, A. L. (2013). *Propuesta de un programa de comunicación interna en Pemex*. (Tesis de pregrado). México: Universidad Tecnológica de Tula- Tejei.
- Morales, F. (2012). *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Gedisa.
- Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa. (2010). *La Comunicación Interna incrementa su importancia extratéctica con el apoyo de la*

tecnología. *Capital Humano* (242), 34-40. Obtenido de <http://comunicacionbus.pbworks.com/f/articulo1.pdf>

Olivos, L. F. (2014). *La comunicación interna y la percepción de la calidad de servicio por los socios de la cooperativa de ahorro y crédito Parroquia San Lorenzo del distrito de Trujillo*. (Tesis de pregrado). Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.

Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones (2a. ed.)*. Madrid: Dykinson.

Osorio, S. (2009). *La función de la comunicación interna y externa, como instrumento estratégico para mejorar el servicio al cliente Maredero Moldano, Corredores de Seguros S.A.* (Tesis de pregrado): Colombia .

Osorio, S. (s.f.). *La función de la comunicación interna y externa, como instrumento estratégico para mejorar el servicio al cliente, en madero y maldonado corredores de seguros*.

Pelaes, O. C. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. (Tesis de Doctorado). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Peralta, R. (26 de Junio de 2002). *El Clima Organizacional*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>

Peralta, R. (26 de Junio de 2002). *El Clima Organizacional*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>

Quispe, E. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad del distrito de Paucha, Andahuaylas, 2015*. (Tesis de pregrado). Andahuaylas: Universidad Nacional José María Arguedas.

Ramoz, D. C. (2012). *El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje*. Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Obtenido de <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. España: Pearson.
- Roca, S. (2012). *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-ii*. (Tesis de pregrado). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Ruiz, R. (2007). *Historia y evolución del pensamiento científico*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.1.htm>
- Sayago, L. (2009). *Investigación en comunicación organizacional*. Córdoba: AR: El Cid Editor.
- Segredo, A. (2007). *Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional*. Correo Científico Médico de Holguín. Obtenido de <file:///C:/Users/User/Downloads/328-6426-2-PB.pdf>
- Uevedo, B., & Riojas, J. (2015). *Propuesta de un plan para la mejora del clima organizacional de la empresa ACSL S.R.L. Corredores de Seguros, basada en la teoría antropológica de la motivación de Pérez López*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2006). *Teoría organizacional*. México: UNAM. Obtenido de <http://fcasua.contad.unam.mx/2006/1230/docs/unidad1.pdf>
- Valdés, C. (03 de Febrero de 2010). *Clima organizacional*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/clima-organizacional/>
- Vásquez, J. (2010). *La comunicación interna*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-interna/>
- Wong, M. G. (2014). *proyecto de mejora en la estrategia de comunicación corporativa interna en Pacífico Seguros y su impacto en el desempeño de los colaboradores*. (Tesis de pregrado). Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Zyncro y BW . (2016). *Los principales problemas de comunicación interna en las organizaciones*. Buenos Aires: BW. Obtenido de http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/white_aper_zyncro_-

[_problemas_de_comunicacion_interna_en_empresas_y_como_solucionarlos_con_redes_sociales_corporativas.pdf](#)

ANEXOS

CUESTIONARIO DE ENCUESTA

Objetivo: Proponer un plan de comunicación interna para mejorar el clima organizacional en el área administrativa de la Universidad de Lambayeque.

Sexo: F____ M____

Edad:

Instrucciones:

I. Marque con una X la alternativa por pregunta (lea detenidamente antes de contestar. gracias)

1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: ni de acuerdo ni en desacuerdo 4: de acuerdo 5: totalmente de acuerdo

VARIABLE: COMUNICACIÓN INTERNA						
DIRECCION DE LA COMUNICACIÓN						
Nº	Pregunta	1	2	3	4	5
01	¿La información emitida por la Universidad de Lambayeque se da por la alta dirección?					
02	Tu superior inmediato ¿Te mantiene constantemente al tanto de acontecimientos concernientes al área administrativa?					
03	¿Tus opiniones, ideas o sugerencias son tomadas en cuenta por tu jefe inmediato?					
04	¿Informas directamente a tu jefe sobre el progreso de las actividades en el área administrativa?					
05	¿Existe una buena comunicación entre los trabajadores del área administrativa?					
06	¿Existe una buena comunicación entre los jefes?					
TIPOS DE COMUNICACIÓN						
Nº	Pregunta	1	2	3	4	5
07	¿Te mantienen al tanto de las actividades a través de medios formales?					
08	¿Se distribuye información de las actividades realizadas o por realizar, a través de folletos o revistas?					
09	¿Te mantienen al tanto de las actividades a través de medios tecnológicos?					
10	¿Te mantienen al tanto de las actividades a través de medios escritos?					
11	¿Te mantienen al tanto de las actividades de forma oral?					

12	¿Cuándo necesitas alguna información que la tiene otro miembro del área administrativa, vas y le pides sin utilizar medios de comunicación formal?					
13	¿A través de los rumores te informas más rápido de algún hecho relevante que concierna a algún miembro del área administrativa?					
14	¿A través del encuentro entre los pasillos te informas más rápido de algún hecho relevante que concierna a algún miembro del área administrativa?					
15	¿Alguna vez han existido fuertes conflictos entre los miembros del área administrativa a causa de algún rumor?					
16	¿Alguna persona ha sentido malestar por rumores negativos hacia su persona?					

BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

N°	Pregunta	1	2	3	4	5
17	¿El lenguaje utilizado en la comunicación de los miembros del área administrativa es claro y entendible?					
18	¿El lenguaje utilizado en la comunicación de los miembros del área administrativa es preciso y breve?					
19	¿Alguna vez has ignorado comunicados tanto escritos como verbales, por creerlos irrelevantes en tus actividades?					
20	¿Consideras que miembros del área administrativa distorsionan información al comunicar sobre los problemas o dificultades que se presentan?					
21	¿En ocasiones los miembros del área administrativa distorsionan y manipulan información para evitar conflictos internos?					
22	¿Existe un exceso de información impresa acerca de las actividades a realizadas en el área administrativa?					
23	¿Existe exceso de reuniones en el área administrativa, las cuales interrumpen tus actividades programadas?					

HERRAMIENTAS DE LA COMUNICACIÓN

N°	Pregunta
24	¿Cuál de los siguientes medios de comunicación tradicionales te es más útil para informarte de las actividades ejecutadas en el área administrativa? A) documentos B) reuniones C) capacitaciones D) folletos e) Memorándum
25	¿Cuál de los siguientes medios informáticos te es más útil para mantener una comunicación con los miembros del área administrativa? A) Redes sociales B) Correo electrónico C) Teléfono D) Intranet e) Otros

VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL

**1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo**

SATISFACCIÓN

N°	Pregunta	1	2	3	4	5
26	¿Las condiciones de trabajo en la Universidad de Lambayeque son las adecuadas?					

27	¿El salario que recibe por sus labores es el adecuado?					
28	¿Se siente seguro en su puesto de trabajo?					
MOTIVACIÓN						
29	¿Para Ud. los beneficios de que brinda la organización son adecuadas?					
30	¿Sus aspiraciones se ven prosperas por la política de la organización?					
31	¿Ud. Recibe reconocimientos por su trabajo?					
32	¿El jefe promueve actitudes positivas en los trabajadores?					
33	¿Ud. Cuenta con el apoyo de los jefes?					
34	¿Ud. Recibe capacitaciones constantes?					
COMUNICACIÓN						
N°	Pregunta	1	2	3	4	5
35	¿En el área administrativa se escuchan unos a otros?					
36	¿En el área administrativa se toma en cuenta la opinión del personal?					
37	¿En el área administrativa se habla con los trabajadores acerca de una situación delicada?					
38	¿Los trabajadores son convocados a reunión para ser informados sobre los asuntos que afectan su trabajo?					
39	¿El personal es informado a través de cartas, notas internas, circulares, carteles, manuales, publicaciones institucionales sobre todo lo relacionado a la empresa?					
40	¿El personal es informado a través de algún correo electrónico o redes sociales, sobre todo lo relacionado a la empresa?					
41	¿En el área administrativa se da una Comunicación asertiva?					
42	¿El jefe se comunica a través de medios formales?					
RELACIONES						
43	¿Los trabajadores del área administrativa muestran madurez para superar los conflictos de manera asertiva?					
44	¿Existe Cooperación entre los miembros del área administrativa?					
45	¿Existen buenas relaciones humanas entre los miembros del área administrativa?					
46	¿Usted solicita apoyo cuando lo necesita?					
TOMA DE DECISIONES						
N°	Pregunta	1	2	3	4	5
47	¿Ud. toma decisiones en su puesto de trabajo?					
48	¿Ud. es responsable del trabajo que realiza?					
49	¿Ud. conoce las exigencias del trabajo?					
50	¿El horario de trabajo le permite desarrollarse en su puesto?					

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Mediante la presente, yo, Dr. En Psicología Nicolás Valle Palomino, dejo constancia de haber revisado los ítems del Cuestionario de encuesta que el investigador Carlos Alberto Santamaría Reque uso para su trabajo de tesis **“PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE.”**

En tal sentido, garantizo la validez de dichos instrumentos presentados por el referido investigador.

Chiclayo 30 de junio de 2017



Dr. Nicolás Valle Palomino
CPsP. 9612

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Mediante la presente, yo, MBA. Rocío Acuña Chaparro, dejo constancia de haber revisado los ítems del Cuestionario de encuesta que el investigador Carlos Alberto Santamaría Reque uso para su trabajo de tesis **"PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE."**

En tal sentido, garantizo la validez de dichos instrumentos presentados por el referido investigador.

Chiclayo 30 de junio de 2017



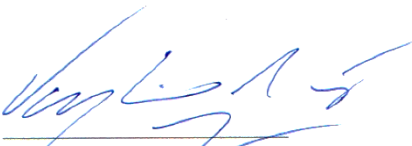
MBA Rocío del Pilar Acuña Chaparro
DNI 42881933

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Mediante la presente, el lic. En Ciencias de la Comunicación por la UNPRG, Varykino Aarón Balarezo Zola, dejo constancia de haber revisado los ítems del Cuestionario de encuesta que el investigador Carlos Alberto Santamaría Reque uso para su trabajo de tesis **“PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE.”**

En tal sentido, el lic. Varykino Aarón Balarezo Zola garantiza la validez de dichos instrumentos presentados por el referido investigador.

Chiclayo 30 de junio de 2017



DNI: 41401805
CPP: 0197