

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN**



TESIS

Programa de comunicación interna y clima organizacional entre el personal administrativo Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo de Lambayeque, 2019.

Presentada para obtener el Título Profesional de Licenciada en Ciencias de la Comunicación

Investigadora: Mogollón, Santamaría, Edvany.

Asesora: Dra. Wong, Chung, Rosario del Milagro.

Lambayeque - Perú

2024

Programa de comunicación interna y clima organizacional entre el personal administrativo. Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo de Lambayeque, 2019.

Tesis presentada para obtener el Título Profesional de Licenciada en Ciencias de la Comunicación.



Bach. Edvany Mogollón Santamaría
Investigadora



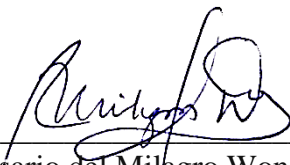
Dr. Rafael Cristóbal García Caballero
Presidente



Mg. Lic. Esther Janet Aldana Fernández
Secretario



Mg. Percy Ronald Ventura Suclupe
Vocal



Dra. Rosario del Milagro Wong Chung
Asesora

ACTA DE SUSTENTACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS N° 153-2024

Siendo las 10:00 horas, del día Miércoles 03 de abril de 2024 en los Ambientes de la FACHSE: SL01LA140 Secretaría Comp. 1, por mandato de la Resolución N° 0623-2024-V-D-FACHSE de fecha 27 de marzo de 2024 que autoriza la reprogramación de la sustentación, se reunieron los miembros del Jurado designado según Resolución N° 230-2020-V.U.I-FACHSE de fecha 03 de diciembre de 2020; Jurado integrado por los siguientes miembros:

Presidente(a) : Dr. Rafael Cristóbal García Caballero
Secretario(a) : Lic. Esther Janet Aldana Fernández
Vocal : M. Sc. Percy Ronald Ventura Suclupe
Asesor(es) : Dra. Rosario del Milagro Wong Chung



Con la finalidad de evaluar la(el) Tesis titulada(o): PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA ORGANIZACIONAL ENTRE EL PERSONAL ADMINISTRATIVO UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO DE LAMBAYEQUE, 2019 Presentada por MOGOLLÓN SANTAMARÍA EDVANY para obtener el Licenciado(a) en Ciencias de la Comunicación.

Leída la resolución de autorización, se inicia el acto sustentación, al término del cual y de conformidad con el Reglamento General de Investigación de la UNPRG (Res. N° 184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023) y el Reglamento de Grados y Títulos de la UNPRG (Res. N° 267-2023-CU de fecha 20 de junio de 2023), los miembros del jurado realizaron la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al/los sustentante(s), quien(es) respondió(eron) las interrogantes planteadas.

Dada la deliberación correspondiente por parte del jurado, se sucedió la valoración, obteniendo el calificativo de 18 en la escala vigesimal, que equivale a la mención de Muy Bueno. Siendo las 11:00 horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

Dr. Rafael Cristóbal García Caballero
PRESIDENTE(A)

Lic. Esther Janet Aldana Fernández
SECRETARIO(A)

M. Sc. Percy Ronald Ventura Suclupe
VOCAL

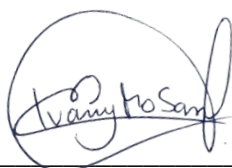
OBSERVACIONES: _____

El presente acto académico se sustenta en el Reglamento General de Investigación de la UNPRG (Res. N° 184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023) los artículos 20°, 33°, 46°, 54° o 66° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 267-2023-CU de fecha 20 de junio de 2023 y su modificatoria aprobada por Resolución N° 385-2023-CU de fecha 11 de diciembre de 2023) y por la Resolución N° 403-2023-CU de fecha 27 de diciembre de 2023, ésta última que amplía el límite de las fechas de sustentación de proyectos aprobados del 2017 al 2020.

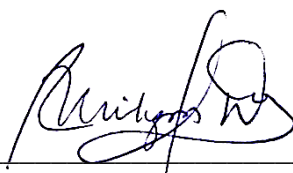
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Edvany Mogollón Santamaría investigadora principal, y Dra. Rosario del Milagro Wong Chung asesora del trabajo de investigación “Programa de comunicación interna y clima organizacional entre el personal administrativo. Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo de Lambayeque, 2019” declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, febrero 2024.



Edvany Mogollón Santamaría
Bachiller en Ciencias de la Comunicación



Dra. Rosario del Milagro Wong Chung
Asesora

DEDICATORIA

La presente tesis, está dedicada para el uso y dominio de las autoridades que lideren la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo, mi alma mater. Y de todo aquel que busque cambios significativos en relación con la comunicación en la institución donde se desempeñe.

AGRADECIMIENTOS

A todas las personas que de alguna manera aportaron directa e indirectamente a la realización de esta investigación; como familiares, amigos y cercanos que hicieron presencia y me motivaron hasta el final.

ÍNDICE

RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO.....	5
1.1. ANTECEDENTES	5
1.2. BASE TEÓRICA.....	7
1.2.1. La Comunicación: Conceptos.....	7
1.2.2. Comunicación Interna:	8
1.2.3. Clima Organizacional	15
1.3. TEORÍAS.....	23
1.3.1. Teoría de la Comunicación Humana	23
1.3.2. Teoría del Clima Organizacional de Likert:.....	23
CAPÍTULO II. MÉTODOS Y MATERIALES.....	25
2.1. Tipo de la investigación.....	25
2.2. Diseño de la investigación	25
2.3. Variables:	25
2.4. Matriz de Operacionalización	25
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	29
3.1. Resultados	29
3.1.1. Guía de Observación:.....	29
3.1.2. Encuesta:	32
3.1.3. Entrevista:.....	35
CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE LA AUTORA	38
4.1. Introducción:	38
4.2. Objetivos:	38
4.3. Público objetivo:.....	39
4.4. Metas:	39
4.5. Recursos	39
4.6. Detalle del Programa de comunicación interna.....	40
4.7. Cronograma de actividades.....	44
4.8. Presupuesto	46
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES.....	47
CAPÍTULO VI. RECOMENDACIONES.	48
ANEXOS	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Su superior siempre le da indicaciones de lo que debe de hacer.</i>	81
Tabla 2.....	82
<i>Su superior siempre recibe sus opiniones para tomar decisiones.</i>	82
Tabla 3.....	83
<i>Comparte y socializa su trabajo con sus compañeros de oficina.</i>	83
Tabla 4.....	83
<i>La comunicación ente sus compañeros de oficina es buena.</i>	83
Tabla 5.....	84
<i>En su oficina no se respeta el nivel jerárquico al pie de la letra.</i>	84
Tabla 6.....	86
<i>El trabajo en su oficina es libre y flexible, no impositiva.</i>	86
Tabla 7.....	87
<i>Los medios de comunicación de la UNPRG son efectivos.</i>	87
Tabla 8.....	88
<i>La comunicación oral y escrita son las más usadas en la universidad.</i>	88
Tabla 9.....	89
<i>Los medios de comunicación en la universidad son obsoletos.</i>	89
Tabla 10.....	90
<i>Es frecuente la emisión de mensajes vía correo en la universidad.</i>	90
Tabla 11.....	91
<i>La universidad debería tener un sistema de comunicación interna.</i>	91
Tabla 12.....	92
<i>Para una comunicación rápida en la universidad el Manual de Organización y Funciones (MOF), el periódico mural y el buzón de sugerencias son buenas herramientas.</i>	92
Tabla 13.....	93
<i>Cree que los emails y el intranet son herramientas modernas y eficientes de comunicación.</i>	93
Tabla 14.....	94
<i>La información es comunicada por varias herramientas hasta asegurar que todo el personal de la universidad se dé por enterado.</i>	94
Tabla 15.....	95
<i>Las herramientas de comunicación utilizadas son adecuadas para la universidad.</i>	95
Tabla 16.....	96

<i>La comunicación que recibo de la universidad es clara y comprensible.</i>	96
Tabla 17	97
<i>Mi superior se deja entender cuando se expresa verbal y gestualmente con sus trabajadores.</i>	97
Tabla 18	98
<i>Considera que los chismes crean una inadecuada comunicación en la universidad.</i>	98
Tabla 19	99
<i>Los problemas personales de los administrativos dificultan muchas veces una buena comunicación interna en la universidad.</i>	99
Tabla 20	100
<i>La falta de internet genera una enorme barrera de comunicación.</i>	100
Tabla 21	101
<i>Los aparatos electrónicos (celular, Tablet, mp3) impiden la comunicación fluida en la universidad.</i>	101
Tabla 22	102
<i>El entorno laboral de la universidad es malo.</i>	102
Tabla 23	103
<i>Dispone del espacio adecuado y los equipos necesarios para el cumplimiento de sus labores.</i>	103
Tabla 24	104
<i>La universidad dispone de tecnología para facilitar el trabajo de su personal.</i>	104
Tabla 25	105
<i>Hay buena convivencia dentro de la oficina.</i>	105
Tabla 26	106
<i>En su centro laboral se trabaja muy bien en equipo.</i>	106
Tabla 27	107
<i>Las rotaciones constantes de personal son negativas para el trabajador y la institución</i>	107
Tabla 28	108
<i>Cree que la universidad aplica técnicas y estrategias para motivarlos en su trabajo.</i>	108
Tabla 29	109
<i>Su supervisor le expresa reconocimiento por sus logros.</i>	109
Tabla 30	110
<i>Se siente motivado y conforme en su lugar de trabajo.</i>	110
Tabla 31	111
<i>Existen oportunidades de ascenso y crecimiento en su centro de labores</i>	111
Tabla 32	112

<i>Se premia y valora el desempeño laboral en la universidad.....</i>	112
Tabla 32	113
<i>Conoce muy bien la misión, visión y objetivos de la universidad.</i>	113
Tabla 33	114
<i>Siente orgullo de trabajar en la universidad y está comprometido con su éxito.</i>	114
Tabla 34	115
<i>El personal administrativo participa activa y desinteresadamente de las actividades organizadas por la universidad.</i>	115
Tabla 35	116
<i>Su puesto laboral es adecuado a su perfil.</i>	116
Tabla 36	117
<i>Los trabajadores son eficientes desarrollando su trabajo.</i>	117
Tabla 37	118
<i>Tiene la oportunidad de mejorar sus trabajos y desempeñarse mejor en sus tareas encomendadas.</i>	118
Tabla 38	119
<i>Su jefe solo da órdenes</i>	119
Tabla 39	120
<i>Su supervisor le pide opinión y le escucha cuando a una sugerencia</i>	120
<i>Su supervisor es una persona confiada y le deja hacer su trabajo sin presión</i>	121
Tabla 41	122
<i>Su supervisor conoce sus problemas y se muestra comprensivo con los mismos</i>	122
Tabla 42	123
<i>Las opiniones negativas se expresan libremente en mi oficina.</i>	123
Tabla 43	124
<i>Es fácil llegar a un acuerdo rápido en la universidad.</i>	124
Tabla 44	125
<i>En la oficina se manejan adecuadamente los problemas.</i>	125
Tabla 2. <i>Cronograma de actividades general</i>	44
Tabla 3. <i>Cronograma de actividades específica</i>	45
Tabla 4. <i>Presupuesto del programa</i>	46

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1 El entorno laboral de la universidad es malo	68
Figura 2 El personal dispone del espacio adecuado y los equipos necesarios para el cumplimiento de sus labores	68
Figura 3 La universidad dispone de tecnología para facilitar el trabajo del personal	69
Figura 4 Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	69
Figura 5 En los equipos de trabajo existe una relación armoniosa.....	70
Figura 6 Se aplican técnicas y estrategias para motivar al personal en su trabajo.	70
Figura 7 El jefe de la oficina expresa reconocimiento por los logros de su personal.	71
Figura 8 El personal se siente motivado y conforme en su lugar de trabajo.	71
Figura 9 El personal expresó sus quejas e insatisfacciones laborales en su trabajo.	72
Figura 10 Se premia y valora el desempeño laboral en la universidad.	72
Figura 11 El personal respeta las normas de la universidad.....	73
Figura 12 El personal está comprometido en su trabajo cumpliendo sus responsabilidades laborales.....	74
Figura 13 El jefe se encuentra en su centro de labores.	74
Figura 14 El personal tiene oportunidad de mejorar sus trabajos y desempeñarse mejor en sus tareas encomendadas.	75
Figura 15 El personal es eficiente desarrollando su trabajo.	75
Figura 16 El personal administrativo participa activa y desinteresadamente de las actividades que organiza la universidad	76
Figura 17 El jefe del personal solo da órdenes.....	76
Figura 18 El jefe pide opinión y escucha cuando da una sugerencia el personal.....	77
Figura 19 El jefe es una persona confiada y deja hacer el trabajo del personal sin presión.	77
Figura 20 El jefe se muestra comprensivo con su personal.....	78
Figura 21 En la oficina el personal trabaja bien en equipo.	79
Figura 22 El personal expresa libremente opiniones negativas.....	79
Figura 23 El personal llega a buenos acuerdos con facilidad.....	80
Figura 24 En la oficina se manejan adecuadamente los problemas.	80
Figura 25 El superior da indicaciones en el trabajo	81
Figura 26 El superior recepciona opiniones	82
Figura 27 Socializa con sus compañeros de trabajo	83

Figura 28 La comunicación en la oficina es buena	84
Figura 29 Respeto al nivel jerárquico en la oficina.....	85
Figura 30 El trabajo es flexible y no impositivo	86
Figura 31 Efectividad de los medios de comunicación	87
Figura 32 Usos de la comunicación oral y escrita en la universidad.....	88
Figura 33 Medios de comunicación obsoletos en la universidad	89
Figura 34 Emisión de emails en la universidad.....	90
Figura 35 Sistema de comunicación interna en la universidad	91
Figura 36 Herramientas de comunicación rápidas en la universidad	92
Figura 37 Herramientas modernas en la comunicación	93
Figura 38 Eficacia de la mensajería en la universidad	94
Figura 39 Herramientas de comunicación adecuadas en la universidad.	95
Figura 40 Comunicación clara y comprensible	96
Figura 41 Comprensión de mensajes a nivel de jefes	97
Figura 42 Los chismes son inadecuados en la comunicación universitaria.	98
Figura 43 Los problemas personales no permiten una buena comunicación.	99
Figura 44 La carencia de internet es una barrera de comunicación.	100
Figura 45 Influencia de los aparatos electrónicos en la comunicación.	101
Figura 46 Entorno laboral malo.....	102
Figura 47 Adecuado espacio de trabajo	103
Figura 48 Hay tecnología para trabajar en la universidad.....	104
Figura 49 Buena convivencia en las oficinas de la universidad.....	105
Figura 50 Se trabaja bien en equipo.	106
Figura 51 Las rotaciones en el lugar de trabajo son negativas	107
Figura 52 Motivación laboral en la universidad.....	108
Figura 53 Su supervisor expresa reconocimiento por alcance de metas	109
Figura 54 Se siente motivado en su lugar de trabajo.....	110
Figura 55 Hay ascensos en la universidad.....	111
Figura 56 Se premia el desempeño laboral en la universidad	112
Figura 57 Conoce la misión, visión y objetivos de la universidad	113
Figura 58 Se siente orgulloso en la universidad.....	114
Figura 59 Participación de los trabajadores en actividades institucionales.....	115
Figura 60 El perfil del puesto laboral es el adecuado.....	116
Figura 61 El trabajo realizado por el personal es eficiente	117

Figura 62 Oportunidades de mejoras laborales.	118
Figura 63 El jefe solo da órdenes	119
Figura 64 El jefe solo da órdenes	120
Figura 65 El jefe es flexible en su liderazgo.	121
Figura 66 Su jefe muestra empatía con sus colaboradores	122
Figura 67 Las opiniones se expresan con libertad.	123
Figura 68 Se entablan acuerdos con rapidez en la universidad.	124
Figura 69 Adecuado manejo de los problemas en oficina.....	125

CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, ROSARIO DEL MILAGRO WONG CHUNG; usuario revisor del documento titulado:
"PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ
GALLO DE LAMBAYEQUE, 2019"

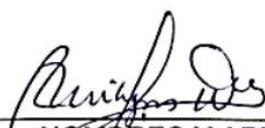
Cuyo EDVANY MOGOLLÓN SANTAMARÍA autor es,

Identificado con documento de identidad 74063804; declaro que la
evaluación realizada por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud
de 15%, verificable en el Resumen de Reporte automatizado de similitudes que se
acompaña.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas
dentro del porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento
cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias
establecida en los protocolos respectivos.

Se cumple con adjuntar el Recibo Digital a efectos de la trazabilidad respectiva del
proceso.

Lambayeque, 27 de DICIEMBRE del
2023.



NOMBRES Y APELLIDOS ROSARIO DEL MILAGRO
DNI: 6437453 WONG CHUNG
ASESOR

Se adjunta:

- *Resumen del Reporte automatizado de similitudes
- *Recibo Digital

RESUMEN

El “Programa de comunicación interna y clima organizacional entre el personal administrativo. Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo de Lambayeque, 2019”, debido a la realidad problemática de la universidad, tuvo como objetivo principal proponer un programa de comunicación interna que contribuya a mejorar el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo. Se usó la metodología descriptivo propositiva, con una recolección y análisis de datos de una ficha de observación, cuestionario de preguntas y entrevistas; donde se obtuvieron como resultados que más del 90% de los administrativos no se sienten motivados en su trabajo y los medios y herramientas de comunicación se encuentran en un estado de desuso, desactualización e ineficiencia, generando un problema amplio y constante de incomunicación. En conclusión, esta tesis propuso un programa compuesto por estrategias y acciones de comunicación interna que contribuirá a la mejora del clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo, y que repercutirá directamente en el desempeño laboral de los colaboradores y su trato con el usuario externo.

Palabras clave: comunicación interna, comunicación organizacional, personal administrativo, estrategias comunicacionales.

ABSTRACT

The “Internal communication program and organizational climate among administrative staff. Pedro Ruíz Gallo National University of Lambayeque, 2019”, due to the problematic reality of the university, the main objective was to propose an internal communication program that contributes to improving the organizational climate of the administrative staff of the Pedro Ruíz Gallo National University. The purposeful descriptive methodology was used, with data collection and analysis from an observation sheet, questionnaire and interviews; where the results were obtained that more than 90% of administrative staff do not feel motivated in their work and the means and communication tools are in a state of disuse, outdated and inefficiency, generating a broad and constant problem of lack of communication. In conclusion, this thesis proposed a program composed of internal communication strategies and actions that will contribute to the improvement of the organizational climate of the administrative staff of the Pedro Ruíz Gallo National University, and that will have a direct impact on the work performance of the collaborators and their dealings with the external user.

Keywords: internal communication, organizational communication, administrative staff, communication strategies.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones y empresas públicas y privadas del Perú muestran debilidades en la dirección de la comunicación organizacional con el público interno, influyendo en las relaciones interpersonales del personal que labora en la organización, como en la imagen que reflejan frente a sus usuarios y el entorno. Este problema reincide en que no se aprovecha de manera adecuada el talento humano de la empresa, lo que luego se refleja en el clima organizacional.

El recurso humano es muy importante para el éxito de una organización, por eso cada acción realizada por un colaborador repercute positiva o negativamente para la misma. Hoy en día, el recurso humano y la comunicación están tomando mayor relevancia en los últimos años dentro de las organizaciones, pero aún queda mucho por mejorar.

Entrando al contexto de una entidad pública superior como es la universidad, esta constituye una organización que tiene grandes responsabilidades educativas, contribuyendo a la comunidad con profesionales capacitados para transformar a su localidad y al país, pero todo ello se consigue desde la edificación de las columnas y bases organizacionales internas de la institución; como los documentos administrativos y de gestión que permiten un correcto flujo en el cumplimiento de sus objetivos institucionales y sociales, con el apoyo de un personal altamente capacitado.

En la realidad de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo, única universidad pública de la región Lambayeque se identificaron problemas organizacionales externos e internos durante los años del 2015 hasta el 2019, durante el periodo académico de la autora de esta investigación; en donde se observaron y experimentaron actitudes no asertivas por parte del personal administrativo de la universidad que contribuían al deterioro de su clima organizacional. Entre ellos se pueden mencionar: problemas de comunicación, por desinformación y desconocimiento de algún tema institucional; problemas actitudinales, como la falta de interés en su ejercicio laboral, un comportamiento no asertivo, maltrato al usuario, indiferencia, percepción de un personal sin aspiraciones para su mejora profesional e insatisfacción laboral; poca identificación institucional del corporativo administrativo de la universidad, por el desconocimiento de fechas importantes, objetivos institucionales, falta de identificación con el área de desempeño y débil compromiso laboral; una pobre formación técnico profesional, en su mayoría desactualizada y deficiente en algunos casos para desempeñar ciertas áreas de trabajo y finalmente, problemas en aspectos administrativos,

como el desacato a la norma, mediante la usurpación de funciones, incumplimiento de horario de trabajo, uso de tiempo laboral para actividades extra laborales, entre otros.

Lo antes mencionado sugieren que en la universidad no se está prestando la debida atención al clima organizacional, ni al personal administrativo el mismo que es principal causante de esa mala percepción que tiene un usuario cuando de hacer algún trámite se trata, perjudicando la imagen de la institución. Por eso, diagnosticada esta situación, se aborda una alternativa desde la mirada profesional de la comunicación en el ámbito organizacional, es así que se declaran que los procesos comunicacionales internos adecuados influyen significativamente en la eficiencia, el bienestar y la productividad de la institución, pudiendo mejorar el clima organizacional al fomentar la transparencia, la confianza, la colaboración y la cohesión entre sus miembros. Esto contribuye no solo al bienestar de los trabajadores administrativos, estudiantes y demás actores de la comunidad universitaria, sino también al éxito general de la institución en la consecución de sus objetivos académicos y administrativos.

Así es que considerando que la comunicación es indispensable en cualquier organización y en particular en la principal casa de estudios superiores de la región y que lamentablemente no se le ha dado la ha considerado como herramienta clave para corregir aquellas actitudes negativas por parte de su personal, es que se formula la pregunta, ¿de qué manera un programa de comunicación interna puede mejorar el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo de Lambayeque?

A través de un programa de comunicación interna efectivo, se pueden implementar diversas estrategias y acciones, sin antes definir claramente los objetivos que se desean alcanzar, estableciendo metas concretas que ayudarán a guiar las acciones y evaluar el éxito del programa. Seguidamente, es esencial la implementación canales de comunicación efectivos y accesibles, como las reuniones regulares, los boletines internos, una intranet actualizada, grupos de chat y/o redes sociales internas; estos canales permitirán que la información fluya de manera eficaz en toda la institución. Por otro lado, incentivar la participación activa del personal administrativo en la mayoría de los procesos de comunicación, promoverá la retroalimentación ayudando a construir un ambiente más inclusivo y participativo en sus oficinas o áreas donde se desempeñen; para eso es necesario que los encargados o los principales actores del recurso humano en la universidad, planifiquen sesiones de

capacitación en habilidades de escucha activa, manejo de conflictos y comunicación asertiva para el personal administrativo contribuyendo a la mejora de la calidad de las interacciones interpersonales y que también permita motivarlos dentro y fuera de su trabajo.

Al implementar un programa de comunicación interna sólido y orientado a mejorar el clima organizacional, la universidad puede fortalecer las relaciones entre su personal administrativo, promover la colaboración y contribuir a un ambiente laboral más positivo y productivo. Es por ello, que el objetivo general de esta investigación busca mejorar el clima organizacional a través de un programa de estrategias de comunicación interna aplicadas al personal administrativo de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo de Lambayeque.

Como objetivos específicos se planteó potenciar los canales de comunicación interna efectivos en la universidad e implementar actividades que promuevan la motivación y las buenas relaciones entre el personal administrativo.

En resumen, el presente informe ha considerado mucho más que estrategias comunicacionales que proponen mejorar un problema, esta entrega un diagnóstico completo de la percepción del clima organizacional del personal administrativo y de su comunicación interna; objetivos y valiosos resultados, es por eso, que se ha estructurado en seis capítulos para su profundización y mejor comprensión de la siguiente manera:

En el Capítulo I, denominado “Diseño Teórico”, se presentan antecedentes internacionales, nacionales y locales con realidades contextuales similares a la investigación; también, la base teórica sobre los conceptos y las teorías de las variables estudiadas: comunicación interna y el clima organizacional.

En el Capítulo II, se desarrollaron los Métodos y Materiales, compuesto por el tipo, diseño y variables. Se describe una investigación prospectiva, no experimental con dos variables, la matriz de operacionalidad, las características de la población y muestra; también, se explican los métodos, técnicas, instrumentos y análisis de datos utilizados en la investigación.

En el Capítulo III, consideró a los Resultados y Discusión, donde se explican los resultados de la investigación en tablas y figuras debidamente organizadas, con sus descripciones e interpretaciones.

Por otro lado, en el Capítulo IV, se presenta la Propuesta de la autora, donde se propuso un programa elaborando estrategias y actividades comunicacionales, orientadas al

mejoramiento del clima organizacional entre personal administrativo de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo, las cuales permitirán lograr objetivos específicos relacionados con todos los problemas detectados en esta investigación.

En los capítulos V y VI se exponen las Conclusiones y recomendaciones, como resumen de los objetivos propuestos y consejos para esta investigación.

Finalmente, en los Anexos se plasmó todo el material adicional que colaboró con los resultados de esta investigación, como: diseños de encuestas, cuestionarios, fotografía que evidenciaron el problema, entre otros.

CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO

1.1.ANTECEDENTES

Para abordar esta investigación se ha consultado estudios previos como tesis y artículos científicos a nivel internacional, nacional y local como antecedentes que respalden el problema, relacionadas con las variables Comunicación Interna y Clima Organizacional.

1.1.1. Antecedentes Internacionales:

El primer antecedente es un artículo titulado “Clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral: Caso Empresa de Seguridad Covipen.” Publicado en la revista científica “Dominio de las ciencias”, Salazar et al. (2021) identificó que el clima organizacional de la empresa investigada era desfavorable mediante una latente insatisfacción laboral por parte del personal, proponiendo nuevas estrategias que permitan mejorar su satisfacción y motivarlos a tener un mejor desempeño laboral.

En otro artículo internacional, Zambrano y Tamayo (2022) en “La comunicación interna en el clima organizacional del SNAI del centro de rehabilitación social masculino Manabí número 3 del Cantón Sucre”, publicado en la Revista científica multidisciplinaria Arbitrada Yachasun, analizaron la incidencia de la comunicación interna en el clima organizacional de los colaboradores del centro en mención, obteniendo como resultado un inadecuado clima organizacional producto de falencias en la comunicación interna; llegando a concluir que se necesita establecer un conjunto de capacitaciones al personal, porque consideran que la comunicación interna es muy importante ya que esta posibilitará la mejora del clima organizacional en todo ámbito de la institución.

1.1.2. Antecedentes Nacionales:

Rodríguez (2020), en su tesis titulada “Programa de comunicación interna para mejorar el clima organizacional en la UGEL Huaraz, 2020”, propuso como objetivo aplicar un programa de comunicación interna a un total de 54 colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de la ciudad de Huaraz, obteniendo como resultados el 23% de mejoras en su clima organizacional. El diseño experimental de la investigación concluyó que la comunicación interna mejoró notablemente el clima organizacional de la UGEL de Huaraz.

Confiamos que la propuesta que planteamos en esta investigación tenga los mismos efectos positivos como el antecedente citado y si es posible se logre verificar un antes y un después de su aplicación en mejoras de la institución.

Rodrigo (2020) en su tesis titulada “Comunicación interna y clima organizacional de la financiera Oh - Trujillo - 2020” tuvo por objetivo principal conocer la influencia de la comunicación interna en el clima organizacional del personal de la agencia de la Financiera Oh! del centro comercial Real Plaza de la ciudad de Trujillo en el año 2021, analizando la correlación de las variables de comunicación interna y clima organizacional. En esta investigación se realizó un cuestionario concluyendo que ambas variables tienen una relación positiva baja, donde la comunicación interna influye positivamente en el clima organizacional de la financiera.

1.1.3. Antecedentes locales:

Santamaría (2019), en su tesis “Propuesta de un Plan de Comunicación Interna para mejorar el Clima Organizacional en el área administrativa de la Universidad de Lambayeque”, se trazó como objetivo principal la propuesta de un plan de comunicación interna que mejore el clima organizacional en el área administrativa de la misma universidad, y como objetivos específicos: el análisis de la comunicación interna de su personal administrativo, el diagnóstico de su clima organizacional y el diseño de las estrategias de comunicación interna que mejoren el clima organizacional de la universidad. El diseño fue no experimental, llegando a concluir que ambas variables deben establecer una relación directa con los trabajadores mediante herramientas tecnológicas.

Santa Cruz (2020), en su tesis “Estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de un hospital público de Chiclayo”, tuvo como objetivo proponer estrategias de comunicación interna que mejoraran el clima organizacional del Hospital Regional Docente Las Mercedes de la ciudad de Chiclayo, en base a una metodología cualitativa de tipo propositiva, donde describiría la comunicación de 100 trabajadores del hospital; concluyendo que es deficiente al igual que su clima organizacional. Las estrategias planteadas en esta investigación buscan lograr la motivación y las buenas relaciones interpersonales entre el personal del hospital; así como, potenciar su comunicación.

La información de este antecedente motiva a realizar un programa parecido en estrategias de comunicación interna eficientes en dónde se practique una comunicación organizacional asertiva que sea capaz de corregir los problemas de clima organizacional que aquejan al personal administrativo de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo.

1.2.BASE TEÓRICA

1.2.1. La Comunicación: Conceptos

Existen muchos conceptos y definiciones sobre la comunicación, y esta multiplicidad es gracias al tiempo. Desde los autores más primitivos hasta los más actuales, tienen variadas formas, aspectos y énfasis en la comunicación; para citar solo algunos:

Chiavenato (2000), nos dice que la comunicación es el acto de compartir información y comprensión entre individuos. Constituye una forma de interactuar con otros mediante la transmisión de datos, ideas, pensamientos y valores. Este proceso une a las personas al permitirles compartir tanto emociones como conocimientos. La comunicación implica intercambios entre al menos dos personas: la que emite un mensaje y la que lo recibe. Es importante destacar que la comunicación no puede tener lugar con una sola persona, ya que la interacción se completa únicamente cuando existe un receptor para el mensaje.

Por otro lado, Fernández y Fernández (2010), define a la comunicación como el proceso mediante el cual se transmite información a través de un emisor y un receptor, dando lugar a un intercambio de mensajes, ideas, sentimientos y acciones entre las personas.

Delfín (2019), plantea la comunicación como un proceso de intercambio y recepción de datos, ideas, opiniones y actitudes con el fin de lograr una comprensión completa y una acción eficiente. Es la acción donde un individuo previo contacto le permite transmitir información a otro individuo. En consecuencia, la comunicación es una actividad intrínseca a los individuos, que implica la interacción y el intercambio de mensajes significativos a través de diversos canales y medios. Su propósito es influir de alguna manera en el comportamiento de los demás. Más que un simple traspaso

de información, la comunicación se presenta como un proceso humano de interacción de lenguajes, siendo más un fenómeno sociocultural que un procedimiento mecánico.

1.2.2. Comunicación Interna:

Es el flujo de la información que circula por todos los canales dentro de una organización, la misma que incita a participar a sus miembros para el funcionamiento y desarrollo de la misma. Este proceso multidireccional permitirá mejorar las relaciones entre las diversas oficinas que existen dentro de una organización, gracias a que si esta comunicación es adecuada permitirá conocer, satisfacer necesidades y cumplir objetivos planteados.

Para Andrade (2010), la comunicación interna consiste en el conjunto de acciones efectuadas por la organización con el objetivo de instaurar y preservar relaciones positivas entre sus miembros. Este proceso se lleva a cabo mediante el empleo de diversos medios de comunicación con el fin de mantener a los individuos informados, integrados y motivados para colaborar eficazmente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por otro lado, Brandolini et al. (2009), la plantea como la comunicación que se dirige al público interno de la organización y se percibe como un componente estratégico fundamental en la dinámica de la empresa. Para el autor, garantizar su eficacia se traduce directamente en un aumento de la productividad organizacional.

Las formas de interpretar la comunicación interna pueden ser diversos de acuerdo al enfoque y énfasis de los objetivos que se busquen; pero, en resumen, se puede concluir que la comunicación interna es todo proceso comunicativo que se da entre los miembros de una organización, a través de distintos canales y formas de comunicación buscando un desarrollo común dentro de una organización.

1.2.2.1. Flujos de Comunicación:

La comunicación puede fluir de diferentes maneras. Para Robbins y Judge (2013), los flujos de la comunicación interna representan las rutas por las cuales los mensajes circulan utilizando los diversos canales de comunicación establecidos por una entidad específica. Estos flujos de comunicación están diseñados para atender las necesidades vinculadas a la transmisión de mensajes relacionados con cada actividad programada en la agenda institucional. El autor describe tres tipos de flujos comunicacionales existentes: flujo descendente, flujo ascendente y flujo horizontal. Sin embargo; en esta investigación

usaremos en término “comunicación” en lugar de “flujo”, citando a otros autores que se refieren al tema.

Comunicación Descendente

Se realiza desde los niveles superiores hacia los inferiores en una organización. Para Robbins & Coulter (2018), es la comunicación que se dirige de los gerentes a los empleados, y se utiliza con el propósito de informar, orientar, coordinar y evaluar a los trabajadores. La comunicación descendente se emplea cuando los gerentes asignan metas, explican las responsabilidades asociadas con sus roles, informan sobre las políticas y procedimientos organizativos, señalan problemas que requieren atención, o evalúan el desempeño de los empleados.

Comunicación Ascendente

Opuesta a la comunicación descendente, la función principal de la comunicación ascendente es enviar información de los niveles inferiores a los superiores. Robbins & Coulter (2018), señalan que la comunicación ascendente se caracteriza por fluir desde los empleados hacia los gerentes, proporcionando a estos últimos información sobre las percepciones de sus subordinados en relación con sus labores, sus compañeros y la organización en su conjunto. Los gerentes también recurren a la comunicación ascendente para obtener sugerencias y perspectivas sobre posibles mejoras.

Este tipo de comunicación les permite a los trabajadores enviar informes de avance a sus jefes inmediatos, propuestas u opiniones a la organización, dar explicaciones, realizar peticiones o brindar soluciones.

Comunicación Lateral:

Este flujo se desarrolla entre los trabajadores de un mismo nivel corporativo. Robbins & Coulter (2018), definen a la comunicación lateral como la interacción entre empleados que ocupan el mismo nivel jerárquico dentro de la organización. En el contexto dinámico actual, es común emplear la comunicación horizontal como un recurso eficiente para optimizar el tiempo y facilitar la coordinación.

Comunicación Transversal:

La comunicación transversal u oblicua es una dirección o sentido de lo que se va a comunicar y se da en las distintas áreas de la organización y entre los niveles jerárquicos de la misma, en los cuales los trabajadores comparten funciones.

1.2.2.2. Medios de Comunicación

Así como los medios de comunicación informan a la población sobre los hechos noticiosos que acontecen a diario en una nación y el mundo, los medios de comunicación interna cumplen la misma función en una organización proporcionando nueva información a sus públicos, estos medios son importantes para transmitir la información adecuadamente.

Los medios de comunicación interna son conjuntos de canales con procedimientos de transmisión de mensajes, como la comunicación de cambios organizacionales al personal de una corporación.

Habitualmente los medios de comunicación se dividen en tradicionales y No tradicionales o también llamados electrónicos. En una organización y en la comunicación interna los autores dividen a los medios tradicionales como radio, televisión, teléfono, fax o medios visuales, impresos, humanos. Por ejemplo, Elena Fernández Blanco de la Universidad de Salamanca, en su artículo Planificación y gestión de medios publicitarios Fernández (2004), los divide en medios convencionales y no convencionales.

a) Medios Convencionales:

Medios de comunicación masiva: Sánchez (2021), Son los canales de transmisión que desempeñan un papel fundamental en las decisiones del receptor, lo cual puede dar lugar tanto a acciones favorables como desfavorables. Aquí están la prensa, radio, televisión, cine, revistas y exteriores como vallas.

b) Medios No Convencionales: buzono, mailing, telemarketing, Escaparate, displays, videos, megafonía, degustaciones, exhibidores, internet (Lacasa, 2004 citado en Gordillo, 2021, p.19)

Por otro lado, los avances tecnológicos nos trajeron al internet que generó revolución en todo aspecto, y la comunicación no fue la excepción, rápidamente se consideró como un nuevo medio más eficiente para la comunicación organizacional.

Medios electrónicos

Los medios de comunicación electrónica son plataformas y canales que utilizan tecnologías electrónicas para la transmisión de información. Estos medios desempeñan un papel crucial en la difusión de noticias, entretenimiento, educación y diversos contenidos. Entre los medios de comunicación electrónica que usan más a menudo en la comunicación interna están: el intranet (una red o plataforma digital informática interna de una organización), las redes sociales, el mail, los blogs, correos electrónicos, videoconferencias, el multimedia y los medios tradicionales digitalizados ahora.

1.2.2.3.Herramientas de comunicación interna:

Las herramientas de comunicación interna son los recursos que se utilizan para comunicar en una organización. De acuerdo a Cardona (2012) las herramientas más importantes para llegar al público dentro de una organización son:

- a) Dossier: Es la distribución de material comunicativo que abarca desde videos institucionales, reglamentos y organigramas hasta papelería, como membretes, tarjetas personales y comerciales, sobres personales, publicaciones, y señalización interna y externa. Asimismo, se proporciona un manual de comunicaciones detallando la normativa de la organización como, las características, uniformización, la filosofía y políticas comunicacionales y otras normativas.
- b) Carteleras: Su elaboración requiere de un enfoque centrado en un diseño atractivo, seleccionando cuidadosamente colores apropiados para el fondo y la forma, y garantizando que el mensaje sea expuesto por un período no superior a una semana. Es esencial implementar prácticas de mantenimiento regular, renovación oportuna y asegurar una visibilidad óptima. Se recomienda considerar las últimas tecnologías de diseño, ya que estas contribuyen a la creación de tableros más efectivos.
- c) Revista interna: Es concebida y dirigida internamente, sirve como una herramienta fundamental para comunicar los principios y valores de la organización. Su propósito principal es establecer una sólida comunicación institucional, notificar acontecimientos relevantes y reforzar comportamientos positivos entre el personal. Además, desempeña un papel crucial al convocar a un equipo de colaboradores voluntarios provenientes de diversos sectores de la empresa, quienes, durante momentos fuera de su horario laboral, contribuyen con ideas, sugerencias y noticias que enriquecen la información difundida por la organización.

En cuanto a sus funciones específicas, la revista desempeña un papel clave al establecer conexiones entre diferentes niveles jerárquicos, cultivar un sentimiento de

pertenencia, explicar normativas, reglas y objetivos, fomentar la participación activa de los empleados, informar sobre políticas, mercados, productos/servicios y procesos internos, resaltar los logros del personal, contrarrestar rumores, promover la capacitación y servir como canal de comunicación eficaz mediante publicaciones segmentadas.

- d) Folletos, boletines informativos y/o manuales de referencia: Estos instrumentos se utilizan con el propósito de mantener al personal de diversas áreas de la organización informado. Estas publicaciones abordarán temáticas como estrategias de comunicación, tareas en curso, liderazgo, asuntos específicos de la organización, entre otros. Pueden llevar un título distintivo y funcionar como anexo de la revista institucional.
- e) Intranet: Ofrece la ventaja de ser un medio interno veloz e instantáneo, permitiendo la comunicación entre todos aquellos que dispongan de una computadora conectada a la red de la organización. Facilita el envío y recepción de mensajes en línea.
- f) Cartas: Se emplean para la comunicación de asuntos particulares y de gran relevancia, debiendo llevar la firma del principal líder de la organización. Su característica distintiva radica en su personalización, lo cual contribuirá a cultivar un sentido de pertenencia y protagonismo entre los destinatarios. Este medio de comunicación destaca por su eficiencia, al ser económico, directo, de rápida difusión y con un carácter íntimo.
- g) Circulares y memos: Constituyen comunicaciones internas que no necesariamente requieren coordinación por parte de la persona o departamento encargado de las comunicaciones internas.
- h) Correo Electrónico: Es un medio de comunicación beneficiosa por su velocidad, utilizado para enviar información detallada y específica.
- i) Línea abierta: Es una línea telefónica habilitada para que todos los miembros de la organización puedan llamar y registrar sus preguntas, sugerencias, inquietudes, entre otros, mediante un contestador automático. Es requisito obligatorio que, al dejar su mensaje, los usuarios proporcionen su nombre, apellido y área de pertenencia dentro de la organización. Los mensajes serán sometidos a revisión por parte del departamento de comunicaciones internas, y se dará prioridad a responder a dichos mensajes en un plazo breve, destacando la importancia de esta acción.
- j) Buzón de comunicaciones: Facilita la expresión libre de todos los miembros de la organización hacia los niveles superiores. El sistema de iniciativas posibilita que los

trabajadores presenten sus ideas por escrito, siendo crucial reconocer y premiar proporcionalmente aquellos aportes que contribuyen a la eficiencia, creatividad y calidad organizacional.

- k) Reuniones con dirigentes: Estas reuniones brindan a los empleados la oportunidad de comunicarse directamente con sus dirigentes, fomentando un sentido de protagonismo. Pueden establecerse de forma semanal, quincenal o mensual en fechas y horarios establecidos.
- l) Evaluación: Los niveles superiores jerárquicos de una institución comunican a sus subordinados información sobre su desempeño, promoviendo un diálogo sincero y personal. Esta evaluación efectiva permite a los trabajadores corregir rápidamente sus errores al recibir retroalimentación de sus superiores.
- m) Auditoría de Imagen Interna: Realizada a través de encuestas y sondeos de opinión entre el público interno, estos datos son analizados para informar acciones futuras. La gestión adecuada de esta auditoría es esencial para mantener una sólida estructura de comunicación institucional.
- n) Encuestas y Sondeos de Opinión: Siendo de bajo costo, son utilizados para actualizar constantemente los datos obtenidos a través de la auditoría de imagen, estos instrumentos son implementados a través de medios de comunicación controlados.
- o) Organización de eventos internos: Son oportunidades para que el personal conozca las políticas y filosofías de la organización. La entrega de regalos, beneficios y premios debe ser comunicada de manera transparente a todo el personal para evitar malentendidos o conflictos.
- p) Programa de Becas: Reconoce el esfuerzo educativo del personal como un beneficio, y su implementación debe ser comunicada para demostrar el interés de la organización en el desarrollo de sus empleados en diferentes niveles educativos.
- q) Radio y Tv Local: Participación o auspicios en programas de radio o tv local, especialmente en regiones remotas, fortalecen la comunicación con los públicos internos.
- r) Radio de Circuito Cerrado: Emisión de música funcional, mensajes sociales, y actualizaciones diarias durante la jornada laboral a través de radio de circuito cerrado.
- s) Video de Circuito Cerrado: Uso de videos para reforzar mensajes importantes, de preferencia a través de charlas breves lideradas por gerentes o directores. Estos mensajes visuales no deben exceder los 30 minutos y deben enfocarse en la interactividad.

- t) **Apoyo de Capacitación:** La formación del personal es esencial para optimizar las comunicaciones. Se pueden ofrecer cursos de comunicación, gestionados por el área de Recursos Humanos o Relaciones Públicas, destinados a los jefes para mejorar sus habilidades comunicativas y relaciones interpersonales. (p.75-82)

1.2.2.4.Barreras de Comunicación

Todo aquello que limita la limpia comprensión de un mensaje y las relaciones interpersonales dentro del trabajo son considerados barreras de comunicación, sin embargo, pueden existir otros problemas que la complican.

Son muchas las barreras de comunicación que pueden existir en una organización, pero en general, todas ellas se resumen en tres grandes tipos de barreras para la comunicación humana:

Barreras Semánticas

Está referido con el significado de las palabras, o sea que el mensaje puede ser interpretado de distintas formas entre emisor y receptor, eso provoca un problema ya que se dificulta la comprensión del mensaje. Por ejemplo, en una oficina un colaborador dice “no puedo terminar esta tarea”, puede tener varios significados, para la persona que lo escucha y procesa como “no lo realizará” o “sí la terminará, pero no hoy”.

Barreras Personales

Son interferencias propias del emisor que surgen de sus emociones, valores y hábitos, esta barrera de comunicación crea un distanciamiento psicológico que no permite una buena comunicación. Por ejemplo: estereotipos, prejuicios.

Barreras Físicas

Son interferencias o interrupciones ambientales que distorsionan la comunicación. Por ejemplo: el ruido, la distancia, los defectos materiales o técnicos, etc.

De acuerdo a Delfín (2019) cita como de las barreras de comunicación a la falta de planeación, los supuestos confusos, los mensajes deficientemente expresados, la pérdida por transmisión y deficiente retención, la escucha deficiente y evaluación prematura, la comunicación interpersonal, la desconfianza, amenaza y temor; el periodo insuficiente para la adaptación al cambio y la sobrecarga de información.

1.2.3. Clima Organizacional

Bacalla (2022), afirma que el clima organizacional se refiere al desempeño y la rentabilidad de la organización, donde la motivación de los empleados lleva a una identificación con los valores corporativos, generando así logros significativos. Los aspectos fundamentales evaluados en el clima organizacional incluyen la comunicación efectiva, las relaciones interpersonales con los colegas, el trato y consideraciones proporcionados por los líderes, y las condiciones del entorno laboral para los empleados.

El clima organizacional es “la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral” (Palma, 2004 citado por Urrutia, 2021, p.16). La impresión que tienen los integrantes de una organización tiene de su entorno interno está directamente influenciada por la motivación, el liderazgo, y otros factores existentes en el entorno de trabajo a la que pertenecen; estos definen su comportamiento y desempeño laboral diario incidiendo directamente con la productividad de la empresa; a esto le llamamos clima organizacional, que si es buena se pueden establecer relaciones satisfactorias y positivas para la organización.

Está confirmado que este conjunto de percepciones directas o indirectas tiene grandes consecuencias en el comportamiento organizacional, por ello se sugiere que el clima organizacional sea lo más dinámico y acertado posible en la que pueda garantizar una eficiencia y eficacia de trabajo para sus integrantes y de la propia organización, para ello recurrirá a una serie de métodos y estrategias que predisponga un ambiente adecuado para que el desarrollo sea óptimo a las exigencias propuestas.

Hace muchos años un famoso autor estudió el clima organizacional proponiendo su propia teoría, como Rensis Likert que en su teoría afirma que la conducta de los subordinados está intrínsecamente vinculada a la percepción que tienen del comportamiento de sus superiores y de las condiciones laborales a las que están sometidos.

En esta investigación usamos esta teoría ya que nos proporcionará un diagnóstico y análisis de la realidad organizacional de la empresa basada en sus variables propuestas que definirán características propias y únicas y determinará el tipo de clima organizacional que tiene la universidad.

1.2.3.1. Condiciones de trabajo

Ballaca (2020), se refiere a las condiciones laborales como los elementos tangibles, psicosociales y económicos proporcionados por la organización para que los empleados desempeñen sus funciones de manera consistente, considerando la seguridad en el trabajo, el estilo de vida y el bienestar laboral.

En el Manual de Educación Obrera para el Trabajo Decente de la Organización Internacional de Trabajo (OIT, 2014) detalla que las condiciones de trabajo se dividen en tres tipos: condiciones físicas, que abarcan aspectos como la iluminación, comodidades, tipo de maquinaria, uniformes, entre otros; condiciones medioambientales (relativas a la contaminación); y condiciones organizativas, que incluyen la duración de la jornada laboral, períodos de descanso, entre otros aspectos.

El entorno laboral y a la convivencia, también son considerados como indicadores fundamentales en las condiciones de trabajo de una organización; por eso, el entorno laboral es el espacio físico (infraestructura) en el que se encuentran las herramientas necesarias para el personal se desenvuelva y pueda cumplir con sus funciones y tareas laborales. Por otro lado, la convivencia es esa condición que implica la interrelación humana entre compañeros de una misma área u oficina, donde comparten experiencias de trabajo, charlan y consultan diversos temas y ponen a prueba sus habilidades.

Es fundamental el ambiente laboral sea adecuado y las relaciones de la convivencia sean sanas, para que las jornadas laborales sean más agradable y productivas, por lo tanto, toda organización debe contar con las condiciones necesarias requeridas para brindar comodidad al trabajo de los empleados.

1.2.3.2. Motivación:

En los 60's estudiosos afirmaban que la motivación es un comportamiento que cumple un proceso, iniciado por estímulo internos y/o externos, seguido de la acción que sostiene hasta alcanzar una meta propuesta.

Ballaca (2020), sostiene que la motivación, en el ámbito psicológico, constituye la característica que ejerce influencia en el compromiso individual, estimulando, guiando, dinamizando y sosteniendo el comportamiento de cada persona hacia la

consecución de metas planificadas. Aunque los patrones de comportamiento varíen entre individuos, el proceso subyacente es homogéneo; la motivación del comportamiento se deriva de tendencias y necesidades, siendo dirigido hacia objetivos específicos. En el contexto del clima organizacional, la motivación se concibe como un conjunto de procesos que mantienen, dinamizan, orientan y activan el comportamiento de los individuos.

De acuerdo a investigaciones, en el ámbito laboral, las instituciones públicas y privadas mantienen políticas en las que tratan de mantener motivados a sus trabajadores para satisfacer sus necesidades y cumplir con sus obligaciones organizacionales. Sin embargo, en el diagnóstico realizado al personal administrativo de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo se ha detectado que a lo largo de los últimos años se han presentado una serie de insatisfacciones en su entorno laboral, disfrazados de reclamos, paros y huelgas donde exigen mejoras en sus derechos y mayor consideración por parte de las máximas autoridades de la institución.

1.2.3.2.1. Teorías de la Motivación

Las teorías son elementos importantes en la gestión humana, por eso los responsables de esta función en una organización como es la Universidad Pedro Ruíz Gallo deben conocerlas y dominarlas, ya sea el caso del rector, los decanos, directores de escuela y jefes de oficinas que son líderes y bajo a su jerarquía tienen a un grupo humano que dirigir.

Para esta investigación se tomaron tres (3) teorías de la motivación que, bajo consideraciones personales, son las más básicas y generales y que tranquilamente se ajustan a las necesidades del personal administrativo de la universidad. Estas son:

a) Teoría de Abraham Maslow

Esta teoría elaborada por Maslow tiene una jerarquía ascendente, que afirma que el individuo debe escalar cada una de ellas, para satisfacer sus necesidades en un orden hasta llegar a la autorrealización, que es la cima de las necesidades. Según el autor, postula que los seres humanos inician su desarrollo centrándose en sus necesidades fundamentales, muy similar con la motivación de los animales. De acuerdo con esta

perspectiva, a medida que las necesidades de orden inferior maduran y son satisfechas, las motivaciones de las personas adquieren una naturaleza más humana.

b) Teoría de Motivación e Higiene de Frederick Herzberg

Esta teoría considera que la motivación en el trabajo está relacionada con dos factores: intrínsecos y extrínsecos. En los factores intrínsecos, los individuos tienen la necesidad de crecer intelectual y emocionalmente; mientras que el factor extrínseco, tiene la necesidad de evitar situaciones desagradables en su organización, está muy relacionado al entorno laboral.

En ambos factores, se necesita llegar a la satisfacción, por eso sus necesidades deben atenderse en conjunto, para que el individuo se sienta motivado por completo y rinda eficientemente con la organización.

c) Teoría de las Necesidades de Mc Clelland:

En esta teoría se considera tres tipos de motivación que son innatos de todo individuo según el autor, estos son el logro, el poder y la afiliación. En los tres los individuos sienten una fuerte satisfacción personal, cuándo cumplen con esas necesidades.

El logro es el impulso de sobresalir. Aquí los individuos se proponen grandes metas que están dispuestos a alcanzar, por eso normalmente están enfocados en cumplir con sus actividades responsablemente y se perfeccionan en todos sus quehaceres para destacar. Por otro lado, el poder, es aquella fuerza que motiva a la persona a poseer siempre un cargo con la finalidad controlar e influir frente a sus demás compañeros, busca siempre el reconocimiento y prestigio, voluntariamente él siempre querrá asumir la responsabilidad de una tarea para ejercerla con autocracia. Finalmente, la afiliación es la motivación de tener relaciones interpersonales con quienes tenga cerca, para eso formará parte de un grupo, desarrollará actividades que inciten a mantener relaciones sociales frescas y divertidas, este individuo es muy sociable y destacar por eso, y gusta más del trabajo en equipo que solo.

Factores de la Motivación

Bacalla (2020), refiere que la motivación en el ámbito laboral constituye un elemento fundamental para incrementar la productividad de los empleados. Por ende, se configura como un factor esencial para el logro del renombre organizacional. Sin embargo, los

elementos esenciales de la motivación en el trabajo están intrínsecamente vinculados tanto al trabajador como al liderazgo ejercido por el personal a cargo dentro de la empresa, requiriendo una gestión oportuna y efectiva.

Según Sánchez (2015), divide a los factores de la motivación en interno y externos. Los factores internos son: el reconocimiento, dinero, el elogio, el tiempo, A piece of cake, las promociones y el desarrollo profesional, el trato de calidad y elección de tareas, la autonomía, la formación, acciones outdoor y recreación laboral, regalos y modelos organizacionales. Los factores externos son los individuales de la persona, como: la personalidad; el ciclo vital, las circunstancias personales y el contexto social y cultural. (p. 30)

Peña (2015), detalla los factores internos y externos, como: el dinero, considerándolo como estímulo significativo y una herramienta eficaz para gestionar la motivación, junto con el reconocimiento y el elogio, son factores que tienen competencia influyente en la motivación de los colaboradores, generalmente con implicaciones económicas para la organización. Asimismo, los permisos y días libres, también se destacan como elementos motivadores. Según Peña (2015), el enfoque "A piece of cake" es un recurso frecuentemente utilizado en empresas con accionistas socios; promociones y desarrollo profesional, premiando a los trabajadores con nuevos encargos, que son considerados como retos que les permita explorar y desarrollarse profesionalmente; trato de calidad y elección de tareas, tratándose de la relación entre el empleador y su empleado; la autonomía como la libertad que se le permite al empleado de hacer las actividades laborales a su modo, confiando en su capacidad y experiencia, respetando las normas impuestas por la empresa; la formación que ofrece la empresa a sus colaboradores; acciones outdoor y recreación laboral, son actividades que aumentan la motivación en los trabajadores pues se les ofrece un tiempo libre para relajarse de los quehaceres laborales; los regalos, como: cenas, viajes, entradas a eventos, vales de consumo, canjes, entre otros y; los modelos organizacionales, que también impulsan la motivación de los empleados mediante la instauración de un entorno laboral propicio para que encuentren inspiración.

1.2.3.3. Involucramiento laboral

El involucramiento laboral es la disposición de una persona, en este caso el colaborador de una organización, para relacionarse con su ambiente laboral.

Los modelos organizacionales también estimulan la motivación de los empleados al establecer un entorno laboral propicio para que estos encuentren inspiración, a eso le llamamos involucramiento laboral.

Al estar referido con la autonomía en las decisiones respecto al ámbito laboral, los trabajadores expresan de algún modo identidad a su organización, cómo también se llama identificación institucional o identidad corporativa.

Identificación institucional o Identidad corporativa

Identidad es el sentimiento de pertenencia a una empresa, normalmente un empleado que se siente parte del lugar donde labora, lo defiende y colabora activamente con el cumplimiento de los objetivos, considerándose un miembro valioso para su equipo de trabajo.

Para que un colaborador posea ese “sentido de pertenencia”, la institución donde labora debe de tener establecido su identificación institucional, cómo misión, visión, valores y objetivos, es cómo se presenta y auto representa a los demás.

Consideramos que la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo de Lambayeque si tiene una identidad corporativa formalizada, pero que muchas veces no se ve refleja en la imagen y clima organizacional que tienen sus trabajadores, formados por su identidad.

Desempeño Laboral

Con identidad de por medio, ¿es posible que el desempeño laboral sea óptimo? En páginas anteriores se habló de la motivación y que esta es capaz de alcanzar las metas propuestas, esto gracias al nivel de desempeño y habilidades que esté el trabajador dispuesto a dar a su organización.

Respecto a desempeño laboral, Robbins & Judge (2017), afirma que los trabajadores felices son más productivos y la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño en el trabajo. La capacidad de realizar actividades laborales dentro del área de trabajo, permite alcanzar a los trabajadores los objetivos trazados con eficiencia y objetividad, todo depende del involucramiento que sienta en su entorno de trabajo.

Algunos indicadores de desempeño laboral, son: el respeto en el trato, la aceptación de las reglas, la asistencia y puntualidad y la integración con el equipo.

En el desempeño laboral, se pretende bajo primer punto en la investigación, identificar si los trabajadores, saben y son conscientes que poseen un cargo laboral acorde a su perfil profesional o experiencia, ya que considerando que una persona está en su puesto adecuado, cumplirá con pleno conocimiento y capacidad sus actividades laborales; caso contrario, si se diagnostica una incoherencia entre el cargo y el sujeto prestador de servicios, el desempeño laboral y el clima organizacional en general se verán afectados, así sea que el personal se esfuere mucho en su adaptación y aprendizaje. En un clima organizacional óptimo, la ubicación del personal es sustancial para que la institución trabaje bien.

1.2.3.4.Liderazgo

De acuerdo a sus definiciones, liderazgo es “el proceso de desarrollar ideas y una visión, viviendo según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos” (Hellriegel y Slocum, 2004, p. 250).

Como liderazgo es equivalente a responsabilidad y mandato, dirigencia, motivación y orientación a grupos y personas, presentamos tres estilos de liderazgo según Chiavenato (1997):

- a) Democrático: El líder considera las opiniones del equipo al tomar decisiones, cultiva un entorno de armonía y confianza, promueve la participación y permite que los miembros trabajen de manera óptima para alcanzar las tareas y objetivos establecidos.

Las principales características de este liderazgo son: delegar autoridad y distribuir responsabilidades, colaborar en la toma de decisiones, asignar funciones, confiar en el equipo, emplear la retroalimentación y corregir errores con el propósito de motivar.

- b) Autocrático: El líder es quien imparte órdenes, se adhiere rigurosamente al cumplimiento de las tareas asignadas, administra recompensas y castigos, proporciona un entorno seguro, y las tareas a realizar suelen estar organizadas de manera estructurada. No obstante, este enfoque puede llevar a una menor autonomía y sumisión por parte de los empleados, disminuyendo la responsabilidad individual.

Soto (2014) identifica las características asociadas al liderazgo autocrático, orientándose a impartir órdenes de manera impositiva, la posible adopción de un tono elevado o incluso gritos, la capacidad de infundir miedo o intimidación, la desconfianza en las

habilidades de los demás, la falta de comunicación o información, la utilización de castigos o incentivos, la centralización en la toma de decisiones, la reticencia a delegar responsabilidades, el establecimiento de objetivos y el mantenimiento del control.

- c) Laissez Faire (Liderazgo liberal): Tiene un estilo muy parecido al transformacional (llamado así para otros autores), ya que en ambos casos los jefes con los subordinados tienen una relación de intercambio de intereses de acuerdo a su trabajo.

Dentro de los estilos de liderazgo antes mencionados se sabe que lo mejor es contar con un liderazgo democrático o transformacional, aunque este último es flexible y el primero, asertivo.

1.2.3.5. Conflictos

Son los inconvenientes que aparecen cuando hay desigualdad de opinión, de actitudes o desinformación que provocan malos entendidos entre los trabajadores de una organización.

Las causas que pueden provocar un conflicto son tan variadas, que sería casi imposible intentar evitarlas todas y mucho más en una institución pública y grande como es la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo, en el que a mayor es su número de personal más comunes y frecuentes se presentan los conflictos.

Ante estos inconvenientes, existen varias teorías que pretenden resolver los conflictos organizacionales, así como herramientas de comunicación que ayuden al mejoramiento de las relaciones inter laborales y del clima organizacional en la institución.

En esta dimensión, la tolerancia y la solución de problemas son los dos indicadores que la conforman y que tratan de ser una alternativa y elementos de estudio en una organización.

Tolerancia

Basada en el respeto íntegro por el ser humano frente a sus diferencias distintas a la propia, es aquella actitud que la persona toma para comprenderlas.

Muchas veces una persona con alto valor de tolerancia suele ser menos conflictiva dentro de su centro laboral, ya que sabe entender los aciertos y los errores de sus compañeros, además de ser carismático brindando su apoyo voluntario y espíritu de liderazgo.

1.3.TEÓRIAS

1.3.1. Teoría de la Comunicación Humana

Rizo (2011) asegura que la comunicación obedece a ciertos principios:

El principio de totalidad implica que un sistema no se reduce a una simple suma de elementos, sino que posee características distintivas que emergen de la interacción entre sus componentes. Por otro lado, el principio de causalidad circular sostiene que el comportamiento de cada parte del sistema está vinculado en un difícil juego de interacciones mutuas, acciones y retroacciones. Finalmente, el principio de regulación establece que no puede haber comunicación sin un conjunto mínimo de reglas, normas y convenciones, las cuales son esenciales para mantener el equilibrio del sistema. (p. 3-4)

Esta teoría resulta fundamental para comprender la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional, ya que implica la interacción continua y las relaciones entre el emisor y el receptor. Consideremos, por ejemplo, la interacción entre un jefe de una oficina o área de la Universidad Pedro Ruíz Gallo y un personal nombrado o un locador. Este proceso involucra un roce inherente, pero obligatorio, entre individuos con la disposición natural de comunicarse, con la expectativa de que estas interacciones formen parte de un sistema.

Toda comunicación necesita de agentes comprometidos en la que se pueda establecer una relación, en la que no sólo se transmita información, sino que, al mismo tiempo, imponga comportamientos y conductas. Ambos aspectos trabajan de la mano normalmente, por lo tanto, tendremos un mensaje y su manera de cómo debe de entenderse.

1.3.2. Teoría del Clima Organizacional de Likert:

La teoría refiere que el modo de actuar de los colaboradores en las organizaciones está intrínsecamente vinculado a su percepción del comportamiento de los jefes y las condiciones laborales. En otras palabras, las respuestas y acciones de los trabajadores se ven influenciadas por su percepción de estos elementos.

Likert (Cuchuirumi y Rodríguez, 2021), evalúa la percepción del ambiente considerando ocho dimensiones:

1. Métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en el personal.

2. Elementos de motivación: Los métodos aplicados para estimular y satisfacer las necesidades de los empleados.
3. Características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los distintos tipos de comunicación en la empresa y cómo se llevan a cabo.
4. Interacción en el liderazgo: La importancia de la relación entre superiores y subordinados para establecer metas organizativas.
5. Proceso de toma de decisiones: La relevancia de la información en la que se fundamentan las decisiones y la asignación de responsabilidades.
6. Planificación organizativa: Cómo se establece el sistema para definir objetivos y directrices.
7. Control organizativo: La aplicación y distribución del control en las distintas instancias de la organización.
8. Metas de rendimiento y desarrollo: La planificación y la capacitación deseadas.

Las dimensiones antes mencionadas pueden ser medidas cuantitativamente en una organización y que influyen en la conducta de los empleados. Por ende, al llevar a cabo un diagnóstico del clima organizacional, es relevante familiarizarse con las diferentes dimensiones que han sido analizadas por investigadores interesados en identificar los elementos que impactan en el ambiente organizacional. (Sandoval, 2004 citado en Cuchuirumi y Rodríguez, 2021, p.27).

CAPÍTULO II. MÉTODOS Y MATERIALES.

2.1. Tipo de la investigación

La investigación es de tipo propositiva.

2.2. Diseño de la investigación

Este trabajo es descriptivo propositiva porque detalla el estado de la realidad problemática de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo de Lambayeque, sobre la comunicación interna del personal administrativo y su deteriorado clima organizacional como consecuencia.

El diagrama no experimental es el siguiente:

M ----- O-----P

Dónde:

M: Muestra

O: Observación, encuestas y entrevistas.

P: Propuesta

2.3. Variables:

2.3.1. Comunicación interna

Brandolini et al. (2009), señala que es la comunicación que se dirige al público interno de la organización y se percibe como un componente estratégico fundamental en la dinámica de la empresa. Para el autor, garantizar su eficacia se traduce directamente en un aumento de la productividad organizacional.

2.3.2. Clima Organizacional

Bacalla (2022), afirma que el clima organizacional se refiere al desempeño y la rentabilidad de la empresa, donde la motivación de los empleados lleva a una identificación con los valores corporativos, generando así logros significativos.

2.4. Matriz de Operacionalización

Tabla 1. Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
-----------------	----------------------------------	-----------------------------------	--------------------	--------------------

Comunicación Interna	Brandolini et al. (2009), es la comunicación que se dirige al público interno de la organización y se percibe como un componente estratégico fundamental en la dinámica de la empresa. Para el autor, garantizar su eficacia se traduce directamente en un aumento de la productividad organizacional.	La comunicación interna se conocerá a través de la suma de la apreciación de los trabajadores que laboran en la institución.	Flujos de la Comunicación	Vertical: Ascendente/ Descendente Horizontal Transversal
			Medios de Comunicación	Tradicionales Electrónicos
			Herramientas Comunicativas	Periódico mural Página Web Revistas Mail
			Barreras de Comunicación	Semánticas Personales: Chismes Físicas: Ruido
			Frecuencia y tiempo	Mensual Trimestral/Semestral Anual
Clima Organizacional	Bacalla (2022), afirma que el clima organizacional se refiere al desempeño y la rentabilidad de la empresa, donde la motivación de los empleados lleva a una identificación con los valores corporativos, generando así logros significativos.	El clima organizacional se conocerá a través del conjunto de apreciaciones de los trabajadores que laboran en una organización.	Condiciones de trabajo	Entorno laboral Convivencia
			Motivación	Teorías Factores de estímulo
			Involucramiento laboral	Identificación institucional Desempeño laboral
			Liderazgo	Autocrático Democrático Transformacional
			Conflictos	Tolerancia Solución de Problemas

2.5. Población y Muestra

2.5.1. Población:

Son 769 personas que forman parte del personal administrativo de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo de Lambayeque, según el informe de la Oficina de Remuneraciones y Pensiones de Recursos Humanos UNPRG actualizada en el mes de junio del 2021 (Ver anexo).

2.5.2. Muestra:

Para esta investigación se utilizó un muestreo de tipo no probabilístico por criterio o conveniencia de la autora, en dónde se ha tomado el 10% de la población, obteniendo una muestra de 73 trabajadores (personal administrativo) que laboran entre las 14 facultades y 18 oficinas generales ubicadas dentro y fuera de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo de Lambayeque.

2.6. Técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Técnicas:

Las técnicas que se usaron en este trabajo fueron la observación, entrevista y la encuesta.

2.6.2. Instrumentos:

En este trabajo de investigación se han aplicado tres instrumentos de investigación: Ficha de observación, formato de preguntas (encuestas) y entrevista para lograr con todos los objetivos expuestos y seguidamente proponer el programa de comunicación interna que contribuirá a mejorar el clima laboral del personal administrativo de la universidad.

- **Guía de observación:**

Es un instrumento de registro que evalúa desempeños, para ello es necesario presenciar una actividad y/o comportamiento y registrarlo a detalles observados.

- **Formato de preguntas o cuestionario:**

Es una técnica de investigación estructurada con preguntas cerradas y con alternativas dicotómicas, múltiples y escalares, realizada sobre una muestra de sujetos, con el objetivo de obtener información pertinente para la investigación.

En esta investigación se realizó un cuestionario anónimo bajo el diseño de escala de Likert con medición ordinal, en donde obtendremos valores por cada uno de los indicadores, lo que nos mostrará si el personal administrativo UNPRG siente que tienen una buena o mala comunicación interna y clima organizacional; además, esta técnica ayudará a obtener respuestas conscientes y sinceras que ayuden en adelante a plantear algunas estrategias de comunicación interna.

- Entrevista:

Brindará mayor información sobre la comunicación y el clima organizacional en la universidad; ya que, bajo el diseño de pregunta semiestructurada, se profundizará el conocimiento y se obtendrá datos más precisos del problema organizacional de la Casa Superior de Estudios, para así proponer estrategias de comunicación interna más concretas.

CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

3.1. Resultados

3.1.1. Guía de Observación:

Esta Guía de Observación es un instrumento elaborado por la autora con una estructura de cinco (5) dimensiones y veinticuatro (24) ítems en, con el objetivo de diagnosticar y evaluar el clima organizacional en la universidad.

Gracias a la Guía de Observación se puede diagnosticar la situación organizacional de la institución, obteniendo una información más rápida de su estado, tal como se ha venido experimentado durante años desde que se tomó la decisión de involucrarse e interrelacionarse con el personal administrativo universitario.

La Guía de Observación muestra una serie de ítems a modo de afirmación, con opciones de “SI”, “NO” o “A VECES” de uso de la autora. Los ítems fueron redactados en base a los indicadores del clima organizacional, debidamente estructurados y equilibrados de acuerdo a número, y aplicado de manera presencial a 07 oficinas de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo en la ciudad de Lambayeque; estas oficinas fueron: Oficina General de Bienestar Universitario, Oficina General de Imagen Institucional y Relaciones Públicas, Vicerrectorado de Investigación, Oficina General de Editorial Universitaria, Escuela de Posgrado, Oficina de Contabilidad General y Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación.

En las siguientes líneas se mostrarán las figuras, descripciones e interpretaciones de las evidencias de los resultados obtenidos de cada dimensión de la variable comunicación organizacional, obtenida por la técnica de la Observación.

Condiciones de trabajo

Respecto a las condiciones de trabajo vistas en las Figuras 1; 2; 3; 4 y 5 del Anexo “Resultados de la Guía de Observación” representan una similitud dentro de las Facultades, oficinas generales, oficinas y unidades de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo; como en las que en su mayoría no presentan condiciones laborales dignas para el adecuado ejercicio de sus funciones institucionales, tal como lo requiere una universidad nacional (única en la región), influenciada por factores humanos, de entorno y tecnológicos.

Es así que, en la primera figura, los datos reflejan que el entorno laboral no es el adecuado para el ejercicio correcto de sus funciones, detectándose una imagen exterior de malestar,

tanto de estructuras físicas como de ambientes laborales negativos. Mientras que en la Figura 2, evidenció, lo que no sólo se ve sino también se escucha entre las paredes de la universidad que los usuarios y los mismos trabajadores expresan en modo de queja, la falta de una infraestructura óptima, mobiliario moderno y un sinnúmero de carencias materiales y de logística para cumplir eficientemente una actividad a su cargo.

Por otro lado, la tecnología en sí y su uso ha resultado ser un factor inherente para identificar la condición de trabajo en la Pedro Ruiz Gallo, ya que, con los años, la adquisición de máquinas, instrumentos y tecnología en general se han ido implementando paulatinamente en diferentes áreas de la universidad; sin embargo, a pesar que se manifieste su existencia, es importante mencionar que muchas se encuentran en desuso y/o tienen que pasar muchos años más para que sean usadas, y eso se debe a que no existe el personal apto para manipularlas, ni tampoco se cuenta con el presupuesto para capacitarlos en la operatividad. De igual manera sucede con el internet, que a pesar que la universidad cuente con este servicio, en todas las Facultades (por ejemplo), no se ha instalado o la red tenga muchas caídas, que les imposibilite conectarse con el mundo virtual y “tecnológico”. Esto ocasiona un serio problema de gestión para la capacitación y educación en la adecuación de nuevas tecnologías que benefician a los trabajadores y comunidad universitaria en general; lo que por ende en la mayoría de casos crea diversas demoras ante situaciones cotidianas del ejercicio laboral.

Mientras que, en la parte humana, se ve influenciada en la relación entre pares durante el horario laboral; donde se apreciaron actitudes despectivas y poco profesionales entre compañeros de una misma oficina u oficinas colindantes que dependen una de la otra para el desenvolvimiento de sus actividades. Muchas de estas actitudes se basan en temas personales, como la envidia por temas salariales, preferencias políticas, etc., que desembocan en una rivalidad eterna que imposibilita un adecuado trabajo colectivo en aras de la organización.

Motivación

Intentar localizar trabajadores motivados dentro de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo de Lambayeque es una tarea difícil que requiere mucho tiempo y dedicación.

La motivación es un tema que poco se trata en la universidad, aunque se han visibilizado con mayor frecuencia en ferias y campañas con universitarios, gracias a los servicios de la

Oficina General de Bienestar Universitario; muy poco se observa con el resto de la familia ruizgallina, como: el personal docente y administrativo; sin embargo, no quiere decir que los excluya o no existan actividades para ellos, sino que no se evidencian a menudo.

La situación motivacional en la universidad es poco valorada a nivel administrativo, por lo cual no es fácil encontrar trabajadores que lo estén y aunque lo necesiten, tampoco se observa una actitud de querer estarlo, por diversas razones (ver Figura 8 en el Anexo 6).

En la universidad aún no se ve con interés, los grandes beneficios que se puede lograr contando con trabajadores alegres, valorados, reconocidos y plenamente motivados; por eso no es muy común que en la universidad se apliquen técnicas y estrategias de motivación laboral; así como reconocimientos a trabajadores, como se aprecia en las Figuras 6 y 7 en el Anexo; o se valore o premie su desempeño laboral (ver Figura 10 en el Anexo 6).

Involucramiento laboral

Como líneas arriba se ha expresado, el involucramiento laboral está relacionado con la identidad organizacional (institucional o corporativa); por eso, en las figuras 11;12;13; 14; 15 y 16 ubicadas en el Anexo 6 de esta investigación, se mostrará a un personal administrativo con poco sentimiento de pertenencia con su institución y el desinterés de querer ir más allá de sus labores cotidianas.

Liderazgo

La técnica de la observación en las diferentes Facultades y principales oficinas de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo en Lambayeque han mostrado que con frecuencia las autoridades (en adelante, jefes) no se encuentran en sus respectivos puestos de trabajo durante el horario laboral. Su ausencia desencadena una falta de liderazgo dentro de las oficinas de dónde se ingresa, percibiéndose carencia de cortesía y amabilidad con los estudiantes y usuarios, presencia de rostros apáticos, indiferencia, desmotivación y trabajo rutinario entre los trabajadores administrativos de la universidad.

Esa falta de liderazgo en la universidad no sólo está asociada con la ausencia física de sus jefes; si no, con las formas de liderazgo que ejercen y su repercusión con los trabajadores y su clima organizacional. En las figuras 17; 18 y 19 del anexo 6 evidencian el comportamiento del “jefe”, como si se limita a solo dar órdenes, si pide la opinión y sugerencias de los trabajadores y si es confiado y permite el trabajo sin presión, respectivamente.

Conflictos

Es común que en cualquier grupo social se presenten conflictos por nuestra misma naturaleza humana y es evidente que en los diversos grupos sociales que existen en la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo también los haya.

Específicamente, los conflictos interpersonales observables entre el personal administrativo universitario se suscitan por desacuerdos con su líder inmediato (jefe), asperezas entre compañeros por posiciones políticas y/o motivos personales, intolerancia frente a una opinión distinta a la propia, impaciencia durante el trabajo en equipo, entre otros. Evidenciable en las Figuras 20; 21; 22; 23 y 24. del anexo 6 de esta investigación.

3.1.2. Encuesta:

Este instrumento de investigación se realizó a una muestra de 77 trabajadores administrativos UNPRG con el propósito de diagnosticar el estado de la comunicación interna y el clima organizacional de ellos en la universidad, para posteriormente proponer estrategias que mejoren los procesos de comunicación y el clima, en general.

Esta encuesta tiene un total de cuarenta y ocho (48) preguntas, distribuidas en dos secciones: 24 para la variable de Comunicación interna con 5 dimensiones y 24 restantes para la variable Clima Organizacional con 5 dimensiones, también. Se aplicará usando la Teoría de Likert con cinco escalas de medición (del 1 al 5), en donde 1 es “Totalmente en desacuerdo”, 2 es “En desacuerdo”, 3 es “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, 4 es “De acuerdo” y 5 es “Totalmente de acuerdo”.

Con este instrumento obtendremos un segundo resultado más amplio, pero esta vez desde la valoración que tienen los trabajadores de su comunicación interna y profundizar los datos de la Guía de Observación respecto a la variable del Clima Organizacional en la universidad.

En las siguientes líneas analizaremos los resultados en primer lugar de la comunicación interna y finalmente del clima organizacional, gracias a las figuras que resultaron del instrumento de encuesta, ubicadas en los anexos.

Comunicación interna

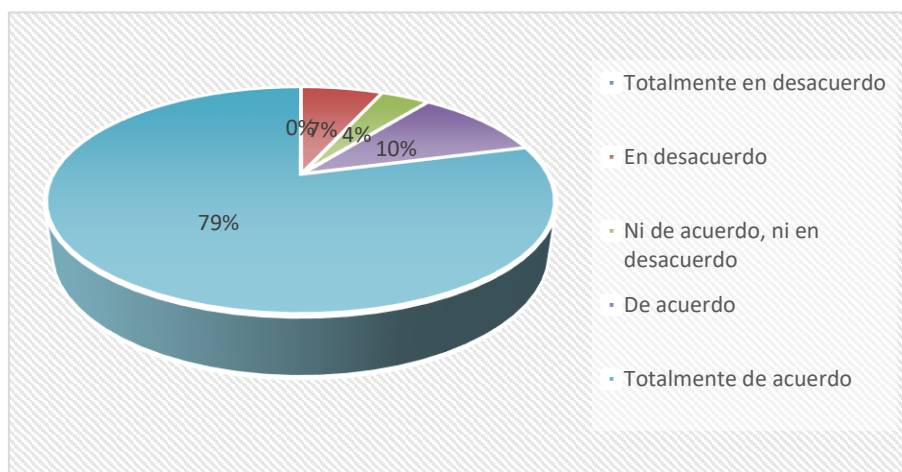
A través de las dimensiones, el personal administrativo ha percibido a la comunicación interna como descuidada, porque no es identificada como tal. De acuerdo a la estadística recopilada respecto a la comunicación que manejan internamente los colaboradores entre

compañeros a nivel de oficinas y áreas es bueno; sin embargo, existe un recurrente y alto porcentaje sobre no estar de acuerdo, ni en desacuerdo cuando se trata de la relación comunicacional con sus superiores (como se puede apreciar en las Figuras 5 y 6 del Anexo 7). Según lo observado concluimos que, puede ser muy común la comunicación entre pares, pero que a nivel jerárquico tengan problemas, incluso de expresar una opinión más específica de lo que se intenta diagnosticar.

Por otro lado, el diagnóstico de los medios y herramientas de comunicación en la universidad, estos sufren de grandes problemas por su estado de desuso, desactualización e ineficiencia, generando un problema amplio y constante de incomunicación; sumado a esto las barreras existentes de nivel personal e institucional que permita se pueda compartir información de calidad en momentos oportunos o de álgida necesidad, como lo revela la Figura 18, que el 79% de los encuestados considera que los chismes crean una inadecuada comunicación en la universidad.

Figura 1

Los chismes son inadecuados en la comunicación universitaria.



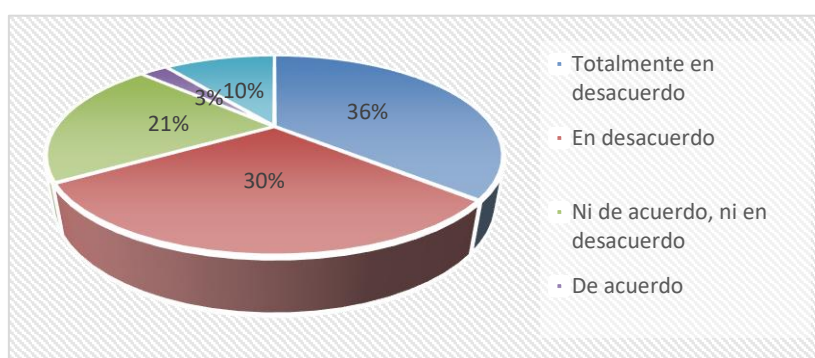
Finalmente, con lo que respecta a los tipos de comunicación interna usado en la universidad, el 70% de los encuestados están de acuerdo en que los emails y el intranet son herramientas modernas y eficientes de comunicación (Figura 14); el 62% están totalmente de acuerdo en que la universidad debería contar con un sistema de comunicación interna (Figura 11); y el 35% de están en total desacuerdo en que el Manual de Organización y Funciones, el periódico mural y el buzón de sugerencias son herramientas de comunicación rápidas en la universidad (Figura 12).

Clima organizacional

Aquí los resultados revelaron varios aspectos preocupantes que reflejan un diagnóstico negativo en ciertas dimensiones del clima organizacional de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo. Por ejemplo, con lo que refiere a la Motivación laboral, según la Figura 7 y la Tabla 29, se observa que un 36% del personal administrativo encuestado está totalmente en desacuerdo con que la universidad aplique técnicas y estrategias para motivarlos en su trabajo, y solo un 10% está totalmente de acuerdo, lo que indica una falta de motivación y reconocimiento por parte de la institución.

Figura 2

Motivación laboral en la universidad



Mientras que en la Tabla 25 y la Figura 4, se destaca que un 36% de los administrativos aseguran desacuerdo con contar con el espacio adecuado y los equipos necesarios para cumplir sus labores. Además, un 8% está totalmente en desacuerdo, lo que sugiere carencias en infraestructura y recursos. Referente al involucramiento laboral, la Tabla 34 y la Figura 14 muestran que un 34% de los encuestados están ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la participación activa y desinteresada del personal administrativo en las actividades organizadas por la universidad. Esta falta de involucramiento puede afectar el sentido de pertenencia y colaboración.

Estos resultados revelan un panorama desafiante en cuanto al clima organizacional del personal administrativo de la universidad, con deficiencias en dimensiones claves como motivación, recursos de trabajo y participación en actividades institucionales. Dichos resultados se encuentran en las figuras antes señaladas.

3.1.3. Entrevista:

Se realizaron entrevistas a dos trabajadores administrativos de la UNPRG a conveniencia de la autora con el fin de recabar y reforzar los datos obtenidos en los instrumentos aplicados anteriormente.

La entrevista se desarrolló de manera presencial en las instalaciones de la universidad y fue transcrita del formato audio a escrito para esta tesis. A diferencia que la encuesta, la guía de entrevista sólo contó con veintinueve (29) preguntas semiestructuradas, divididas en 10 temas, las mismas que aquí señalamos como dimensiones.

Aquí la recolección de información fue más exquisita ya que se recogió la opinión directa de 2 de los trabajadores que laboran en la Oficina de Imagen Institucional y Relaciones públicas de la UNPRG. Aunque las opiniones fueron distintas, respecto a la relación con sus jefes, la brecha que los dividía fue angosta al tratarse del trato con sus compañeros de trabajo y la resolución de conflictos, con su compromiso laboral y el diagnóstico de la realidad de la comunicación y sus propuestas de mejora.

En los anexos, se puede encontrar la transcripción de estas entrevistas y las respuestas de los entrevistados identificados con sus datos personales para mejor ubicación.

3.2. Discusión de los resultados

Gracias a los resultados que arrojaron los instrumentos de investigación aplicados y a los análisis e interpretaciones de los mismos, podemos manifestar que existe un mal clima organizacional entre el personal administrativo de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo, detallando a continuación:

El Clima organizacional:

Fácilmente identificable con solo darle una observación objetiva al personal administrativo y su comportamiento dentro de su institución; así es como se evidenciaron acciones en las que se infringen ciertas normas institucionales, como no localizar al personal dentro de sus recintos laborales en horario de trabajo; así como actitudes de desaprobación con sus jefes y/o entre sus compañeros. Y otras graves acciones, como el trato inadecuado que el usuario (docente, alumno o público en general) recibe y percibe de su parte cuando se trata de realizar una consulta o gestionar algún trámite.

La encuesta como la entrevista han proporcionado información valiosa sobre la percepción y satisfacción de los trabajadores en diferentes aspectos laborales. Así es como, en primer lugar, una parte significativa muestra desacuerdo en cuanto a la aplicación de técnicas y estrategias de motivación por parte de la universidad, como ya se reveló anteriormente en los resultados, sugiriendo la necesidad de implementar medidas que fomenten la motivación y el reconocimiento en el entorno laboral.

Por otro lado, la disponibilidad de espacio adecuado y equipos necesarios para el cumplimiento de las labores también emerge como un punto crítico, como lo reveló la Figura 4, respaldados por la Tabla 25, indicando la importancia de mejorar las condiciones físicas y los recursos de trabajo para aumentar la satisfacción y eficiencia del personal administrativo. Además, de promover una mayor implicación y compromiso por parte de los trabajadores en las iniciativas organizadas por la universidad para la participación activa y desinteresada del personal administrativo en las actividades institucionales.

En conclusión, los resultados que se obtuvieron proporcionan una visión detallada del clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

La comunicación interna:

Los resultados obtenidos a partir de los instrumentos realizados al personal administrativo de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo proporcionan información valiosa sobre la percepción de la comunicación interna en la institución. Según la Figura 16, se observa que un 39% de los encuestados expresó desacuerdo en cuanto a la claridad y comprensibilidad de la comunicación que reciben de la universidad. Este hallazgo sugiere que existe una brecha en la efectividad de los mensajes transmitidos, lo que puede impactar negativamente en la comprensión de la información por parte del personal administrativo. Además, se revela que algunas herramientas de comunicación interna, como el Manual de Organización y Funciones, el periódico mural y el buzón de sugerencias, no son percibidas como efectivas por parte del personal administrativo. Este desacuerdo en la percepción de la utilidad de estas herramientas resalta la necesidad de revisar y mejorar los canales de comunicación utilizados en la universidad para garantizar una comunicación interna más eficaz y satisfactoria.

Estos resultados subrayan la necesidad de abordar las deficiencias identificadas en la comunicación interna y ponen de manifiesto la importancia de fortalecer la comunicación interna en la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo. Es fundamental implementar

estrategias que mejoren la claridad, la accesibilidad y la efectividad de los mensajes comunicados, así como fomentar una cultura organizacional que valore la retroalimentación y la participación activa del personal administrativo en el proceso comunicacional para promover un clima organizacional positivo.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE LA AUTORA

Programa de estrategias de comunicación interna corporativa de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo

4.1. Introducción:

El presente programa reúne estrategias y acciones de comunicación interna con el objetivo de mejorar el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo. Para ello, fue necesario hacer un diagnóstico de la realidad organizacional de la universidad, gracias a la investigación realizada desde el mes de octubre hasta diciembre del año 2019; con algunas actualizaciones respecto a datos en diciembre del 2023. Las estrategias aquí propuestas se derivan de las dimensiones del clima organizacional expuestas en la investigación.

Tres instrumentos permitieron diagnosticar los problemas más importantes de la comunicación y del clima organizacional de la universidad. La guía de observación aplicada, analizó directamente la variable del clima organizacional conformada por 24 aseveraciones aplicadas a 07 oficinas dentro y fuera del campus universitario. Por otro lado, una encuesta conformada por 48 preguntas, las cuales fueron aplicadas a 77 colaboradores de la universidad. Asimismo, se ejecutaron entrevistas a 02 trabajadores representantes de la oficina de Imagen Institucional y RR.PP de la UNPRG.

A través del análisis diagnóstico realizado en la mencionada institución, se observó que la interrelación entre los colaboradores de distintas oficina y áreas no alcanza niveles óptimos y que la comunicación interna está casi ausente. Este hallazgo se respalda adicionalmente por las respuestas del personal administrativo, quienes señalaron una falta de motivación en su entorno laboral durante el cuestionario realizado.

Este programa de estrategias comunicativas, permite que la universidad mejore su clima organizacional, contando con un personal mucho más satisfecho y motivado. En consecuencia, se tendría como resultado un recurso humano mucho más eficiente y productivo, buscando que los usuarios que acudan a la universidad sean mejor atendidos y, ante ello, la Universidad Nacional Pedro Ruz Gallo mejore gradualmente su imagen institucional.

4.2. Objetivos:

4.2.1. Objetivo General:

- Mejorar el clima organizacional a través de un programa de estrategias de comunicación interna aplicadas al personal administrativo de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo.

4.2.2. Objetivos Específicos:

- Potenciar canales de comunicación interna efectivos en la universidad.
- Implementar actividades que promuevan la motivación y las buenas relaciones entre el personal administrativo.

4.3. Público objetivo:

Todo el personal administrativo de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo.

4.4. Metas:

- Mejorar la imagen institucional de la universidad reflejando compromiso y motivación por parte del personal administrativo.
- Lograr que el 100% del personal administrativo se sienta identificado con la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo.
- Potenciar el liderazgo democrático entre el personal administrativo.
- Aumentar en más del 50% la motivación del personal administrativo.
- Disminuir en el 70% los conflictos laborales del personal administrativo de la universidad.

4.5. Recursos

4.5.1. Humanos:

Personal administrativo de las oficinas generales de Administración, Imagen Institucional y Relaciones Públicas, Bienestar Universitario y de Recursos Humanos, ya que sus funciones establecen gestionar la comunicación a nivel interinstitucional, la salud y las buenas relaciones y el clima laboral entre el personal administrativo de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo.

Por tanto, son los responsables de ejecutar las estrategias establecidas en el programa y asegurarse de que se desarrollen de manera correcta para asegurar la efectividad de las mismas.

4.5.2. Logísticos:

Dependiendo la actividad de las estrategias planteadas se propondrán los recursos logísticos necesarios; sin embargo, mencionamos los generales:

- Útiles de escritorio

- Memoria USB
- Laptop con mouse
- Internet
- Pizarra acrílica
- Proyector
- Cámara fotográfica y videográfica
- Impresora
- Hojas bond
- Material de juegos
- Mesas y sillas
- Micrófonos

4.6. Detalle del Programa de comunicación interna

A continuación, describiremos los objetivos específicos, sus estrategias y sus respectivas acciones, alineados con el cronograma de actividades específico del programa.

A) Objetivo 1: Potenciar canales de comunicación interna efectivos en la universidad.

Considerando las fortalezas y debilidades de los actuales canales de comunicación de la universidad, pretendemos potenciar la interacción entre los colaboradores y sus jefes directos.

Este objetivo fue seleccionado como prioritario porque, para abordar cualquier temática, es importante contar con canales de comunicación, y más aún, que estos sean eficientes. Por esta razón, se ha asignado como punto de inicio para su ejecución durante los primeros seis meses del año.

- Estrategias:
 - a) Plan de acción para potenciar los canales de comunicación.
 - b) Implementación de nuevos medios de comunicación dentro de la universidad.
- Acciones:
 - 1. Implementación de canales adicionales para la comunicación interna:

Después de realizar evaluaciones técnicas de los canales de comunicación actuales y mapear nuevas opciones que se ajusten con la realidad del personal administrativo de la universidad; hemos decidido introducir nuevos canales de comunicación interna, al mismo tiempo que conservamos algunos existentes, según lo propuesto por Salazar (2018). A continuación, se detallarán las funcionalidades:

- a) Murales Digitales:

Hemos tomado la decisión de sustituir los periódicos murales por murales digitales ubicados estratégicamente: uno muy cerca del sistema de control de asistencia y otro en el rectorado. Esta actualización nos permitirá compartir contenido institucional de manera más dinámica y eficiente.

La pantalla del mural se dividirá en tres secciones. La primera, ocupando la mayor parte de la pantalla, será la sección principal donde presentaremos noticias internas, adquisiciones recientes, exposición de fotos que evidencien las actividades internas y externas de la universidad, concursos públicos, entre otros. La segunda parte presentará la sección de noticias del día, poniendo especial énfasis en los titulares. Para concluir, en la tercera sección se ofrecerá información variada, que incluirá el reloj actual, la tasa de cambio vigente y eventos conmemorativos de alguna facultad y/o escuela profesional.

b) Correo institucional

Actualmente todo el personal cuenta con un correo institucional; sin embargo, queremos añadir de manera complementaria, una sección exclusiva para la comunicación interna y que sea fácilmente identificable cuando se envíe un email masivo. Estos correos adjuntarán información como remisión de invitaciones a eventos académicos y/o general, envío de comunicados diarios de oficinas y áreas que requieran informar a toda la universidad, distribución de boletines mensuales de noticias, y fortalecimiento de las publicaciones del mural digital, entre otros usos.

c) Revista mensual impresa

El objetivo de esta revista es que el personal administrativo se sienta orgulloso de las actividades, concursos e iniciativas que llevan a cabo en su beneficio y el de toda la institución. Se espera que la misma pueda ser compartida con sus familiares y genere en ellos expectativa cada vez que se lance una nueva edición y también orgullo de su lugar de trabajo. La distribución de esta revista se llevará a cabo entre todos los colaboradores internos de la universidad.

En cuanto al contenido, la revista estará enfocada en destacar los reconocimientos personales del trabajador y equipos, así como los cumpleaños y celebraciones mensuales. También incluirá mensajes dinámicos y entretenidos que busquen generar diversión sin causar aburrimiento al lector.

d) Mensaje de texto

También llamado SMS, aunque ya no sea muy usado a nivel informal, esta plataforma resulta altamente eficaz para transmitir mensajes breves con el propósito de recordar información relevante y es muy usado por grandes empresas e instituciones. Dado que la gran mayoría de las personas posee un teléfono móvil, independientemente de si cuentan con acceso a internet, hemos contemplado el empleo de esta plataforma de envíos masivos como una estrategia para mantener una comunicación constante y directa con nuestros colaboradores.

Una ventaja adicional es que, al tratarse de una red interna, tenemos la capacidad de validar todos los números celulares, garantizando así que los mensajes se envíen a los destinatarios correctos.

B) Objetivo 2: Implementar actividades que promuevan la motivación y las buenas relaciones entre el personal administrativo.

- Estrategias:

- a) Diseñar cronograma de capacitaciones al personal.
- b) Crear el plan de motivación y actividades de integración.

- Acciones:

1. Capacitación organizacional: Conociendo mis funciones en la universidad

Primero se desarrollará la estructura organizacional, mediante la entrega por capítulos y artículos el Manual de Organización y funciones (MOF), el Reglamento Interno de Trabajo (RIF) y el Estatuto de la universidad con el propósito que los trabajadores administrativos se capaciten en el conocimiento de sus funciones organizacionales y las socialice con el resto de sus compañeros de trabajo.

2. On boarding en la universidad

Establecer un pequeño protocolo de integración a los nuevos colaboradores de la universidad, con el objetivo de agilizar el proceso de adaptación y fomentar el compromiso del colaborador desde el inicio. Esta actividad estará dirigida por el jefe de las oficinas de Imagen institucional, Administración, Recursos Humanos y la oficina destino del nuevo talento.

En el transcurso de la primera semana, el líder de la oficina destino se tomará un tiempo para introducir al ritmo de trabajo al nuevo personal, detallándole sus

funciones, el cronograma de reuniones establecidas por el área, los reportes, actividades laborales, entre otros.

3. Orgullo ruizgalino

Cada trimestre, se llevarán a cabo reconocimientos a los colaboradores de cada facultad y oficinas generales en reconocimiento a su destacado servicio. Estos reconocimientos se otorgarán tras una evaluación realizada por el equipo responsable de la selección. La información sobre estos reconocimientos será divulgada a través del boletín mensual, murales digitales y plataformas de redes sociales correspondientes. Esta iniciativa se propone con el objetivo de evidenciarle al personal administrativos que sus logros son reconocidos y valorados por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Adicionalmente, se llevará a cabo el reconocimiento de los cumpleaños de cada colaborador, siendo publicados en el boletín informativo distribuido al comienzo de cada mes. Igualmente, el día del onomástico, se efectuará una publicación de felicitaciones en la página de Facebook de la universidad y se exhibirá en los nuevos murales durante un periodo de dos días.

4. El trabajo ruizgalino

Se espera que el personal administrativo cuente con un espacio para crear videos que describan las funciones diarias de cada área, destacando la labor individual de los miembros del equipo y resaltando el aspecto humano de cada profesional. Esta iniciativa no solo tiene como propósito reconocer el esfuerzo de los trabajadores por parte de la universidad, sino también exhibir al público externo el excelente equipo administrativo que labora en la universidad.

4.7. Cronograma de actividades

Tabla 45

Cronograma de actividades general

Actividades	Responsables	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Presentación y divulgación de la propuesta en la UNPRG	Tesista responsable de la propuesta y jefe de la Oficina de Imagen institucional y RR.PP UNPRG	X	x	x									
Implementación de la propuesta de comunicación interna	Oficina general de Administración, Recursos Humanos, Bienestar Universitario e Imagen Institucional y RR.PP.			x	X	X	x	x	x	x	x	x	x
Seguimiento y evaluación	Oficina de Bienestar universitario						x	x	x	x			
Presentación de resultados del programa	Oficina de Imagen Institucional y RR.PP.										x	x	
Retroalimentación de la propuesta	Jefes de las oficinas involucradas												x

Tabla 46

Cronograma de actividades específica

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RECURSOS	CRONOGRAMA											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Potenciar canales de comunicación interna efectivos en la universidad.	Plan de acción para potenciar los canales de comunicación.	Implementación de nuevos canales de comunicación interna:	-Carnets de capacitación -Acta de reunión -Laptop -Proyector -Cámara fotográfica -Hojas bond -Impresora -Lista de asistencia												
	Implementación de nuevos medios de comunicación dentro de la universidad.	-Murales Digitales -Correo institucional -Revista mensual impresa -Mensaje de texto		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Implementar actividades que promuevan la motivación y las buenas relaciones entre el personal administrativo.	Diseñar cronograma de capacitaciones al personal.	-Capacitación organizacional: Conociendo mis funciones en la universidad	-Reconocimientos -Ponente	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Crear el plan de motivación y actividades de integración.	-On boarding en la universidad -Orgullo ruizgalino -El trabajo ruizgalino													

4.8. Presupuesto

Tabla 47

Presupuesto aproximado del programa

Descripción	Cantidad	Valor unitario (S/.)	Valor total (S/.)
Laptop	1	2500	3500
Mouse	1	50	50
Proyector	1	600	600
Cámara fotográfica	1	3000	3000
Impresora	1	900	900
Internet	1	150	150
Hojas bond	1 millar	22	22
Platos	100	35	35
Vasos	100	35	35
Utensilios de escritorio	100	5	500
Digital Signage 55'' (murales digitales)	2	5,600	11,200
Imprenta de boletines y revistas	2000	3	6,000
TOTAL			37,142

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES.

1. De conformidad con lo expuesto, se diagnosticó el estado del clima organizacional de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, revelando que el personal administrativo tiene una percepción deficiente del mismo. Los instrumentos aplicados detectaron un entorno laboral inadecuado y desempeños influenciados por una carente motivación por parte de las autoridades institucionales y el manejo de sus decisiones directas.
2. Se identificó que los principales tipos de comunicación interna del personal administrativo de la universidad son los tradicionales, como los oficios y comunicaciones escritas, y los electrónicos, como el portal web, redes sociales y correo corporativo.
3. Se determinó que la falta de tecnología en los medios y herramientas de comunicación, los temas personales de los trabajadores y la forma de liderazgo de los superiores son los factores más relevantes que influyen en el proceso de comunicación interna y repercuten en el clima organizacional de la universidad.

CAPÍTULO VI. RECOMENDACIONES.

- Se recomienda aplicar el programa propuesto, ya que las estrategias de comunicación interna que lo conforman, se diseñaron destinadas a elevar el nivel del clima organizacional, la cual incluye actividades específicas elaboradas para involucrar a todos los miembros del personal administrativo de la universidad, permitiéndoles experimentar un entorno laboral más favorable, contribuyendo a una mayor productividad en el desempeño de sus funciones.
- La comunicación interna tiene que ser vista como un eje importante por las principales autoridades de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, puesto que de esto dependerá el éxito de la misma. La universidad es una institución que no ha sabido manejar el clima organizacional en el que trabaja su personal administrativo y ante lo diagnosticado, es necesario que se modernicen los canales de comunicación para que transmitan mensajes que difundan la visión, la misión y valores de la universidad, con lo cual es posible alinear los objetivos organizacionales, favoreciendo el desempeño de la institución.
- A los jefes de las oficinas y áreas universitarias se sugiere incrementar la frecuencia de las reuniones internas con el fin de fortalecer las relaciones con los colaboradores a su cargo. Estas reuniones no solo deben centrarse en temas laborales, sino que también resulta crucial explorar las aspiraciones y propuestas que puedan tener en relación con la universidad; así como, planificar un conjunto de incentivos que aporten con la motivación de los administrativos de forma permanente, involucrándolos en todas las actividades realizadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Andrade, H. (2010). Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica.

Gesbiblo S. L

Bacalla Arista, E. (2022). *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral*.

Brandolini, A. González, M. y Hopkins, N. (2009). Comunicación interna: claves para una gestión exitosa. Buenos Aires: Editorial La Crujía

Chiavenato, I. (2020). Gestión del Talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Madrid. España. Editorial: McGraw-Hill Publishing Co.

Cuchuirumi Yepez, M., & Rodriguez Huamani, M. A. (2021). *Riesgo psicosocial intralaboral y clima organizacional en una organización estatal agrícola*.

Fernández, E. M., & Fernández, L. (2010). Comunicación Empresarial y atención al cliente (1era ed.). Madrid, España.: Paraninfo.

Gordillo Alarcón, R. F. (2021). *Influencia de la comunicación externa del Gobierno Regional de Arequipa e la imagen corporativa percibida por los pobladores de Arequipa Metropolitana, 2019*.

Osorio-Delgado, M. A., Henao-Tamayo, L. J., Velásquez-Cock, J. A., Cañas-Gutiérrez, A. I., Restrepo-Múnera, L. M., Gañán-Rojo, P. F., Zuluaga-Gallego, R. O., Ortiz-Trujillo, I C. y Castro-Herazo, C. I. (2017). *Aplicaciones biomédicas de biomateriales poliméricos*. DYNA, 84(201), 241-252.
<https://doi.org/10.15446/dyna.v84n201.60466>.

Robbins, S y Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. (13ª ed). México: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S., & Coulter, M. (2018). Administración. México: Pearson.

- Rodríguez Angeles, M. d. P. (2022). *Programa de comunicación interna para mejorar el clima organizacional en la UGEL Huaraz*, 2020.
- Rodrigo Arrascue, A. C. (2020). *Comunicación interna y clima organizacional de la Financiera OH - Trujillo* - 2020.
- Salazar Carbonell, K. (2018). *Propuesta estratégica de comunicación corporativa para el caso de la empresa Confecciones S.A.C.*
- Sánchez Colan, A. J. (2021). *Medios de comunicación y su impacto en la sociedad*, Huacho 2019.
- Santa Cruz Centurión, M. Y. (2020). *Estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de un hospital público de Chiclayo*.
- Santamaría Reque, C. A. (2019). *Propuesta de un plan de comunicación interna para mejorar el clima organizacional en el área administrativa de la Universidad de Lambayeque*.
- Urrutia Mendoza, E. E. (2021). *El clima organizacional en los trabajadores del laboratorio Vivilab*, 2020.
- Zambrano-Cornejo, V. J., & Tamayo-Cevallos, C. D. (2022). La Comunicación Interna en el Clima Organizacional del SNAI del Centro de Rehabilitación Social Masculino Manabí Número 3 del Cantón Sucre. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN* - ISSN: 2697-3456, 6(11 Ed. esp), 190–205.
<https://doi.org/10.46296/yc.v6i11edespnov.0251>

ANEXOS

Anexo 1 GUÍA DE OBSERVACIÓN

Nombre de la institución observada: Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo

Nombre de la observadora: Edvany Mogollón Santamaria

Fecha:

OBJETIVO: Diagnosticar y evaluar el clima organizacional de Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo

INSTRUCCIONES: Observa si la ejecución de las actividades marcando con una (X) el cumplimiento de acuerdo con la escala establecida (SI / NO / TAL VEZ).

DIMENSIONES	ÍTEMS	SI	NO	A VECES	OBSERVACIONES
Condiciones de trabajo	1. El entorno laboral de la universidad es malo.				
	2. El personal dispone del espacio adecuado y los equipos necesarios para el cumplimiento de sus labores.				
	3. La universidad dispone de tecnología para facilitar el trabajo de su personal.				
	4. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.				
	5. En los equipos de trabajo, existe una relación armoniosa.				
Motivación	6. Se aplican técnicas y estrategias para motivar al personal en su trabajo.				
	7. El jefe de la oficina expresa reconocimiento por los logros de su personal.				
	8. El personal se observa motivado y a gusto con su lugar de trabajo.				
	9. El personal expresa sus quejas e insatisfacciones laborales en su trabajo.				
	10. Se premia y valora el desempeño laboral en la universidad.				
	11. El personal respeta las normas de la universidad.				

Involucramiento laboral	12. El personal se muestra comprometido con su trabajo.				
	13. Los jefes normalmente se encuentran en sus oficinas dentro de la universidad.				
	14. El personal tiene oportunidad de mejorar sus trabajos y desempeñarse mejor en sus tareas encomendadas.				
	15. El personal es eficiente desarrollando su trabajo.				
	16. El personal administrativo participa activa y desinteresadamente de las actividades que organiza la universidad.				
Liderazgo	17. El jefe del personal sólo da órdenes.				
	18. El jefe pide opinión y escucha cuando da una sugerencia el personal.				
	19. El jefe es una persona confiada y deja hacer el trabajo del personal sin presión.				
Conflictos	20. El jefe se muestra comprensivo con su personal.				
	21. En las oficinas el personal administrativo trabaja bien en equipo.				
	22. El personal expresa libremente opiniones.				
	23. Entre el personal se llega a sanos acuerdos con facilidad.				
	24. La universidad maneja adecuadamente los problemas de su personal.				

Anexo 2

ENCUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

I. DATOS SOCIOLÓGICOS

Sexo: F () M () **Condición Laboral:** Contrato () CAS () Nombrado ()

Edad:	
18 a 35 años	
35 a 50 años	
Más de 50 años	

Tiempo laboral:	
Menos de 1 año	
De 1 a 5 años	
Más de 5 años	

II. PROPÓSITO

La encuesta tiene el propósito de diagnosticar el estado de la comunicación interna y el clima organizacional del personal administrativo de la UNPRG y así proponer estrategias que mejoren los procesos de comunicación interna y el clima en general.

III. INSTRUCCIONES

A continuación, le presentamos una serie de ítems, lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marca con una “X” en la casilla. No debe quedar ninguna pregunta en blanco.

La escala utilizada es del 1 (totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo).

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

COMUNICACIÓN INTERNA							
DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA				
			1	2	3	4	5
FLUJOS DE COMUNICACIÓN	Vertical	25. Su superior siempre le da indicaciones de lo que debe de hacer.					
		26. Su superior siempre recibe sus opiniones para tomar decisiones.					
	Horizontal	27. Comparte y socializa su trabajo con sus compañeros de oficina.					
		28. La comunicación este sus compañeros de oficina es buena.					
	Transversal	29. En su oficina no se respeta el nivel jerárquico al pie de la letra.					

		30. El trabajo en su oficina es libre y flexible, no impositiva.					
MEDIOS	Tradicionales	31. Los medios de comunicación de la UNPRG son efectivos.					
		32. La comunicación oral y escrita son las más usadas en la universidad.					
		33. Los medios de comunicación en la universidad son obsoletos.					
	Electrónicos	34. Es frecuente la emisión de mensajes vía correo en la universidad.					
		35. La universidad debería tener un sistema de comunicación interna.					
HERRAMIENTAS COMUNICATIVAS	Multiherramientas	36. Para una comunicación rápida en la universidad el Manual de Organización y Funciones (MOF), el periódico mural y el buzón de sugerencias son buenas herramientas.					
		37. Los emails y el intranet son herramientas modernas y efectivas de comunicación.					
		38. La información es comunicada por varias herramientas hasta asegurar que todo el personal de la universidad se dé por enterado.					
		39. Las herramientas de comunicación utilizadas son adecuadas para la universidad.					
BARRERAS DE COMUNICACIÓN	Semánticas	40. La comunicación que recibo de la universidad es clara y comprensible.					
		41. Mi superior se deja entender cuando se expresa verbal y gestualmente con sus trabajadores.					

	Personales	42. Considera que los chismes crean una inadecuada comunicación en la universidad.					
		43. Las problemas personales de los administrativos dificultan muchas veces una buena comunicación interna en la universidad.					
	Físicas	44. La falta de internet genera una enorme barrera de comunicación.					
		45. Los aparatos electrónicos (celular, tablet, mp3) impiden la comunicación fluida en la universidad.					
FRECUENCIA	Mensual	46. Son frecuentes las reuniones con su superior en su área de trabajo.					
	Trimestral/ Semestral	47. Suele su oficina hacer rendición de cuentas trimestral o semestralmente a la universidad.					
	Anual	48. Se reúne con sus compañeros de trabajo para hacer un balance anual y medir sus resultados y objetivos.					
CLIMA ORGANIZACIONAL							
DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA				
			1	2	3	4	5
CONDICIONES DE TRABAJO	Entorno laboral	49. El entorno laboral de la universidad es malo.					
		50. Dispone del espacio adecuado y los equipos necesarios para el cumplimiento de sus labores.					
		51. La universidad dispone de tecnología para facilitar el trabajo de su personal.					
	Convivencia	52. Hay buena convivencia dentro de la oficina.					

		53. En su centro de trabajo se trabaja muy bien en equipo.					
		54. Las rotaciones constantes de personal son negativas para el trabajador y la institución.					
MOTIVACIÓN	Teorías	55. Cree que la universidad aplica técnicas y estrategias para motivarlos en su trabajo					
		56. Su supervisor le expresa reconocimiento por sus logros.					
	Factores de estímulo	57. Se siente motivado y conforme en su lugar de trabajo					
		58. Existen oportunidades de ascenso y crecimiento en su centro de labores					
		59. Se premia y valora el desempeño laboral en la universidad					
INVOLUCRAMIENTO LABORAL	Identidad	60. Conoce muy bien la misión, visión y objetivos de la universidad					
		61. Siente orgullo de trabajar en la universidad y está comprometido con su éxito					
		62. El personal administrativo participa activa y desinteresadamente de las actividades que organiza la universidad.					
	Desempeño Laboral	63. Su puesto laboral es adecuado a su perfil.					
		64. Los trabajadores son eficientes desarrollando su trabajo					
		65. Tiene la oportunidad de mejorar sus trabajos y desempeñarse mejor en sus tareas encomendadas					
LIDERAZGO	Autocrático	66. Su jefe sólo da órdenes.					
	Democrático	67. Su supervisor le pide opinión y le escucha					

		cuando da una sugerencia.					
	Transformacional	68. Su supervisor es una persona confiada y le deja hacer su trabajo sin presión.					
CONFLICTOS	Tolerancia	69. Su supervisor conoce sus problemas y se muestra comprensivo con los mismos.					
		70. Las opiniones negativas se expresan libremente en mi oficina.					
	Solución de problemas	71. Es fácil llegar a un acuerdo rápido en esta universidad.					
		72. En su oficina se manejan adecuadamente los problemas.					

Anexo 3

GUÍA DE ENTREVISTA 1

NOMBRE DEL ENTREVISTADO	
CARGO EN LA INSTITUCIÓN	
ENTREVISTADORA	Edvany Mogollón Santamaría
TEMA	Comunicación interna
FECHA Y LUGAR	
TIEMPO APROXIMADO	

II. PROPÓSITO

La entrevista se realiza con la finalidad de diagnosticar el estado, los tipos y factores que influyen en el proceso de Comunicación Interna del personal administrativo de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo. Muchas gracias por su colaboración.

III. ÍTEMS

INDICADOR	PREGUNTA
Flujos de comunicación	1. ¿Cómo considera que es el nivel de comunicación entre jefes y subalternos en la universidad?
	2. ¿Qué opina sobre la forma de comunicarse de su jefe cuando le indica una orden?
	3. ¿Usted cree que su jefe es muy flexible con usted? ¿Lo deja hacer su trabajo con libertad y lo trata de una manera muy amical, que incluso olvida su cargo?
Medios	4. ¿Cuáles son los medios de comunicación que se utilizan al interior de la universidad?

	5. ¿Cómo se entera de las actividades y/o reprogramaciones en la universidad?
	6. ¿Conoce la oficina que se encarga de la emisión de los mensajes en la Universidad? ¿Cuál es?
Herramientas comunicativas	7. ¿Qué herramientas de comunicación utiliza la Universidad Pedro Ruíz Gallo a nivel interno? Mencionaré algunas, si hay alguna que desee agregar, lo detalla: Manual de Organización y Funciones (MOF), Comunicaciones escritas, Boletín informativo mensual, Comunicaciones electrónicas, Periódico Mural, Reuniones, Periódico Interno, Buzón de sugerencias, Otros. (detalle) ...
	8. ¿Considera que las herramientas de comunicación utilizadas (antes mencionadas) son adecuadas para la universidad?
	9. ¿Qué nuevas herramientas le sugiere a la universidad?
Barreras de comunicación	10. Para usted ¿Cuáles son las barreras de comunicación que dificultan una adecuada comunicación interna con los colaboradores?
	11. ¿Cuáles cree que sean los principales motivos por los que se suscitan conflictos entre los colaboradores de la universidad?
	12. ¿Cómo actúa usted ante los rumores y murmullos en la universidad?
Frecuencia	13. ¿Con qué frecuencia se comunica con sus compañeros de área? Y ¿qué tipo de información les transmite a menudo?
	14. ¿Cree que la universidad fomente y promueva la comunicación interna? ¿Por qué?
	15. Usualmente ¿en qué tiempo a usted le llega información laboral o comunicados? Por ejemplo: al instante, durante el día, al día siguiente, varios días después o se entera de forma inoportuna, etc.

Anexo 4

GUÍA DE ENTREVISTA 2

NOMBRE DEL ENTREVISTADO	
CARGO EN LA INSTITUCIÓN	
ENTREVISTADORA	Edvany Mogollón Santamaría
TEMA	Clima organizacional
FECHA Y LUGAR	
TIEMPO APROXIMADO	

II. PROPÓSITO

La entrevista se realiza con la finalidad de diagnosticar el estado del clima organizacional actual del personal administrativo de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo. Muchas gracias por su colaboración.

III. ÍTEMS

INDICADOR	PREGUNTA
Condiciones de trabajo	1. ¿Cómo calificaría el entorno laboral de la universidad actualmente? ¿Por qué lo considera así?
	2. ¿Cómo calificaría la convivencia con sus compañeros de trabajo? ¿Por qué lo considera así?
	3. ¿Dónde labora cuenta con equipos y herramientas necesarias, para el cumplimiento de sus labores cotidianas?
Motivación	4. ¿Cuáles considera usted que son los factores que lo harían sentirse más motivado en el trabajo?
	5. ¿Con qué frecuencia se reconoce su esfuerzo en la universidad?
	6. ¿Con qué frecuencia se realizan actividades integradoras en la universidad?
Involucramiento laboral	7. ¿Qué tan involucrado está usted con sus acciones dentro de la universidad? Puede mencionar algunas acciones que ejemplifique.
	8. ¿Conoce la misión, la visión o los objetivos de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo?
	9. ¿Con qué frecuencia usted participa de las actividades y espacios de encuentro que organiza la universidad? Mencione las últimas fechas de su participación.
Liderazgo	10. ¿Qué opina del liderazgo en la universidad?
	11. ¿Su jefe se reúne con usted para tener coordinaciones de trabajo? ¿Con qué frecuencia?
	12. ¿Cómo considera que es el trato de su jefe con el personal de su área?
Conflictos	13. ¿Suele usted apreciar el punto de vista de sus compañeros de trabajo?
	14. ¿Cómo se resuelven los conflictos laborales en su área?
	15. ¿Cree que los problemas se resuelven adecuadamente en la universidad? ¿Cómo los resolvería usted?

Anexo 5
Transcripción de las respuestas de las Guías de Entrevista 1 y 2

Nombre del entrevistado 1: Javier Efrain Santisteban Peche, en adelante denominado como “JESP”

Cargo: Diseñador Gráfico

Tiempo laboral: 18 años

CLIMA ORGANIZACIONAL

EMS: ¿Cómo calificaría el entorno laboral de la universidad actualmente? ¿Por qué lo considera así?

JESP: Buena en mi oficina.

EMS: ¿Cómo calificaría la convivencia con sus compañeros de trabajo? ¿Por qué lo considera así?

JESP: Es buena hasta ahora.

EMS: ¿Usted cree que su jefe es muy flexible con usted? ¿Lo deja hacer su trabajo con libertad y lo trata de una manera muy amical, que incluso olvida su cargo?

JESP: Sí es flexible.

EMS: ¿Con qué frecuencia se reconoce su esfuerzo en la universidad?

JESP: Rara vez

EMS: ¿Con qué frecuencia se realizan actividades integradoras en la universidad?

JESP: Regularmente

EMS: ¿Qué tan involucrado está usted con sus acciones dentro de la universidad? Puede mencionar algunas acciones que ejemplifique.

JESP: Participo de las actividades que se realizan en la universidad.

EMS: ¿Conoce la misión, la visión o los objetivos de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo?

JESP: Sí

EMS: ¿Con qué frecuencia usted participa de las actividades y espacios de encuentro que organiza la universidad? Mencione las últimas fechas de su participación.

JESP: Siempre

EMS: ¿Qué opina del liderazgo en la universidad?

JESP: Buena, dependiendo de los jefes que estén.

EMS: ¿Su jefe se reúne con usted para tener coordinaciones de trabajo? ¿Con qué frecuencia?

JESP: Sí, siempre

EMS: ¿Cómo considera que es el trato de su jefe con el personal de su área?

JESP: Es buena.

EMS: ¿Suele usted apreciar el punto de vista de sus compañeros de trabajo?

JESP: Sí

EMS: ¿Cómo se resuelven los conflictos laborales en su área?

JESP: Mediante la comunicación

EMS: ¿Cree que los problemas se resuelven adecuadamente en la universidad? ¿Cómo los resolvería usted?

JESP: No. Mediante una mejor comunicación.

COMUNICACIÓN INTERNA

EMS: ¿Cómo considera que es el nivel de comunicación entre jefes y subalternos en la universidad?

JESP: Es buena en mi oficina.

EMS: ¿Qué opina sobre la forma de comunicarse de su jefe cuando le indica una orden?

JESP: Que tiene buena forma de exponerla.

EMS: ¿Cuáles son los medios de comunicación que se utilizan al interior de la universidad?

JESP: Los celulares, sobre todo.

EMS: ¿Cómo se entera de las actividades y/o reprogramaciones en la universidad?

JESP: Facebook

EMS: ¿Conoce la oficina que se encarga de la emisión de los mensajes en la Universidad?
¿Cuál es?

JESP: Oficina de comunicación e imagen institucional

EMS: ¿Qué herramientas de comunicación utiliza la Universidad Pedro Ruíz Gallo a nivel interno? Mencionaré algunas, si hay alguna que desee agregar, lo detalla: Manual de Organización y Funciones (MOF), Comunicaciones escritas, Boletín informativo mensual, Comunicaciones electrónicas, Periódico Mural, Reuniones, Periódico Interno, Buzón de sugerencias, Otros. DETALLE

JESP: Correo electrónico, mensajes al fanpage (diversas redes sociales: Facebook Instagram, Twitter)

EMS: ¿Considera que las herramientas de comunicación utilizadas (antes mencionadas) son adecuadas para la universidad?

JESP: Sí

EMS: ¿Qué nuevas herramientas le sugiere a la universidad?

JESP: Podría ser aplicaciones para celulares (Android e iPhone)

EMS: Para usted. ¿Cuáles son las barreras de comunicación que dificultan una adecuada comunicación interna con los colaboradores?

JESP: La antipatía o celos profesionales que existen entre el personal.

EMS: ¿Cuáles cree que sean los principales motivos por los que se suscitan conflictos entre los colaboradores de la universidad?

JESP: La falta de criterio en exponer sus ideas.

EMS: ¿Cómo actúa usted ante los rumores y murmullos en la universidad?

JESP: Ignorarlo y dejar que tu trabajo y personalidad hable por uno.

EMS: ¿Con qué frecuencia se comunica con sus compañeros de área? Y ¿Qué tipo de información les transmite a menudo?

JESP: Buena, información de archivo digitales

EMS: Usualmente ¿en qué tiempo a usted le llega información laboral o comunicados? Por ejemplo: al instante, durante el día, al día siguiente, varios días después o se entera de forma inoportuna, etc.

JESP: Varios días después.

Nombre del entrevistado 2: José Anselmo Bautista Fañañán, adelante lo citaremos como “JABF”.

Cargo: Responsable del Área de Diseño y Diagramación del Área de Impresiones y Publicaciones

Tiempo laboral: 20 años

CLIMA ORGANIZACIONAL

EMS: ¿Cómo considera que es el nivel de comunicación entre jefes y subalternos en la universidad?

JABF: Mala Comunicación

EMS: ¿Qué opina sobre la forma de comunicarse de su jefe cuando le indica una orden?

JABF: Autoritario

EMS: ¿Usted cree que su jefe es muy flexible con usted? ¿Lo deja hacer su trabajo con libertad y lo trata de una manera muy amical, que incluso olvida su cargo?

JABF: Nada

EMS: ¿Con qué frecuencia se reconoce su esfuerzo en la universidad?

JABF: Más te critican

EMS: ¿Con qué frecuencia se realizan actividades integradoras en la universidad?

JABF: Solo en fechas cívicas

EMS: ¿Qué tan involucrado está usted con sus acciones dentro de la universidad? Puede mencionar algunas acciones que ejemplifique.

JABF: Realizar la simplificación de trámites, como, por ejemplo: realizar los trabajos de diseño para poder ser vistos en redes sociales y difundir a su debido tiempo.

EMS: ¿Conoce la misión, la visión o los objetivos de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo?

JABF: Sí

EMS: ¿Con qué frecuencia usted participa de las actividades y espacios de encuentro que organiza la universidad? Mencione las últimas fechas de su participación.

JABF: Participé en el Día Internacional de la Mujer

EMS: ¿Qué opina del liderazgo en la universidad?

JABF: Algo que aún falta, pero muchas veces se confunde con ordenar más no con enseñar a liderar.

EMS: ¿Su jefe se reúne con usted para tener coordinaciones de trabajo? ¿Con qué frecuencia?

JABF: A veces

EMS: ¿Cómo considera que es el trato de su jefe con el personal de su área?

JABF: Sin problemas salvo excepciones

EMS: ¿Suele usted apreciar el punto de vista de sus compañeros de trabajo?

JABF: Claro, que sí

EMS: ¿Cómo se resuelven los conflictos laborales en su área?

JABF: Teniendo el conocimiento del problema y sus complicaciones

EMS: ¿Cree que los problemas se resuelven adecuadamente en la universidad? ¿Cómo los resolvería usted?

JABF: No siempre. En mi caso dando el trato adecuado y simplificando los trámites.

COMUNICACIÓN INTERNA

EMS: ¿Cómo considera que es el nivel de comunicación entre jefes y subalternos en la universidad?

JABF: Poca comunicación

EMS: ¿Qué opina sobre la forma de comunicarse de su jefe cuando le indica una orden?

JABF: Que hay que tratar de entender lo que se trata de comunicar él.

EMS: ¿Cuáles son los medios de comunicación que se utilizan al interior de la universidad?

JABF: Correo electrónico

EMS: ¿Cómo se entera de las actividades y/o reprogramaciones en la universidad?

JABF: Fanpage o Whatsapp

EMS: ¿Conoce la oficina que se encarga de la emisión de los mensajes en la Universidad?
¿Cuál es?

JABF: Imagen Institucional

EMS: ¿Qué herramientas de comunicación utiliza la Universidad Pedro Ruíz Gallo a nivel interno? Mencionaré algunas, si hay alguna que desee agregar, lo detalla: Manual de Organización y Funciones (MOF), Comunicaciones escritas, Boletín informativo mensual, Comunicaciones electrónicas, Periódico Mural, Reuniones, Periódico Interno, Buzón de sugerencias, Otros. DETALLE

JABF: Faltan las Comunicaciones electrónicas

EMS: ¿Considera que las herramientas de comunicación utilizadas (antes mencionadas) son adecuadas para la universidad?

JABF: Más o menos

EMS: ¿Qué nuevas herramientas le sugiere a la universidad?

JABF: Boletines informativos

EMS: Para usted. ¿Cuáles son las barreras de comunicación que dificultan una adecuada comunicación interna con los colaboradores?

JABF: No involucrarse en los problemas de la Universidad, es una de ellas, eso dificulta la mala comunicación.

EMS: ¿Cuáles cree que sean los principales motivos por los que se suscitan conflictos entre los colaboradores de la universidad?

JABF: Los malos entendidos

EMS: ¿Cómo actúa usted ante los rumores y murmullos en la universidad?

JABF: Trato de escuchar y no comentar hasta que se sepa la verdad.

EMS: ¿Con qué frecuencia se comunica con sus compañeros de área? Y ¿Qué tipo de información les transmite a menudo?

JABF: Bastante comunicación, e intercambiamos información relacionada al trabajo.

EMS: ¿Cree que la universidad fomente y promueva la comunicación interna? ¿Por qué?

JABF: Más o menos, porque falta bastante comunicación.

EMS: Usualmente ¿en qué tiempo a usted le llega información laboral o comunicados? Por ejemplo: al instante, durante el día, al día siguiente, varios días después o se entera de forma inoportuna, etc.

JABF: Durante el día.

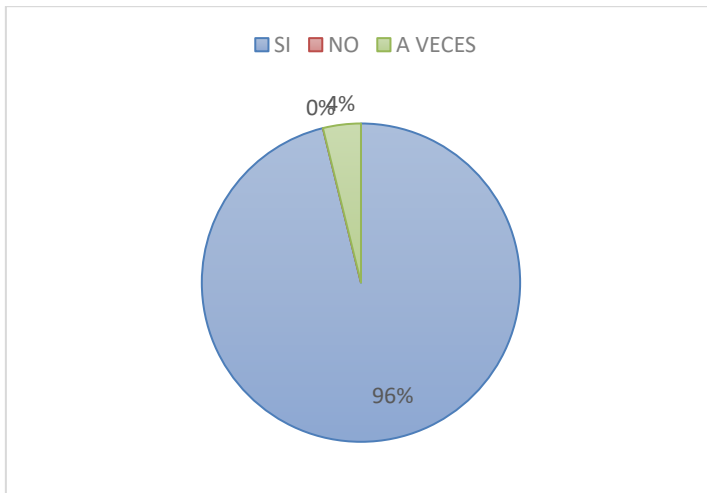
Anexo 6

Resultados de la Guía de Observación

Condiciones de trabajo

Figura 3

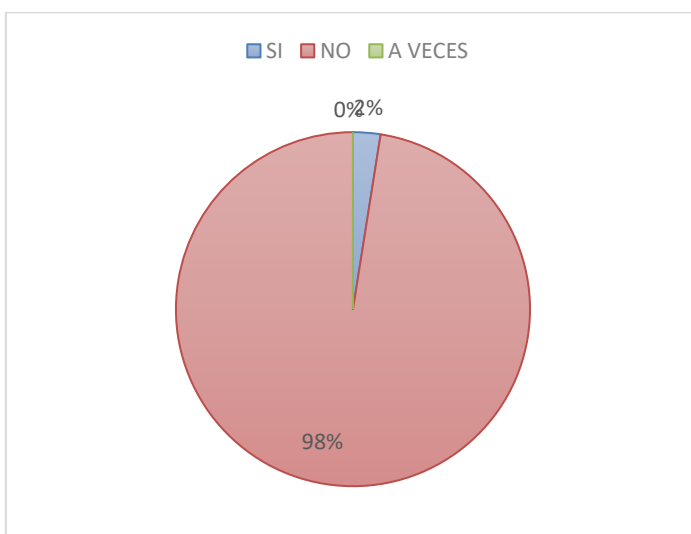
El entorno laboral de la universidad es malo



Interpretación: En el Figura 1 se aprecia que, de las 7 oficinas observadas un 96% **SI** representa un entorno laboral malo en la universidad; mientras que, el 0.4% sería **A VECES**.

Figura 4

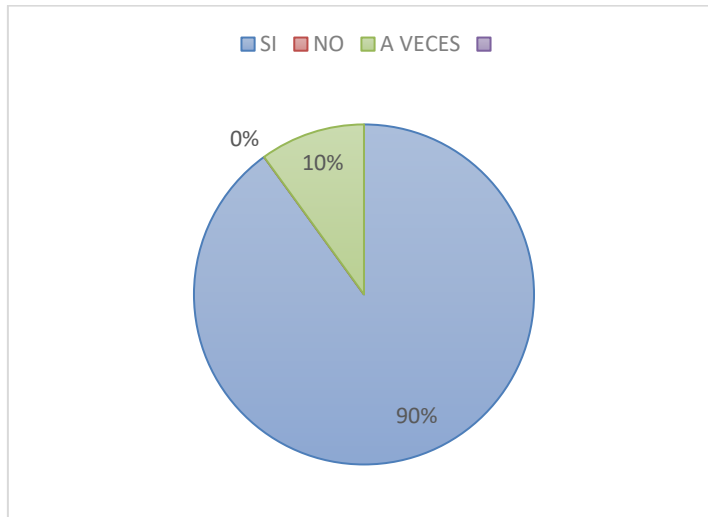
El personal dispone del espacio adecuado y los equipos necesarios para el cumplimiento de sus labores



Interpretación: En la Figura 2 se aprecia que, de las 7 oficinas observadas el 98% coincide que **NO** disponen del espacio adecuado; mientras que, el 2% **SI**.

Figura 5

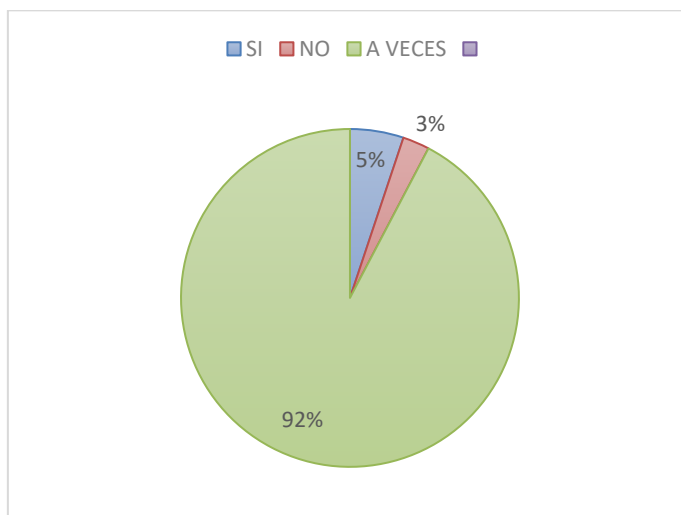
La universidad dispone de tecnología para facilitar el trabajo del personal



Interpretación: En la figura 3 se aprecia que, de las 7 oficinas observadas el 90% **NO** disponen de tecnología para facilitar el trabajo de su personal; sin embargo, hay un 10% que **A VECES**.

Figura 6

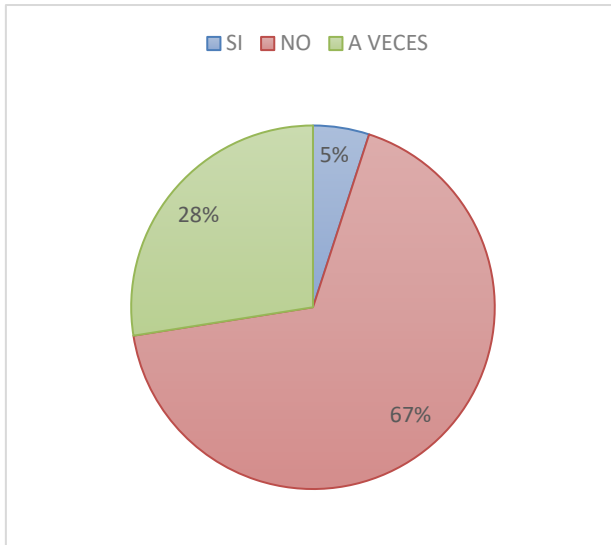
Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.



Interpretación: En la figura 4 se aprecia que, de las 7 oficinas observadas el 92% **A VECES** los compañeros de trabajo cooperan entre sí, el 5% **SI** lo hace y sólo el 3%, **NO**.

Figura 7

En los equipos de trabajo existe una relación armoniosa.

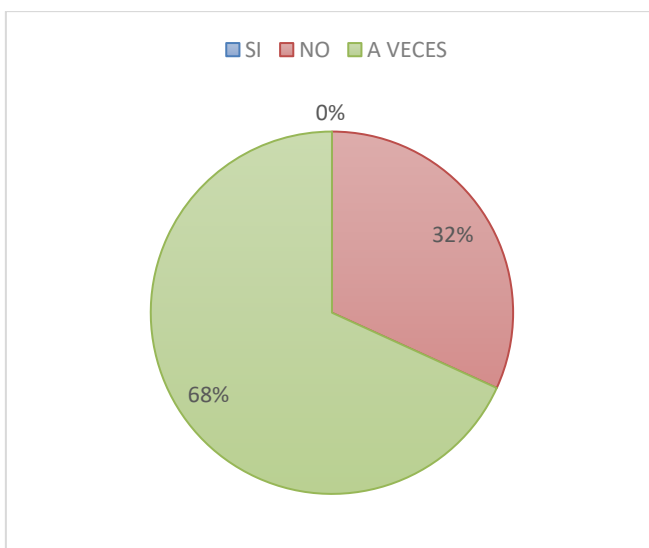


Interpretación: En la figura 5 se aprecia que, de las 7 oficinas observadas el 67% de los trabajadores **NO** mantiene una relación armoniosa entre los equipos de trabajo, el 28 **A VECES** y en el 5% **SI** existe una buena relación.

Motivación

Figura 8

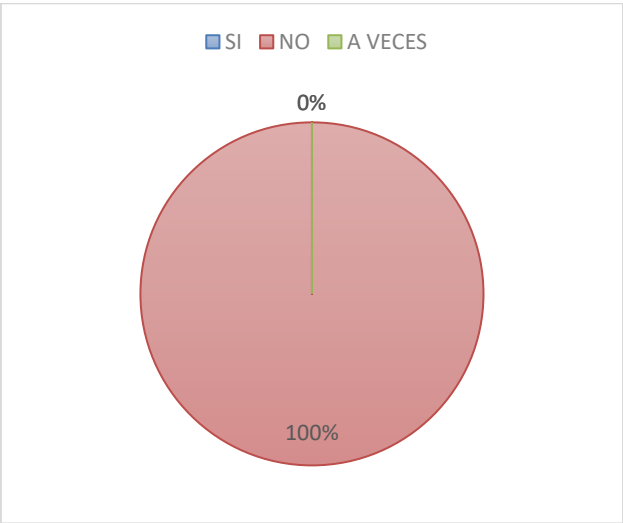
Se aplican técnicas y estrategias para motivar al personal en su trabajo.



Interpretación: En la Figura 6 se aprecia que, de las 7 oficinas observadas el 68% **A VECES** se aplica técnicas y estrategias para motivar al personal en su trabajo; mientras que, el 32% de las oficinas **NO** se dan y finalmente no hay un porcentaje que afirme esa premisa.

Figura 9

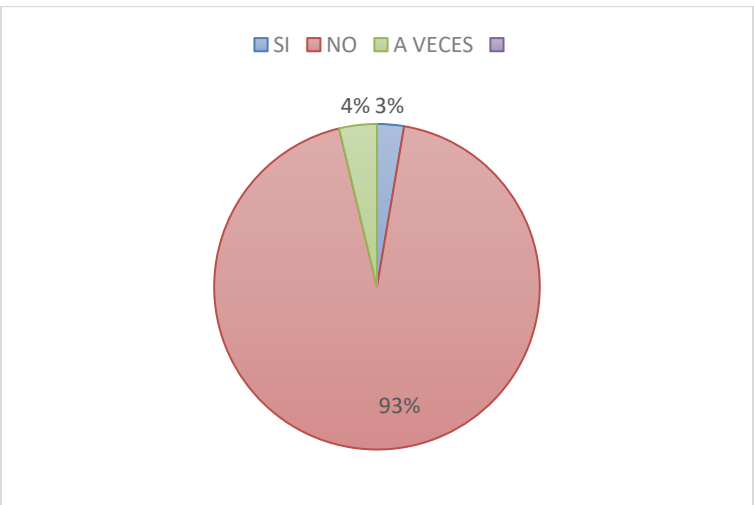
El jefe de la oficina expresa reconocimiento por los logros de su personal.



Interpretación: En la Figura 7 se aprecia que, de las 7 oficinas observadas el 100% **NO** se expresan reconocimiento por sus logros obtenidos, ya sea del líder o jefe inmediato.

Figura 10

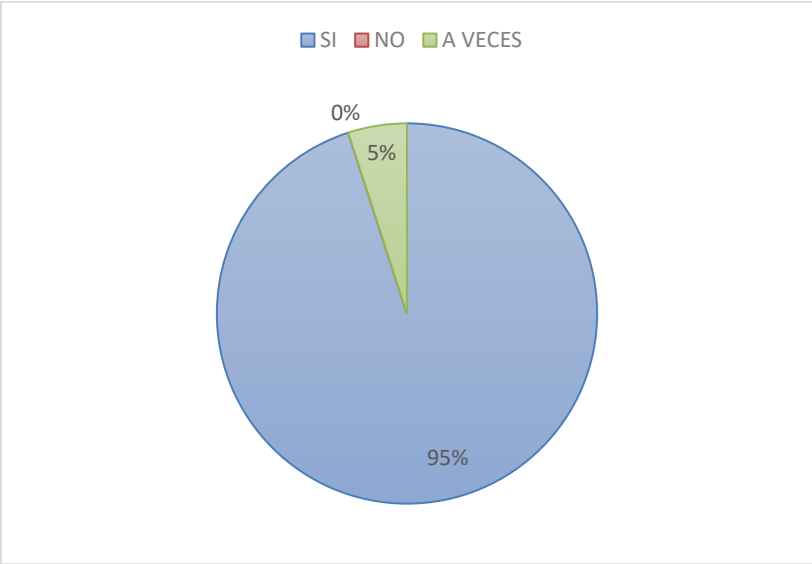
El personal se siente motivado y conforme en su lugar de trabajo.



Interpretación: En la Figura 8 se aprecia que, de las 7 oficinas observadas el 93% del personal administrativo **NO** se le observa motivado y conforme en su lugar de trabajo y que sólo el 4% y 3%, **A VECES** y **SI** motivados y conformes en su puesto, respectivamente.

Figura 11

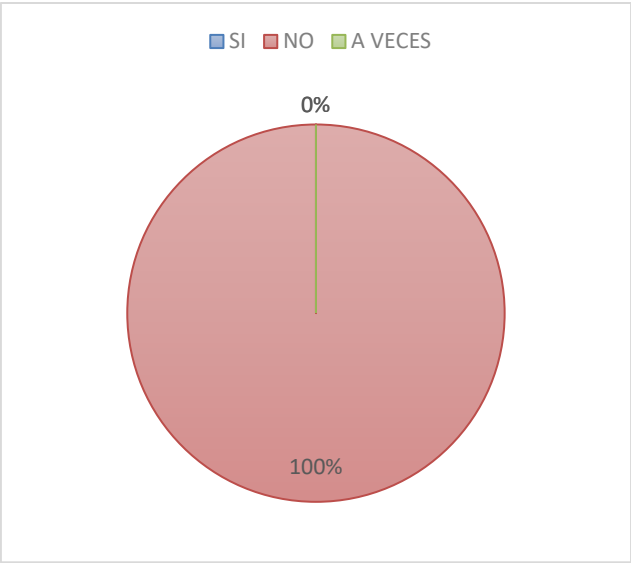
El personal expresó sus quejas e insatisfacciones laborales en su trabajo.



Interpretación: En la Figura 9 se aprecia que, de las 7 oficinas observadas el 95% del personal administrativo **SI** ha expresado sus quejas e insatisfacciones laborales y el 5% **A VECES** lo ha hecho.

Figura 12

Se premia y valora el desempeño laboral en la universidad.

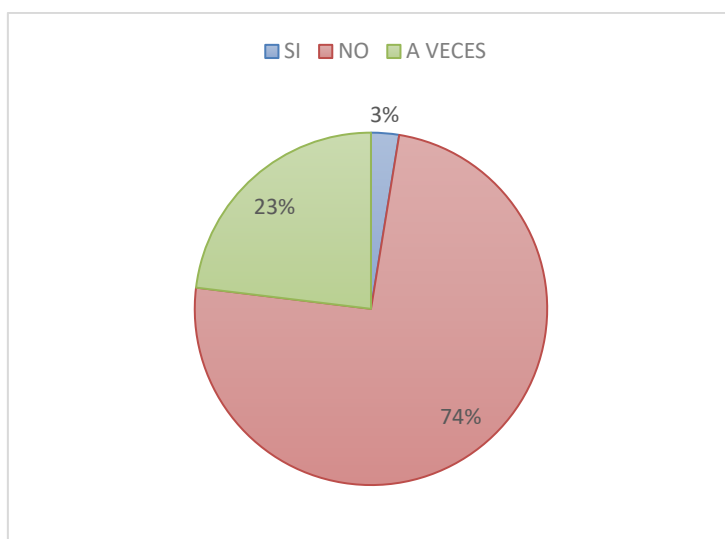


Interpretación: Ante la afirmación si en la universidad se premia y valora el desempeño laboral del personal administrativo, de las 7 oficinas observadas, el gráfico 10 muestra un 100% **NO**. Este resultado está asociado al incentivo como las felicitaciones por parte del jefe inmediato, el reconocimiento de sus compañeros y la motivación de la universidad mediante distintas técnicas organizacionales que valoren su desempeño.

Involucramiento laboral

Figura 13

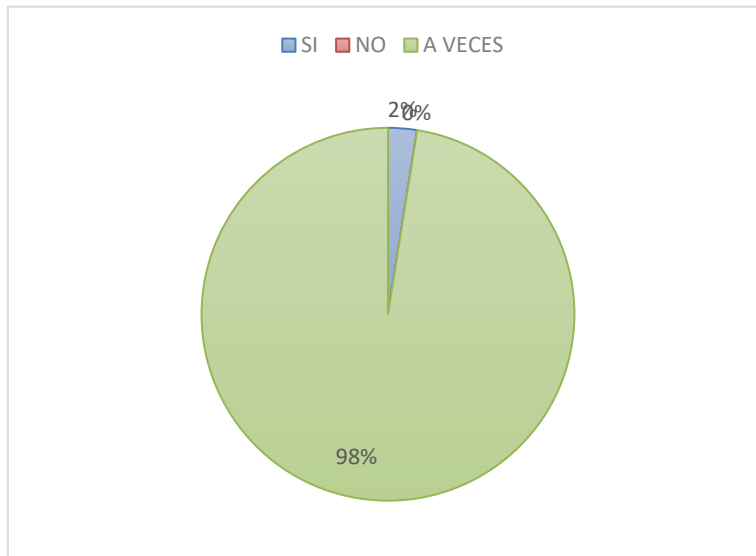
El personal respeta las normas de la universidad.



Interpretación: En la Figura 11 se aprecia que, de las 7 oficinas observadas el 74% **NO** respeta las normas generales de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo, el 23% **A VECES** y sólo el 3% del personal administrativo **SI** lo cumple.

Figura 14

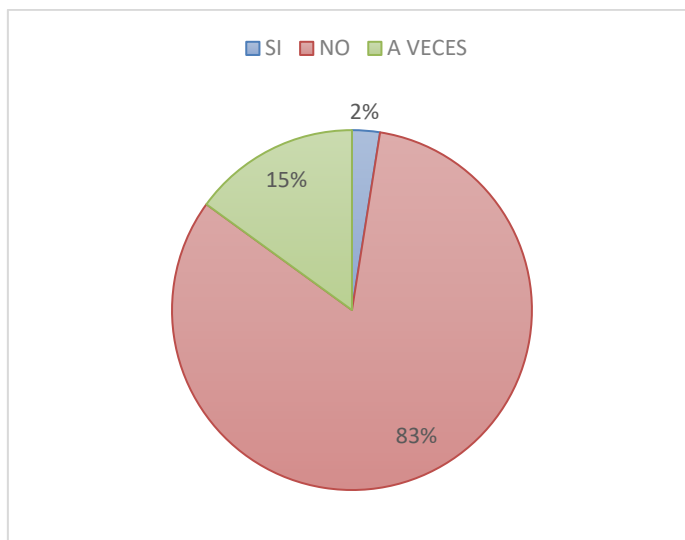
El personal está comprometido en su trabajo cumpliendo sus responsabilidades laborales



Interpretación: En la Figura 12 se aprecia que, de las 7 oficinas observadas el 98% del personal **A VECES** está comprometido en su trabajo cumpliendo sus responsabilidades laborales; mientras que, el 2% **SI** lo está y un 0% que **NO** evidencia mencionada afirmación.

Figura 15

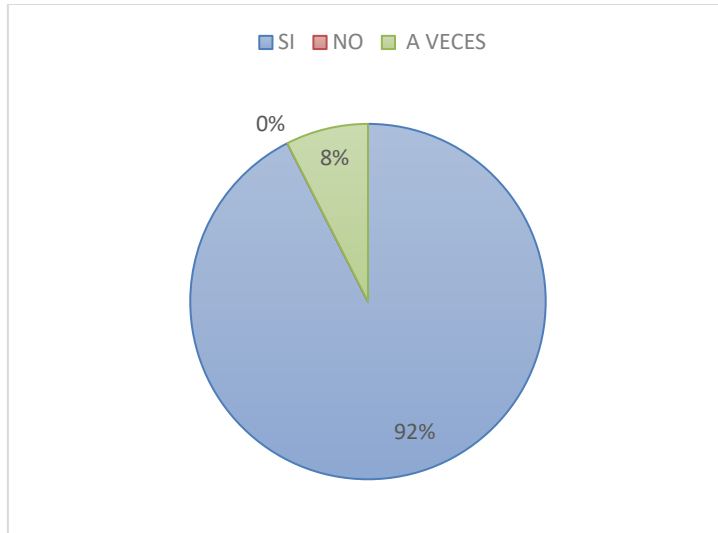
El jefe se encuentra en su centro de labores.



Interpretación: En la Figura 13 se aprecia que, de las 7 oficinas observadas el 83% los jefes **NO** se encuentran en su centro de labores en horario de trabajo, el 15% **A VECES** se los encuentra y el 2% que **SI** están en su trabajo.

Figura 16

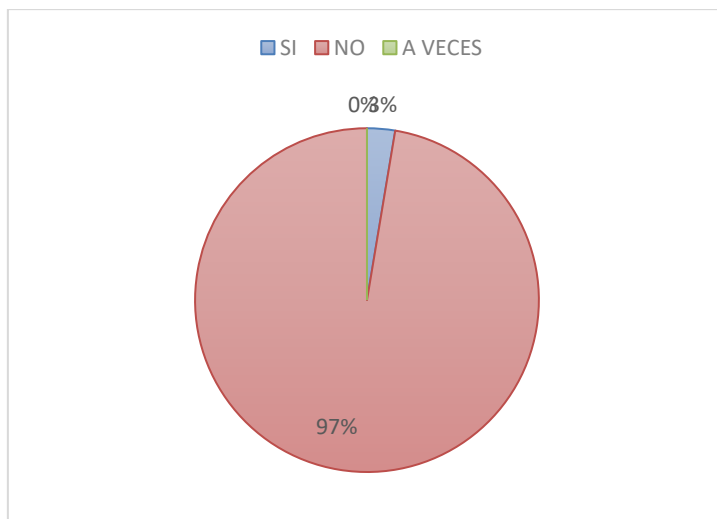
El personal tiene oportunidad de mejorar sus trabajos y desempeñarse mejor en sus tareas encomendadas.



Interpretación: En la Figura 14 se aprecia que, de las 7 oficinas observadas el 92% del personal administrativo **SI** tiene la oportunidad de mejorar sus trabajos y desempeñarse mejor en sus tareas encomendadas; mientras que el 8% **A VECES** tienen esa oportunidad.

Figura 17

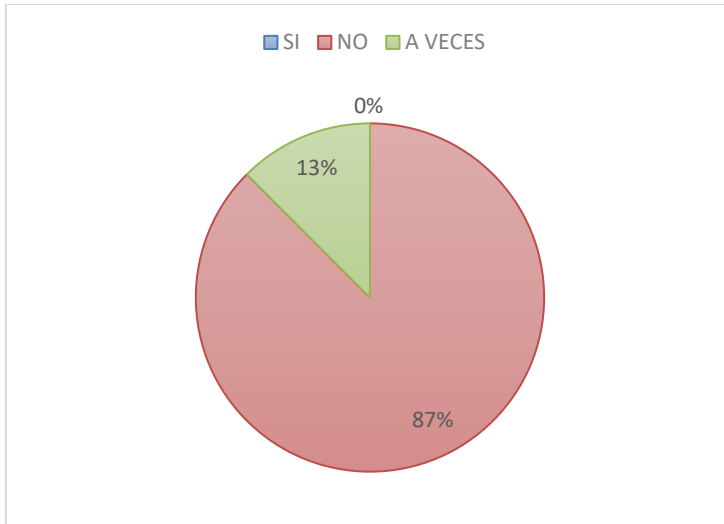
El personal es eficiente desarrollando su trabajo.



Interpretación: En la Figura 15 se aprecia que, de las 7 oficinas observadas el 97% pertenece al grupo de personal administrativo que **NO** es eficiente desarrollando su trabajo; mientras que, el 3% **SI** lo es.

Figura 18

El personal administrativo participa activa y desinteresadamente de las actividades que organiza la universidad

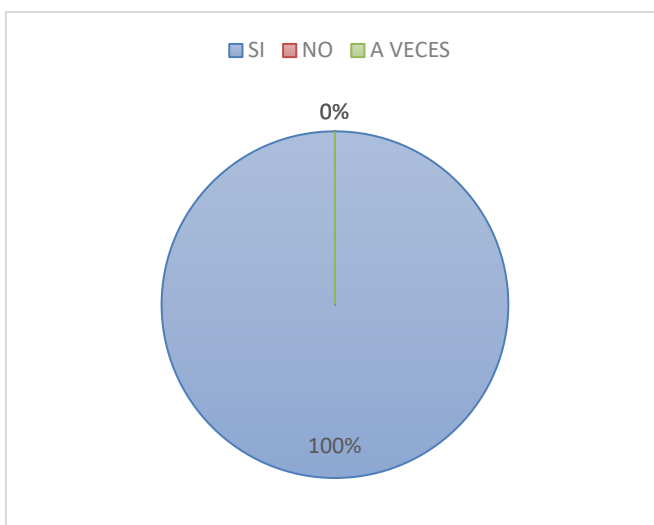


Interpretación: En la Figura 16 se aprecia que, de las 7 oficinas observadas el 87% del personal administrativo **NO** participa activa y desinteresadamente de las actividades que organiza la universidad y el 13% **SI** lo hace.

Liderazgo

Figura 19

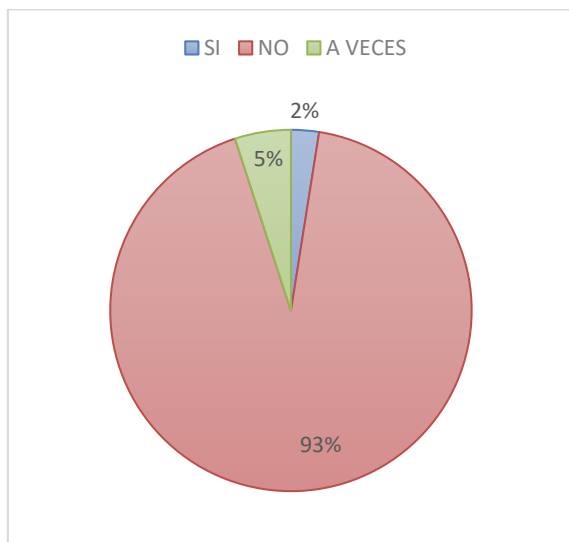
El jefe del personal solo da órdenes.



Interpretación: En la Figura 17 se aprecia que, de las 7 oficinas observadas, el 100% de los jefes de oficina sólo da órdenes a sus compañeros de trabajo.

Figura 20

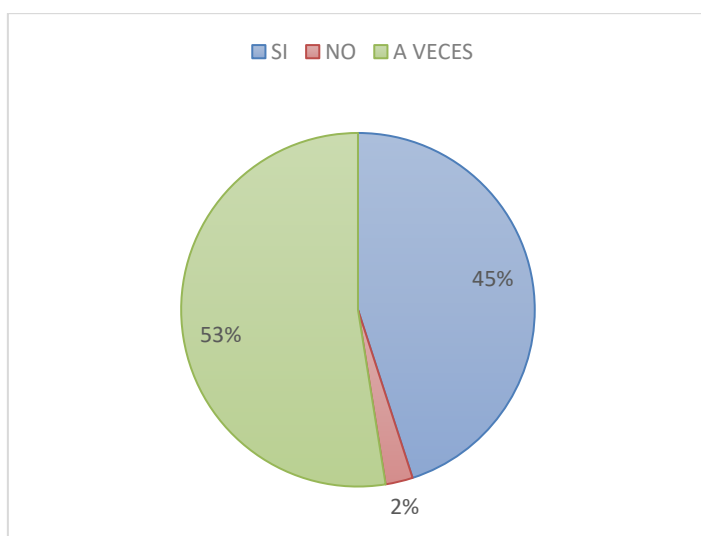
El jefe pide opinión y escucha cuando da una sugerencia el personal.



Interpretación: En la Figura 18 se aprecia que, de las 7 oficinas observadas, el 93% de los jefes de oficina **NO** pide opiniones ni escucha las sugerencias de su personal, el 5% **A VECES** y sólo el 2% **SI** lo hace.

Figura 21

El jefe es una persona confiada y deja hacer el trabajo del personal sin presión.

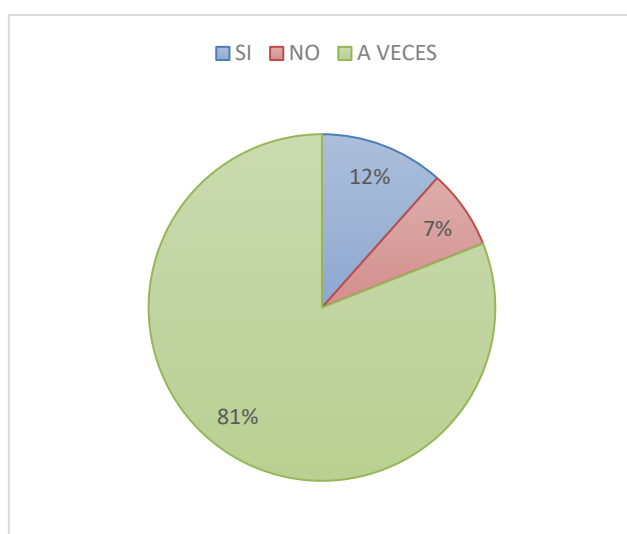


Interpretación: En la Figura 19 se aprecia que, de las 7 oficinas observadas, el 53% de los jefes **A VECES** son personas confiadas y dejan hacer el trabajo de su personal sin presión, el 45% **SI** lo hacen, indicando que es común esta práctica de confianza frente a sus subordinados y sólo un 2% del personal administrativo dice que **NO** lo es, sino todo lo contrario.

Conflictos

Figura 22

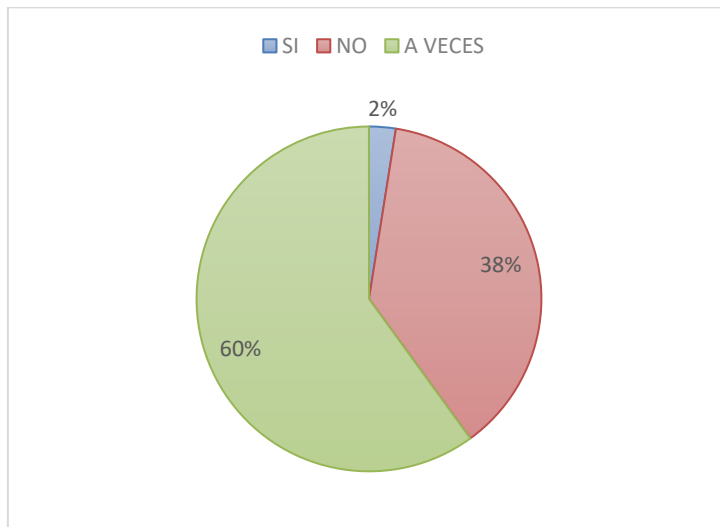
El jefe se muestra comprensivo con su personal.



Interpretación: En la Figura 20 se aprecia que, de las 7 oficinas observadas, el 81% de los administrativos advierte que **A VECES** el jefe se muestra comprensivo con ellos, el 12% **SI** lo es y el 7% **NO** es comprensivo con ellos.

Figura 23

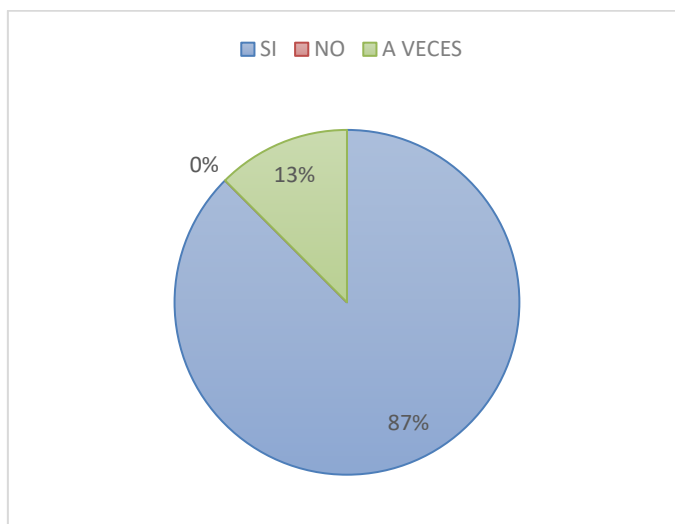
En la oficina el personal trabaja bien en equipo.



Interpretación: En la Figura 21 se aprecia que, de las 7 oficinas observadas, el 60% del personal administrativo **A VECES** trabaja bien en equipo dentro de su oficina, el 38% **NO** trabaja bien en equipo o es porque nunca se ha hecho el intento de trabajar en equipo y el 2% **SI** trabaja bien de esa forma.

Figura 24

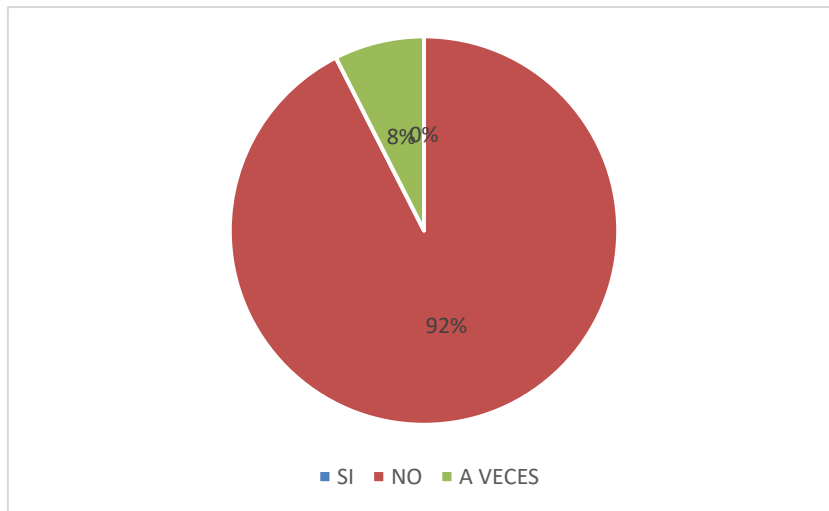
El personal expresa libremente opiniones negativas.



Interpretación: En la Figura 22 se aprecia que, de las 7 oficinas observadas, el 87% del personal observado, **SI** pueden expresar libremente sus opiniones negativas; mientras que, el 13% **A VECES** expresa con libertad sus opiniones negativas.

Figura 25

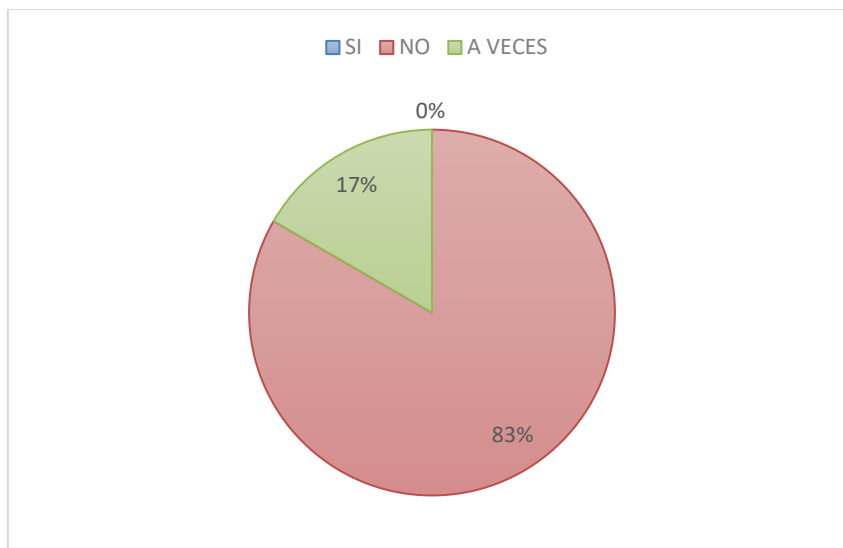
El personal llega a buenos acuerdos con facilidad.



Interpretación: En la Figura 23 se aprecia que, de las 7 oficinas observadas, el 92% del personal administrativo **NO** llega a sanos acuerdos con facilidad y un 8% **A VECES**.

Figura 26

En la oficina se manejan adecuadamente los problemas.



Interpretación: En la Figura 24 se observa que, de las 7 oficinas estudiadas, el 83% del personal administrativo **NO** maneja adecuadamente los problemas en su oficina; mientras que el 17% **A VECES** lo hace y el 0% **SI** manejan los problemas adecuadamente.

Anexo 7

Resultados de la Encuesta aplicada

Comunicación interna

- Dimensión: Flujos de Comunicación
- Indicadores: Vertical - Horizontal - Transversal

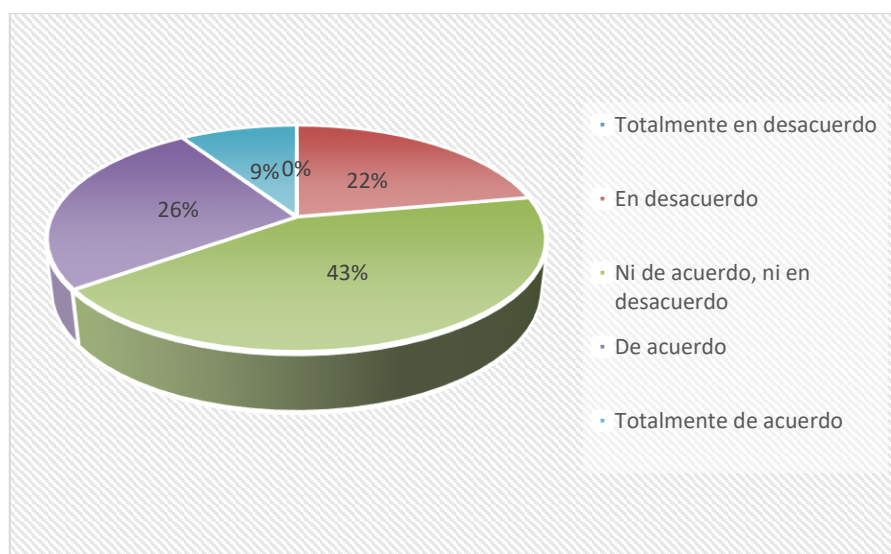
Tabla 1

Su superior siempre le da indicaciones de lo que debe de hacer

ESCALA SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	17
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	33
De acuerdo	20
Totalmente de acuerdo	7
Total	77

Figura 27

El superior da indicaciones en el trabajo



Análisis e interpretación:

Se observa el 43% dice que no está de acuerdo ni en desacuerdo que su superior siempre le da indicaciones de lo que debe de hacer; a su vez, el 26% está de acuerdo, el 22% en desacuerdo y el 9% totalmente de acuerdo.

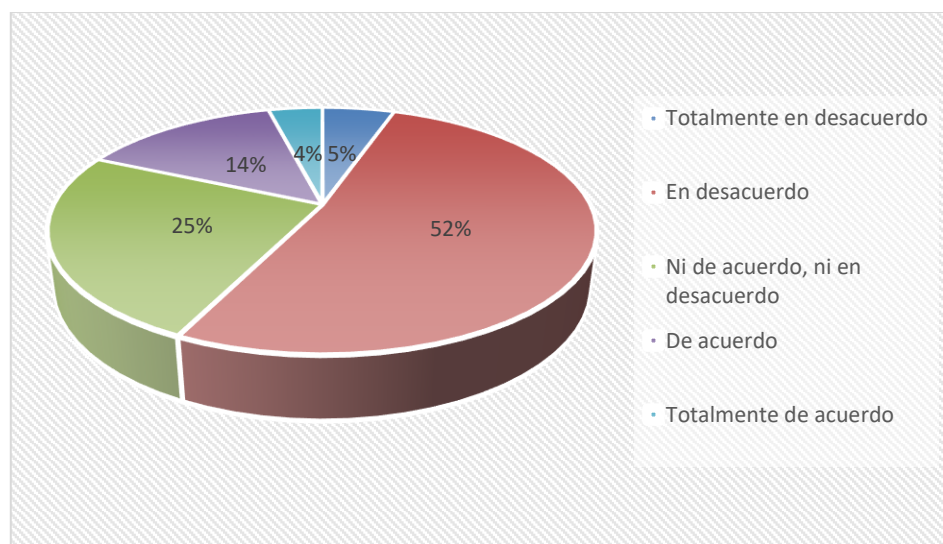
Tabla 2

Su superior siempre recibe sus opiniones para tomar decisiones.

ESCALA SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	4
En desacuerdo	40
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	19
De acuerdo	11
Totalmente de acuerdo	3
Total	77

Figura 28

El superior recepciona opiniones



Análisis e interpretación:

Se observa el 52% dice que está en desacuerdo que su superior siempre recibe sus opiniones para tomar decisiones; a su vez, el 25% se manifiesta ni de acuerdo, ni es desacuerdo, el 14% de acuerdo, el 5% totalmente en desacuerdo y un 4% en total acuerdo.

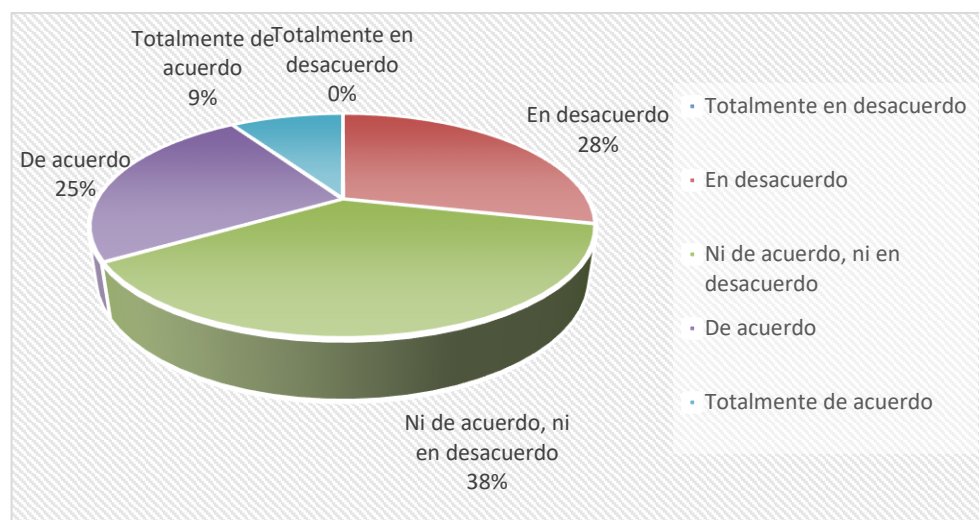
Tabla 3

Comparte y socializa su trabajo con sus compañeros de oficina.

ESCALA SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	22
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	29
De acuerdo	19
Totalmente de acuerdo	7
Total	77

Figura 29

Socializa con sus compañeros de trabajo



Análisis e interpretación:

Se observa el 38% de los encuestados manifiestan ni de acuerdo ni en desacuerdo en socializar su trabajo con sus compañeros de oficina; a su vez, el 28% afirma estar en desacuerdo, el 25% de acuerdo y el 9% totalmente de acuerdo.

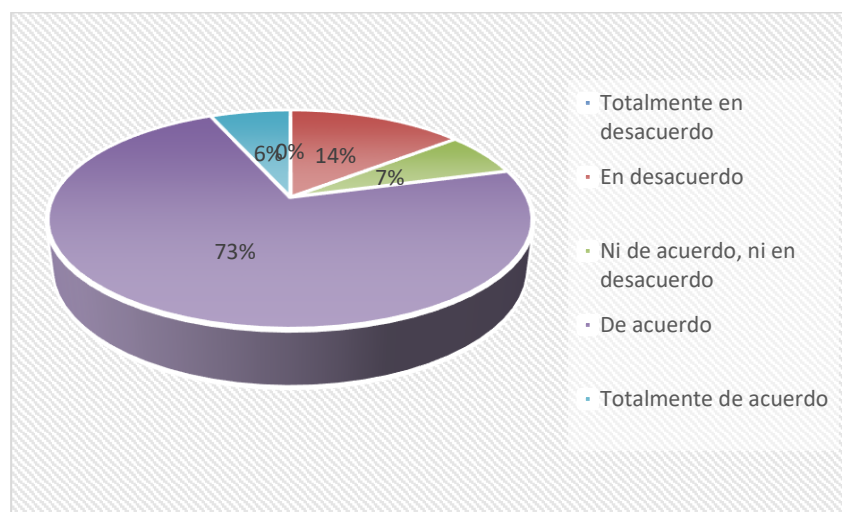
Tabla 4

La comunicación ente sus compañeros de oficina es buena.

ESCALA SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	11
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5
De acuerdo	56
Totalmente de acuerdo	5
Total	77

Figura 30

La comunicación en la oficina es buena



Análisis e interpretación:

Se observa el 73% de los encuestados manifiestan acuerdo respecto que la comunicación entre sus compañeros de oficina es buena; por otro lado, un 14% está en desacuerdo, el 7% ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 6% totalmente de acuerdo.

Tabla 5

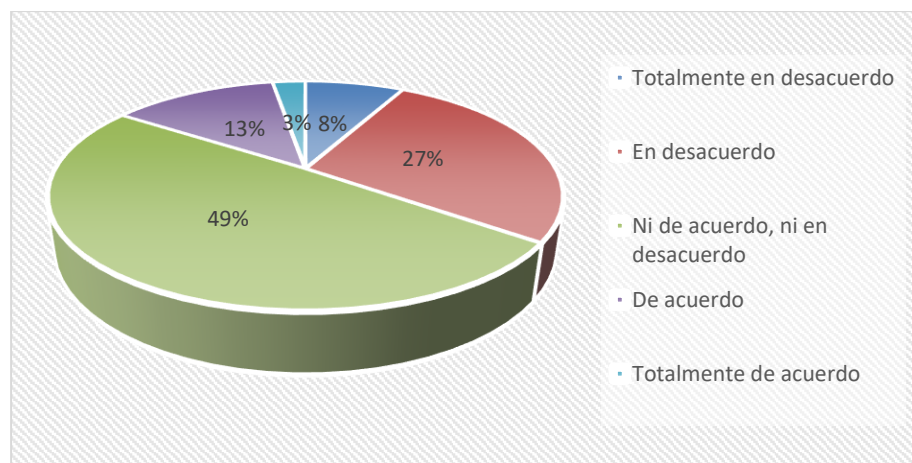
En su oficina no se respeta el nivel jerárquico al pie de la letra.

ESCALA SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	6
En desacuerdo	21

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	38
De acuerdo	10
Totalmente de acuerdo	2
Total	77

Figura 31

Respeto al nivel jerárquico en la oficina



Análisis e interpretación:

Se observa el 49% de los encuestados no están de acuerdo, ni en desacuerdo que en sus oficinas no se respeta el nivel jerárquico al pie de la letra, el 27% manifiesta desacuerdo al enunciado, el 13% está de acuerdo, el 8% en total desacuerdo y el 3% en total acuerdo.

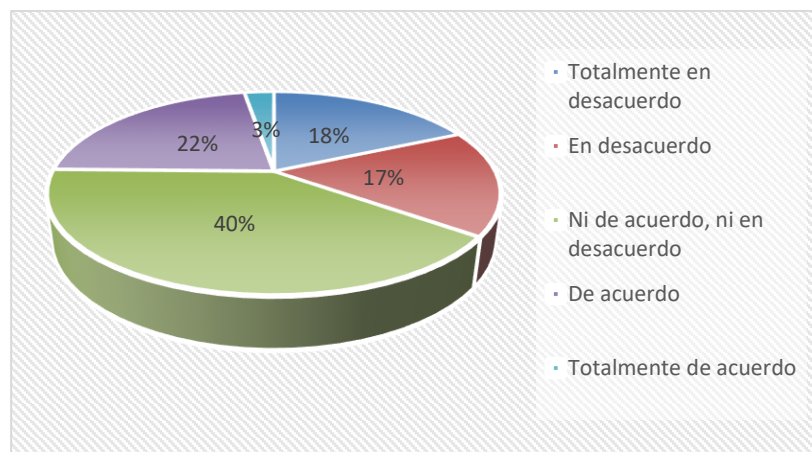
Tabla 6

El trabajo en su oficina es libre y flexible, no impositiva.

ESCALA SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	14
En desacuerdo	13
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	31
De acuerdo	17
Totalmente de acuerdo	2
Total	77

Figura 32

El trabajo es flexible y no impositivo



Análisis e interpretación:

Se observa el 40% dice no estar de acuerdo, ni en desacuerdo que el trabajo en su oficina es libre y flexible, y no impositiva, el 22% manifiesta estar de acuerdo; en cambio, el 17% está en desacuerdo, el 18% en total desacuerdo y sólo el 3% en total acuerdo.

- Dimensión: Medios
- Indicadores: Tradicionales - Electrónicos

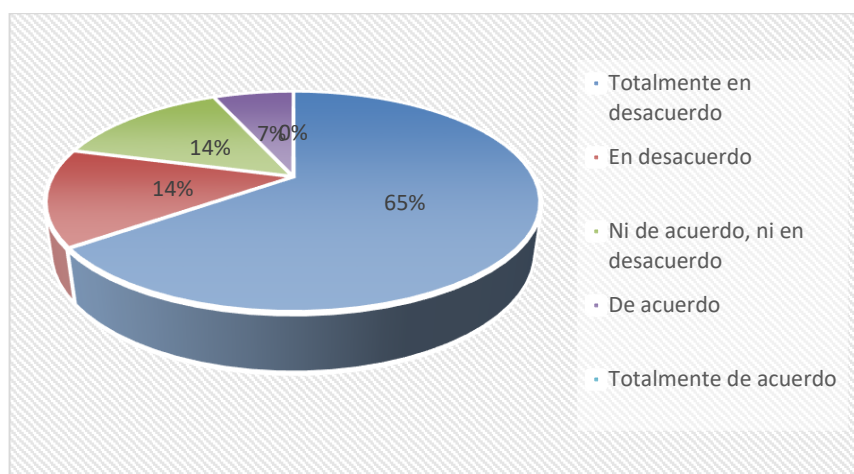
Tabla 7

Los medios de comunicación de la UNPRG son efectivos.

ESCALA SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	50
En desacuerdo	11
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11
De acuerdo	5
Totalmente de acuerdo	0
Total	77

Figura 33

Efectividad de los medios de comunicación



Análisis e interpretación:

Se observa el 65% reconoce total desacuerdo que los medios de comunicación en la universidad sean efectivos; a su vez, un 14% dice estar en desacuerdo y ni de acuerdo, ni en desacuerdo con el mismo enunciado; en cambio, el 7% sí está de acuerdo.

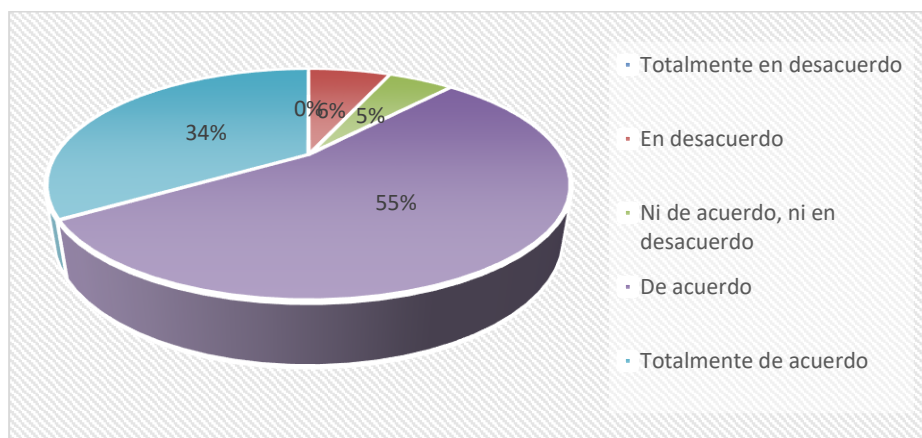
Tabla 8

La comunicación oral y escrita son las más usadas en la universidad.

ESCALA SATISFACIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	5
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4
De acuerdo	42
Totalmente de acuerdo	26
Total	77

Figura 34

Usos de la comunicación oral y escrita en la universidad.



Análisis e interpretación:

Se observa el 55% de los encuestados reconoce acuerdo que la comunicación oral y escrita son las más usadas en la universidad, el 34% está en total acuerdo; mientras que, el 6% en desacuerdo y el 5% ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

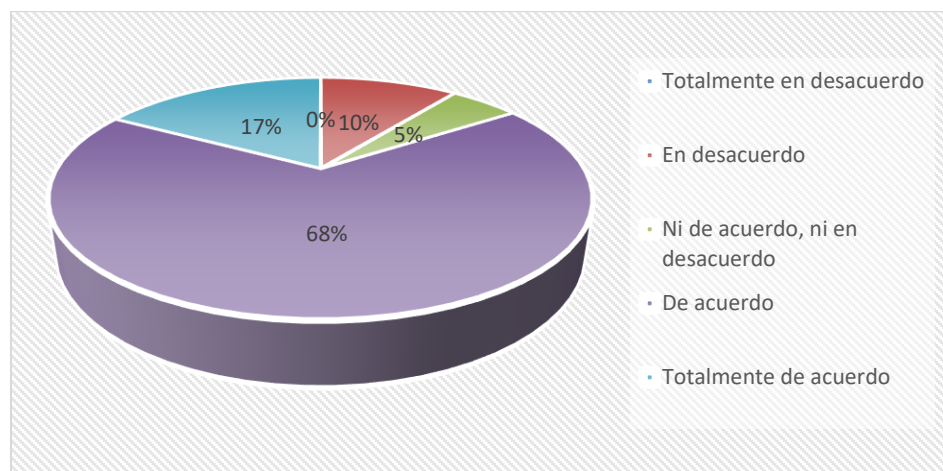
Tabla 9

Los medios de comunicación en la universidad son obsoletos.

ESCALA SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	8
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4
De acuerdo	52
Totalmente de acuerdo	13
Total	77

Figura 35

Medios de comunicación obsoletos en la universidad



Análisis e interpretación:

Se observa que el 68% afirma estar de acuerdo que los medios de comunicación son obsoletos, el 17% está en totalmente de acuerdo; mientras que, el 10% está en desacuerdo y el 5% ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

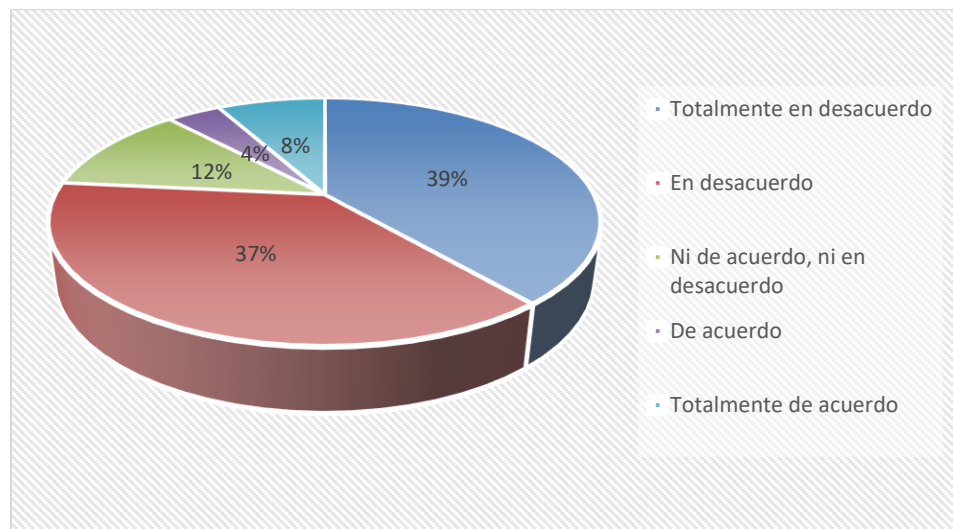
Tabla 10

Es frecuente la emisión de mensajes vía correo en la universidad.

ESCALA SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	30
En desacuerdo	29
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9
De acuerdo	3
Totalmente de acuerdo	6
Total	77

Figura 36

Emisión de emails en la universidad



Análisis e interpretación:

Se observa que el 39% de los encuestados están en total desacuerdo que los mensajes sean frecuentes por correo electrónico en la universidad; a su vez, el 37% está en desacuerdo, el 12% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 8% en total acuerdo y el 4% en acuerdo.

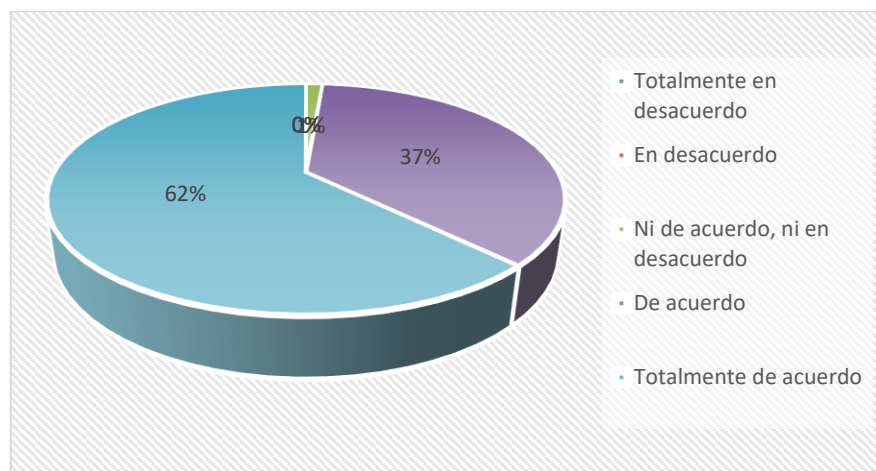
Tabla 11

La universidad debería tener un sistema de comunicación interna.

ESCALA SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1
De acuerdo	28
Totalmente de acuerdo	48
Total	77

Figura 37

Sistema de comunicación interna en la universidad



Análisis e interpretación:

Se observa que el 62% de los encuestados están en total acuerdo que se debería contar con un sistema de comunicación interna en la universidad, el 37% está en acuerdo y un 1% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el resto 0%.

- Dimensión: Herramientas comunicativas
- Indicadores: Multiherramientas

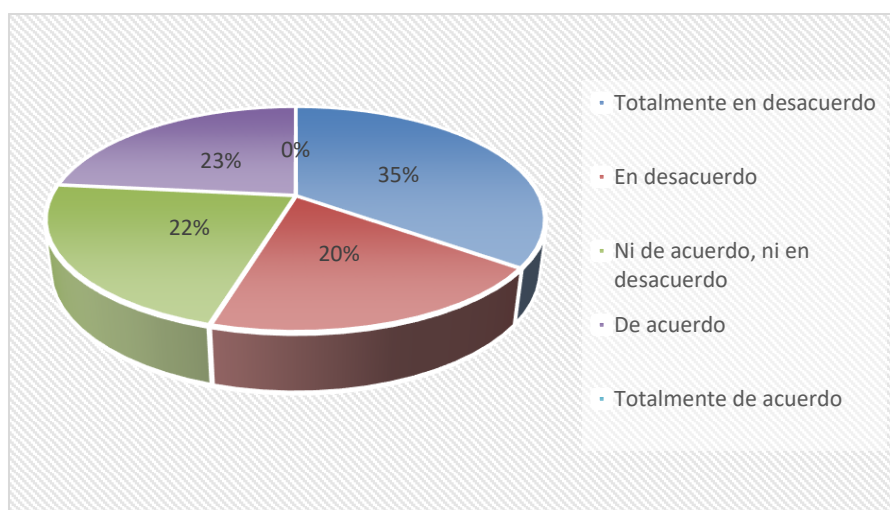
Tabla 12

Para una comunicación rápida en la universidad el Manual de Organización y Funciones (MOF), el periódico mural y el buzón de sugerencias son buenas herramientas.

ESCALA SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	27
En desacuerdo	15
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	17
De acuerdo	18
Totalmente de acuerdo	0
Total	77

Figura 38

Herramientas de comunicación rápidas en la universidad



Análisis e interpretación:

Se observa que el 35% de los encuestados están en total desacuerdo que el Manual de Organización y Funciones (MOF), el periódico mural y el buzón de sugerencias son herramientas de comunicación rápidas para la universidad, el 23% está de acuerdo, un 22% ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 20% en desacuerdo.

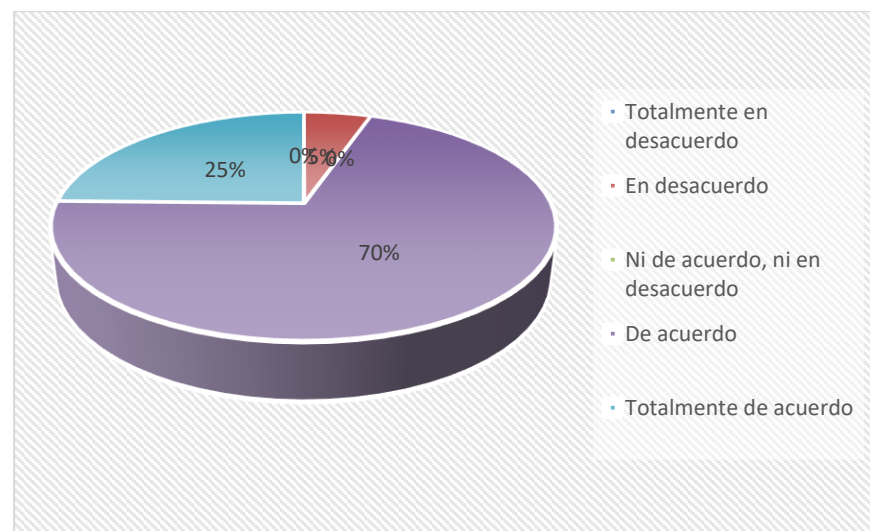
Tabla 13

Cree que los emails y el intranet son herramientas modernas y eficientes de comunicación.

ESCALA SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0
De acuerdo	54
Totalmente de acuerdo	19
Total	77

Figura 39

Herramientas modernas en la comunicación



Análisis e interpretación:

Se observa que el 70% están de acuerdo que los emails y el intranet son herramientas modernas y eficientes de comunicación, el 25% confirma estar totalmente de acuerdo y sólo un 5% en desacuerdo.

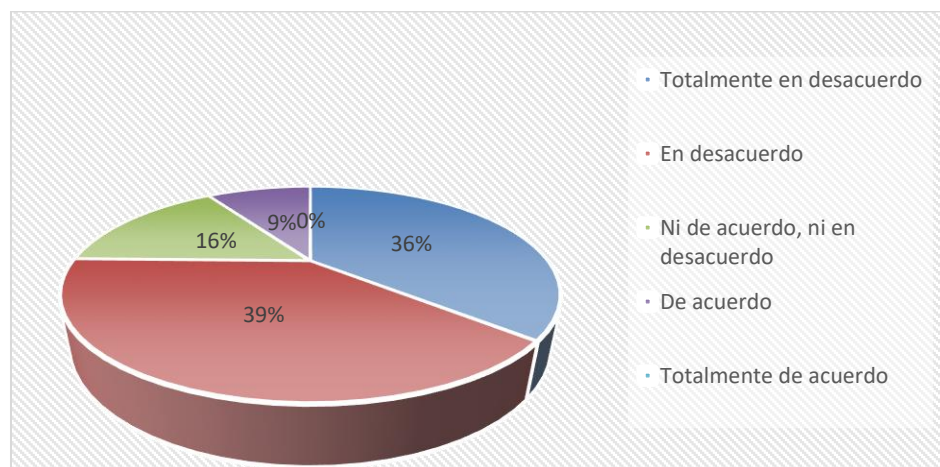
Tabla 14

La información es comunicada por varias herramientas hasta asegurar que todo el personal de la universidad se dé por enterado.

ESCALA SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	28
En desacuerdo	30
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12
De acuerdo	7
Totalmente de acuerdo	0
Total	77

Figura 40

Eficacia de la mensajería en la universidad



Análisis e interpretación:

Se observa que el 39% están en desacuerdo que la información es comunicada por varias herramientas hasta asegurar que todo el personal de la universidad se dé por enterado, el 36% confirma estar en total desacuerdo, un 16% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y sólo un 5% en desacuerdo.

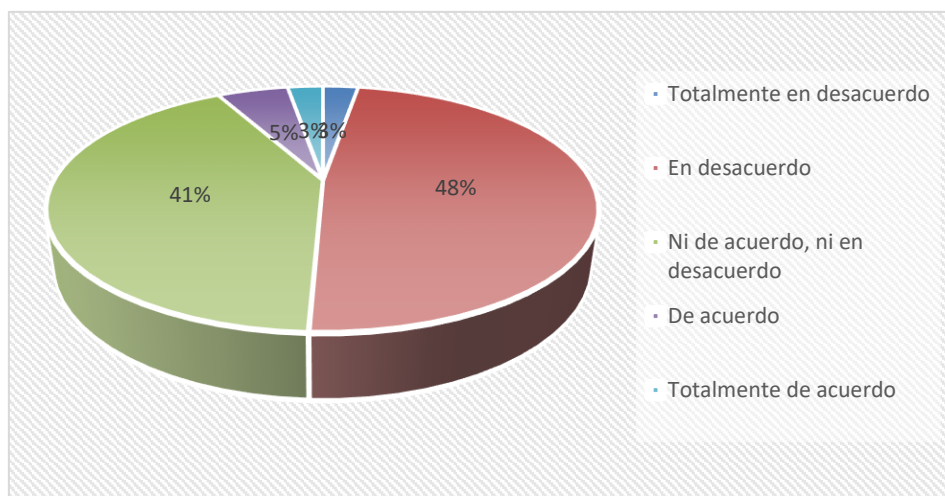
Tabla 15

Las herramientas de comunicación utilizadas son adecuadas para la universidad.

ESCALA SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	2
En desacuerdo	37
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	32
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	2
Total	77

Figura 41

Herramientas de comunicación adecuadas en la universidad.



Análisis e interpretación:

Se observa que el 48% están en desacuerdo que las herramientas de comunicación utilizadas en la universidad son adecuadas, el 41% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 5% de acuerdo, el 3% totalmente de acuerdo y otro 3% en total desacuerdo.

- Dimensión: Barreras de Comunicación
- Indicadores: Semánticas - Personales - Físicas

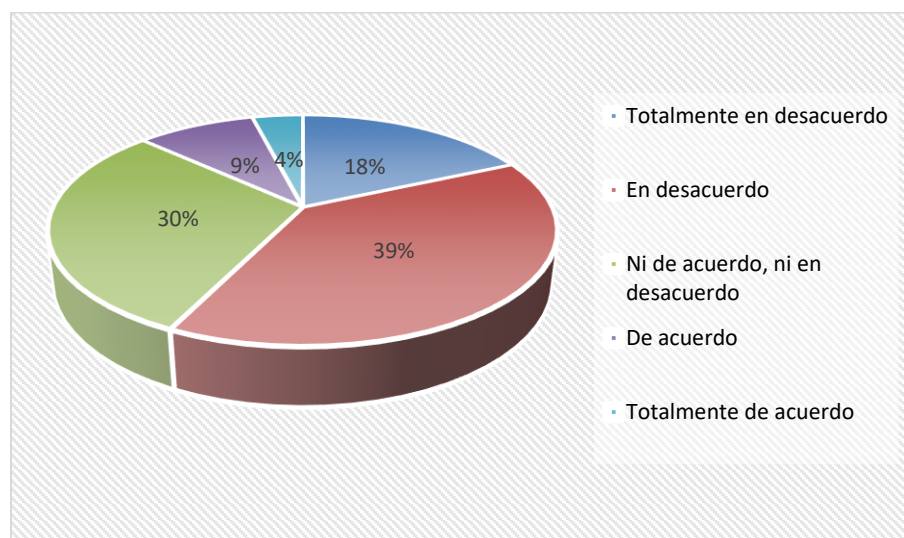
Tabla 16

La comunicación que recibo de la universidad es clara y comprensible.

ESCALA SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	14
En desacuerdo	30
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	23
De acuerdo	7
Totalmente de acuerdo	3
Total	77

Figura 42

Comunicación clara y comprensible



Análisis e interpretación:

Se observa que el 39% menciona estar en desacuerdo que la comunicación que recibe de la universidad es clara y comprensible, el 30% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 18% en total desacuerdo, el 9% de acuerdo y el 4% totalmente de acuerdo.

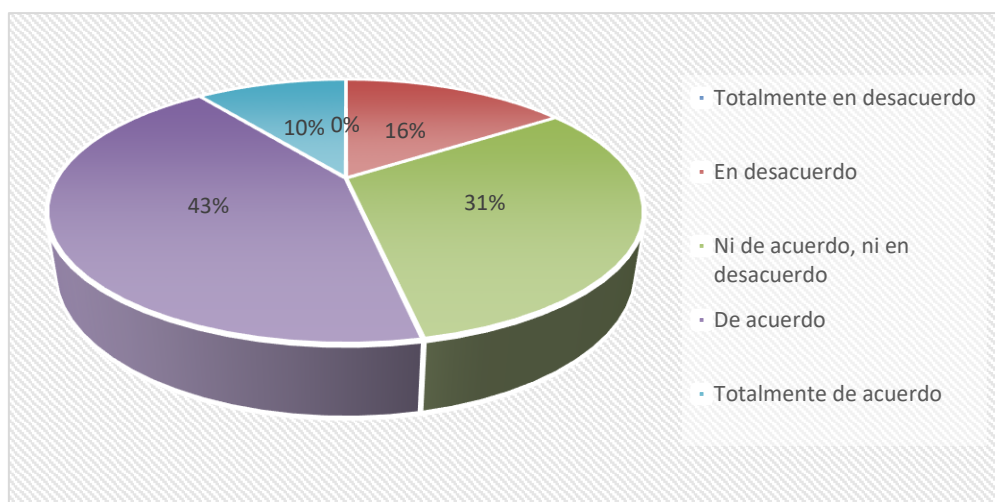
Tabla 17

Mi superior se deja entender cuando se expresa verbal y gestualmente con sus trabajadores.

ESCALA SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	12
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	24
De acuerdo	33
Totalmente de acuerdo	8
Total	77

Figura 43

Comprensión de mensajes a nivel de jefes



Análisis e interpretación:

Se observa que el 43% está de acuerdo su superior se deja entender cuando se expresa verbal y gestualmente con sus trabajadores, el 31% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 16% en desacuerdo y el 10% totalmente de acuerdo.

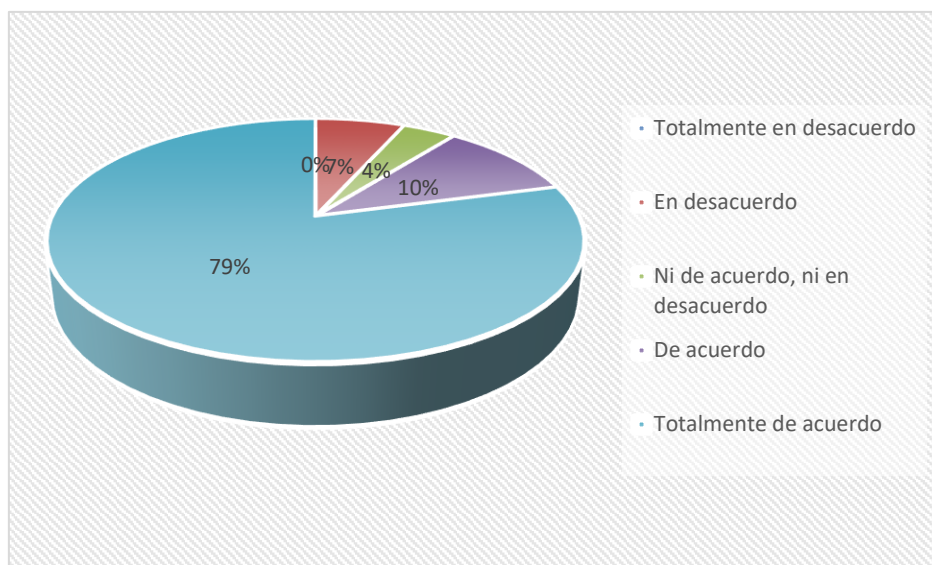
Tabla 18

Considera que los chismes crean una inadecuada comunicación en la universidad.

ESCALA SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	5
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3
De acuerdo	8
Totalmente de acuerdo	61
Total	77

Figura 44

Los chismes son inadecuados en la comunicación universitaria.



Análisis e interpretación:

Se observa que el 79% de los encuestados considera que los chismes crean una inadecuada comunicación en la universidad, totalmente de acuerdo; el 10% está de acuerdo con ello, el 7% en desacuerdo, el 4% ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 0% totalmente en desacuerdo.

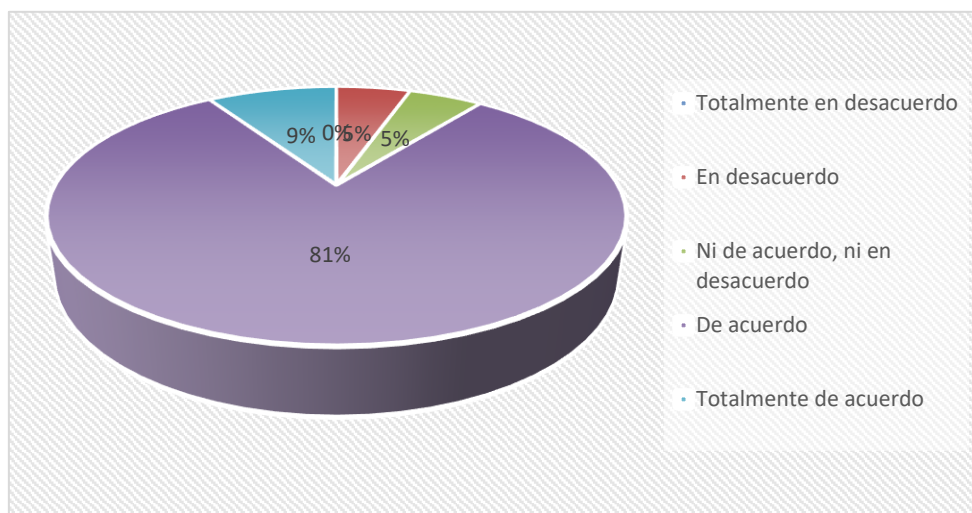
Tabla 19

Los problemas personales de los administrativos dificultan muchas veces una buena comunicación interna en la universidad.

ESCALA SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4
De acuerdo	62
Totalmente de acuerdo	7
Total	77

Figura 45

Los problemas personales no permiten una buena comunicación.



Análisis e interpretación:

Se observa que el 81% de los encuestados acuerdan que los problemas personales de los administrativos dificultan muchas veces una buena comunicación interna en la universidad, el 9% totalmente de acuerdo, el 5% ni de acuerdo, ni en desacuerdo y otro 5% en desacuerdo.

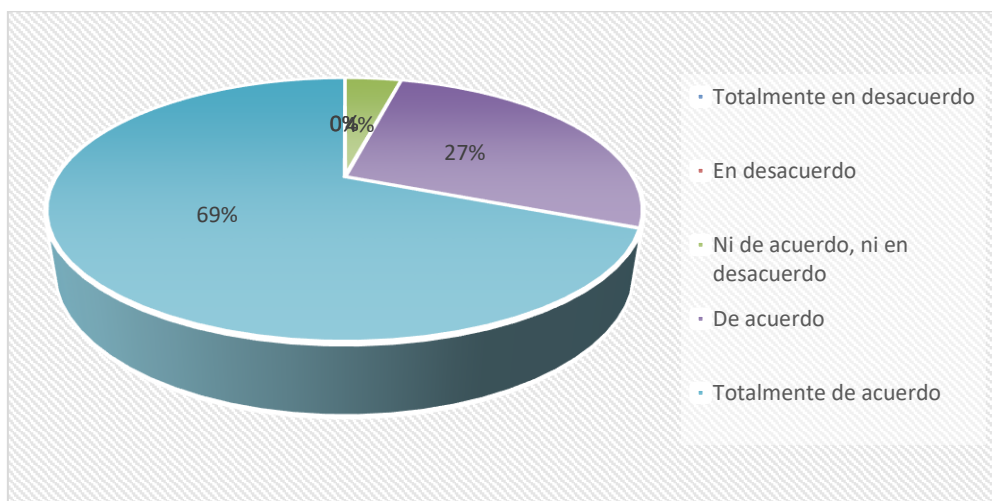
Tabla 20

La falta de internet genera una enorme barrera de comunicación.

ESCALA SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3
De acuerdo	21
Totalmente de acuerdo	53
Total	77

Figura 46

La carencia de internet es una barrera de comunicación.



Análisis e interpretación:

Se observa que el 69% de los encuestados están totalmente de acuerdo que la falta de internet genera una enorme barrera de comunicación; a su vez, el 27% están de acuerdo, el 4% ni de acuerdo, ni en desacuerdo y 0% en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

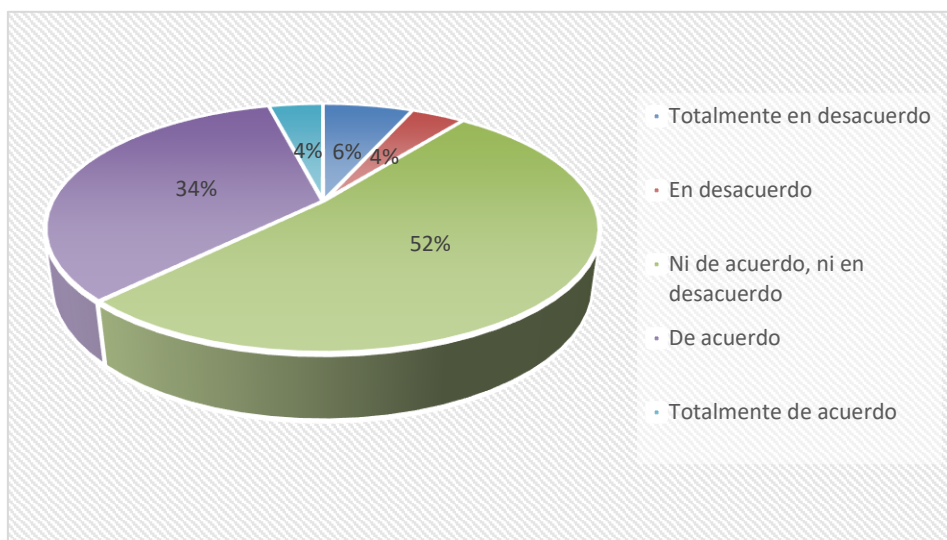
Tabla 21

Los aparatos electrónicos (celular, Tablet, mp3) impiden la comunicación fluida en la universidad.

ESCALA SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	5
En desacuerdo	3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	40
De acuerdo	26
Totalmente de acuerdo	3
Total	77

Figura 47

Influencia de los aparatos electrónicos en la comunicación.



Análisis e interpretación:

Se observa que el 52% manifiesta ni de acuerdo, ni en desacuerdo los aparatos electrónicos (celular, tablet, mp3) impiden la comunicación fluida en la universidad, el 34% de acuerdo, el 6% totalmente en desacuerdo y el 4% totalmente de acuerdo y en desacuerdo.

Clima organizacional

- Dimensión: Condiciones de trabajo

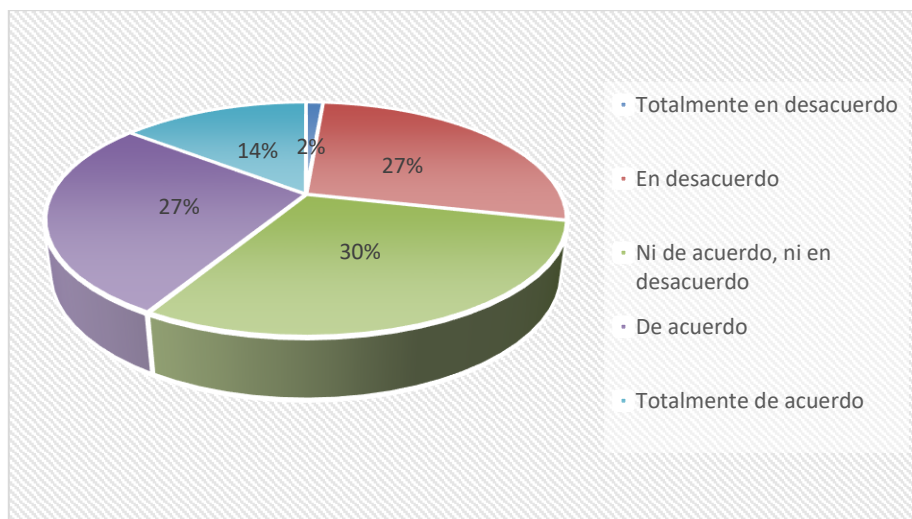
Tabla 22

El entorno laboral de la universidad es malo.

ESCALA SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	21
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	23
De acuerdo	21
Totalmente de acuerdo	11
Total	77

Figura 48

Entorno laboral malo



Análisis e interpretación:

Se observa que el 30% de los encuestados opinan ni de acuerdo, ni en desacuerdo que el entorno laboral universitario es malo; a su vez, el 27% manifiesta desacuerdo y otro 27% acuerdo, el 14% totalmente de acuerdo y el 2% totalmente en desacuerdo.

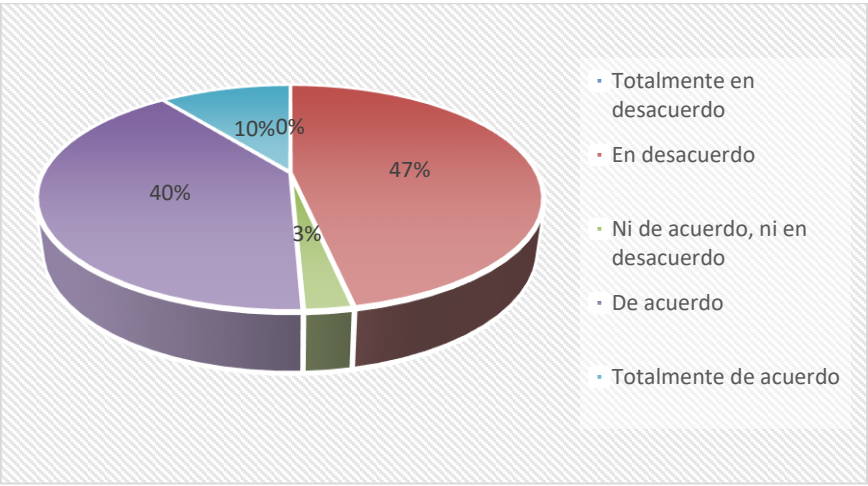
Tabla 23

Dispone del espacio adecuado y los equipos necesarios para el cumplimiento de sus labores.

ESCALA SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	36
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2
De acuerdo	31
Totalmente de acuerdo	8
Total	77

Figura 49

Adecuado espacio de trabajo



Análisis e interpretación:

Se observa que el 47% asegura desacuerdo que los trabajadores cuentan con el espacio adecuado y los equipos necesarios para el cumplimiento de sus labores, el 40% está de acuerdo, el 10% totalmente de acuerdo y el 3% ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

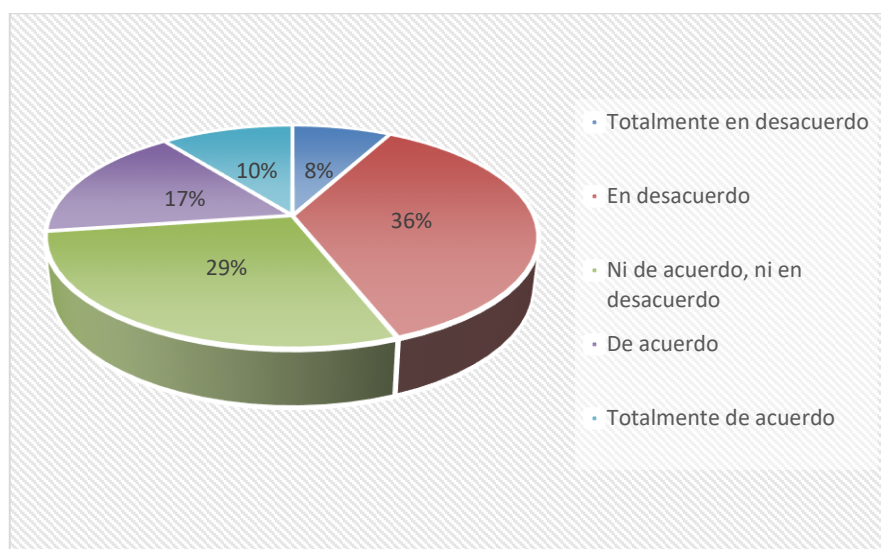
Tabla 24

La universidad dispone de tecnología para facilitar el trabajo de su personal.

ESCALA SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	6
En desacuerdo	28
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	22
De acuerdo	13
Totalmente de acuerdo	8
Total	77

Figura 50

Hay tecnología para trabajar en la universidad



Análisis e interpretación:

Se observa que el 36% asegura desacuerdo que los trabajadores cuentan con el espacio adecuado y los equipos necesarios para el cumplimiento de sus labores, el 29% está ni de acuerdo, el 17% de acuerdo, el 10% totalmente de acuerdo y el 8% totalmente en desacuerdo.

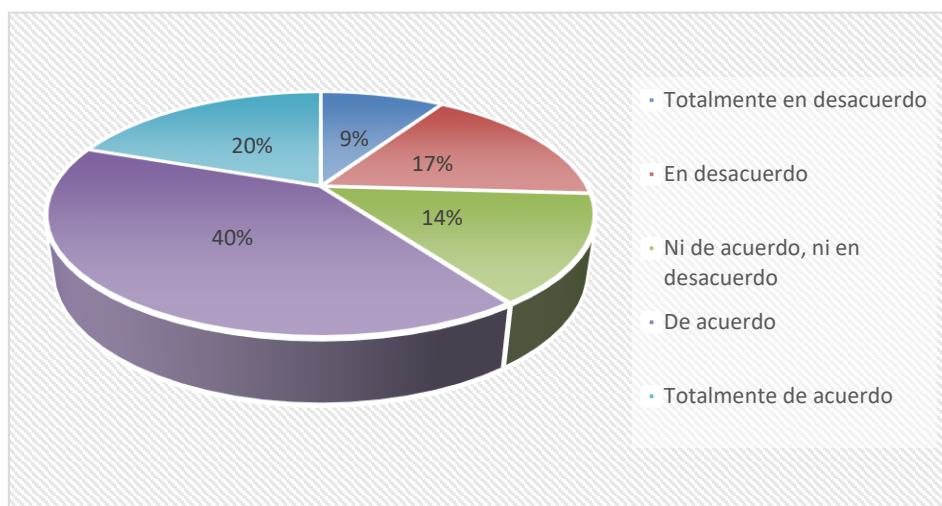
Tabla 25

Hay buena convivencia dentro de la oficina.

ESCALA SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	7
En desacuerdo	13
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11
De acuerdo	31
Totalmente de acuerdo	15
Total	77

Figura 51

Buena convivencia en las oficinas de la universidad.



Análisis e interpretación:

Se observa que el 40% confirma acuerdo que hay buena convivencia dentro de la oficina, el 20% totalmente de acuerdo, el 17% en desacuerdo, el 14% ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 9% totalmente en desacuerdo.

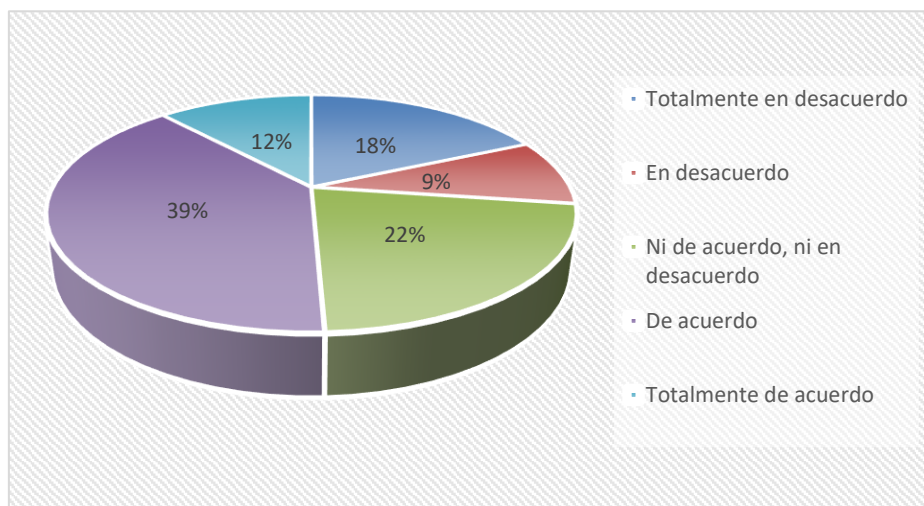
Tabla 26

En su centro laboral se trabaja muy bien en equipo.

ESCALA SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	14
En desacuerdo	7
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	17
De acuerdo	30
Totalmente de acuerdo	9
Total	77

Figura 52

Se trabaja bien en equipo.



Análisis e interpretación:

Se observa que el 39% confirma acuerdo que en su trabajo se trabaja muy bien en equipo, el 22% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 18% totalmente en desacuerdo, el 12% totalmente de acuerdo y el 9% en desacuerdo.

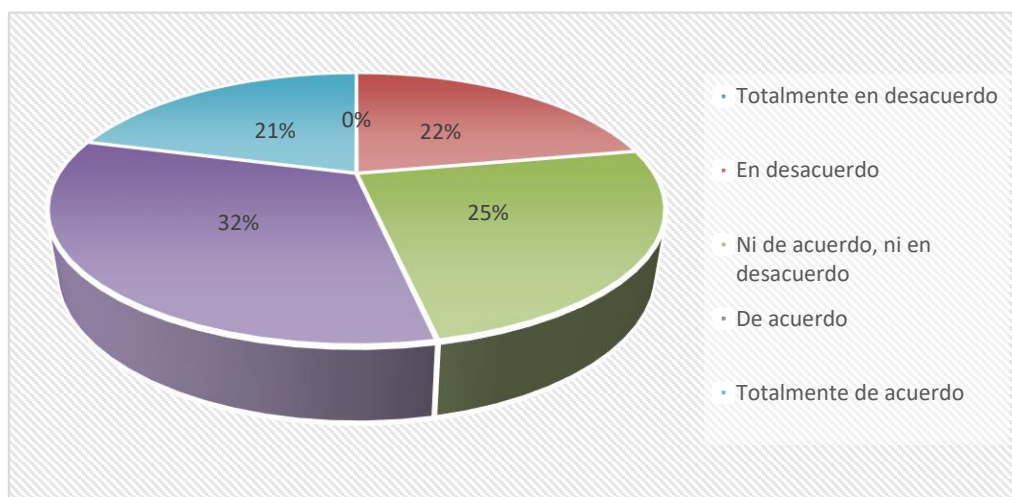
Tabla 27

Las rotaciones constantes de personal son negativas para el trabajador y la institución

ESCALA SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	17
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	19
De acuerdo	25
Totalmente de acuerdo	16
Total	77

Figura 53

Las rotaciones en el lugar de trabajo son negativas



Análisis e interpretación:

Se observa que el 32% reconoce estar de acuerdo que las rotaciones constantes de personal son negativas para el trabajador y la institución, el 25% ni de acuerdo, ni en desacuerdo con el enunciado, el 22% en desacuerdo y el 21% en total de acuerdo.

- Dimensión: Motivación
- Indicadores: Teorías – Factores de estímulo

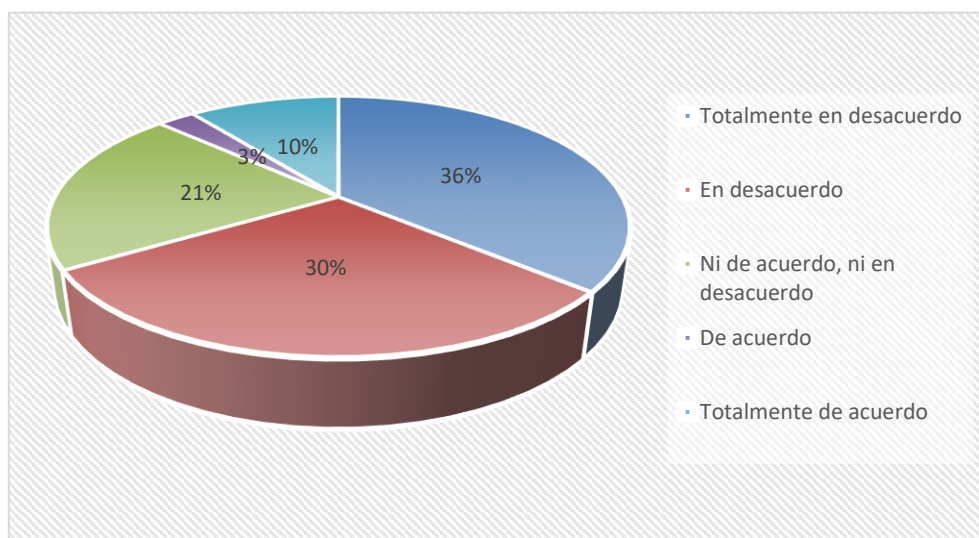
Tabla 28

Cree que la universidad aplica técnicas y estrategias para motivarlos en su trabajo.

ESCALA SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	28
En desacuerdo	23
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	16
De acuerdo	2
Totalmente de acuerdo	8
Total	77

Figura 54

Motivación laboral en la universidad



Análisis e interpretación:

Se observa que el 36% están totalmente en desacuerdo que la universidad aplica técnicas y estrategias para motivarlos en su trabajo, el 30% en desacuerdo, el 21% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 10% totalmente de acuerdo y el 3% de acuerdo.

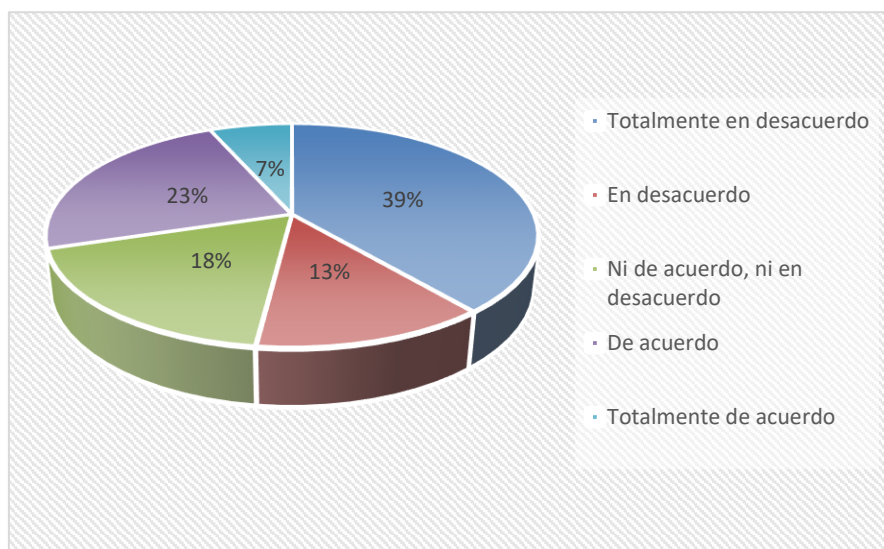
Tabla 29

Su supervisor le expresa reconocimiento por sus logros.

ESCALA SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	30
En desacuerdo	10
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	14
De acuerdo	18
Totalmente de acuerdo	5
Total	77

Figura 55

Su supervisor expresa reconocimiento por alcance de metas



Análisis e interpretación:

Se observa que el 39% están totalmente en desacuerdo que su supervisor le expresa reconocimiento por sus logros; mientras que, el 23% está de acuerdo, 18% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 13% en desacuerdo y el 7% totalmente de acuerdo.

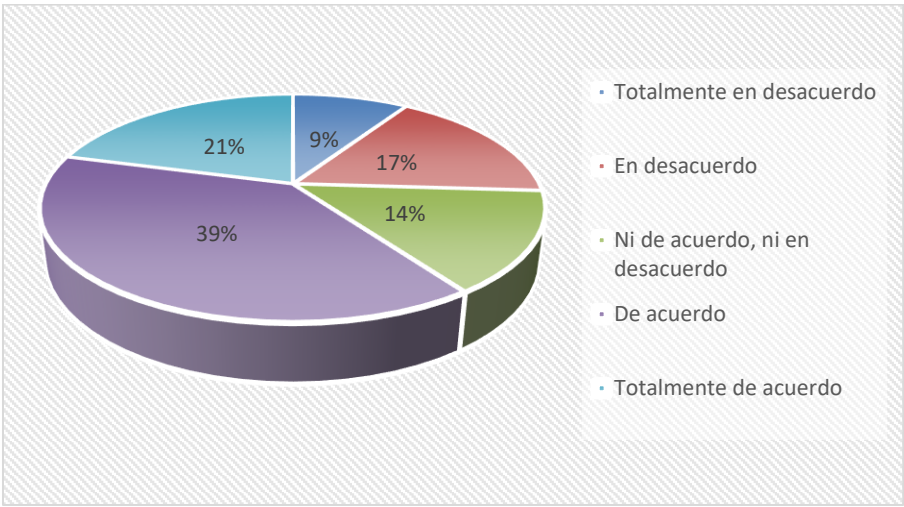
Tabla 30

Se siente motivado y conforme en su lugar de trabajo.

ESCALA SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	7
En desacuerdo	13
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11
De acuerdo	30
Totalmente de acuerdo	16
Total	77

Figura 56

Se siente motivado en su lugar de trabajo



Análisis e interpretación:

Se observa que el 39% están de acuerdo que se sienten motivados y conformes en su lugar de trabajo, 21% totalmente de acuerdo, el 17 en desacuerdo, el 14% ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 9% totalmente en desacuerdo.

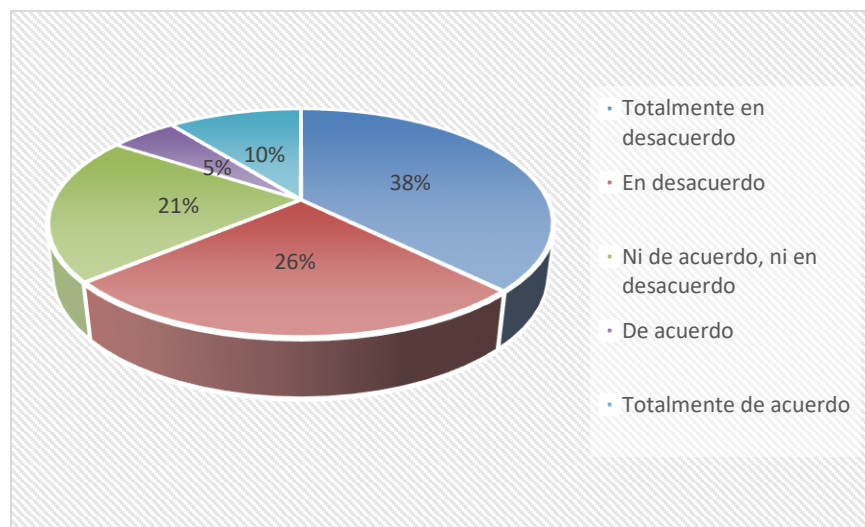
Tabla 31

Existen oportunidades de ascenso y crecimiento en su centro de labores

ESCALA SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	29
En desacuerdo	20
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	16
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	8
Total	77

Figura 57

Hay ascensos en la universidad



Análisis e interpretación:

Se observa que el 38% están totalmente en desacuerdo que en la universidad existen oportunidades de ascenso y crecimiento laboral, el 26% manifiesta desacuerdo, el 21% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 10% totalmente de acuerdo y el 5% de acuerdo.

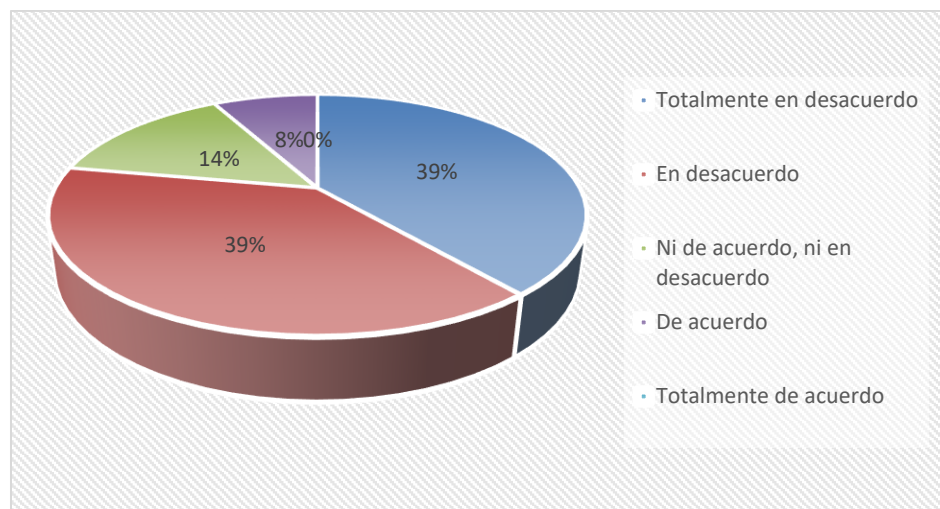
Tabla 32

Se premia y valora el desempeño laboral en la universidad

ESCALA SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	30
En desacuerdo	30
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11
De acuerdo	6
Totalmente de acuerdo	0
Total	77

Figura 58

Se premia el desempeño laboral en la universidad



Análisis e interpretación:

Se observa que el 39% de los encuestados están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo que se premie y valore el desempeño laboral de los administrativos en la universidad; a su vez, el 14% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 8% de acuerdo. Dimensión: Involucramiento laboral

- Indicadores: Identidad – Desempeño laboral

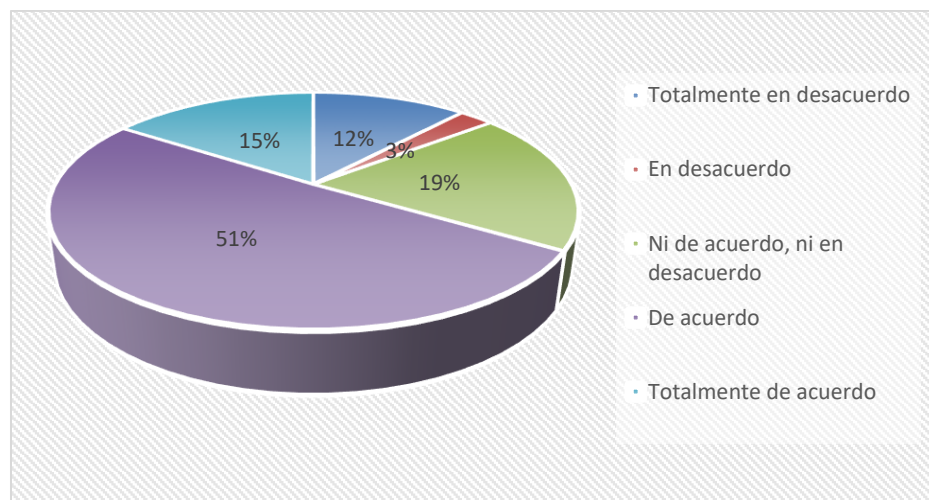
Tabla 32

Conoce muy bien la misión, visión y objetivos de la universidad.

ESCALA SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	9
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	15
De acuerdo	39
Totalmente de acuerdo	12
Total	77

Figura 59

Conoce la misión, visión y objetivos de la universidad



Análisis e interpretación:

Se observa que el 51% afirma estar de acuerdo que conoce muy bien la misión, visión y objetivos de la universidad, el 19% confiesa ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 15% totalmente de acuerdo, 12% totalmente en desacuerdo y el 3% en desacuerdo.

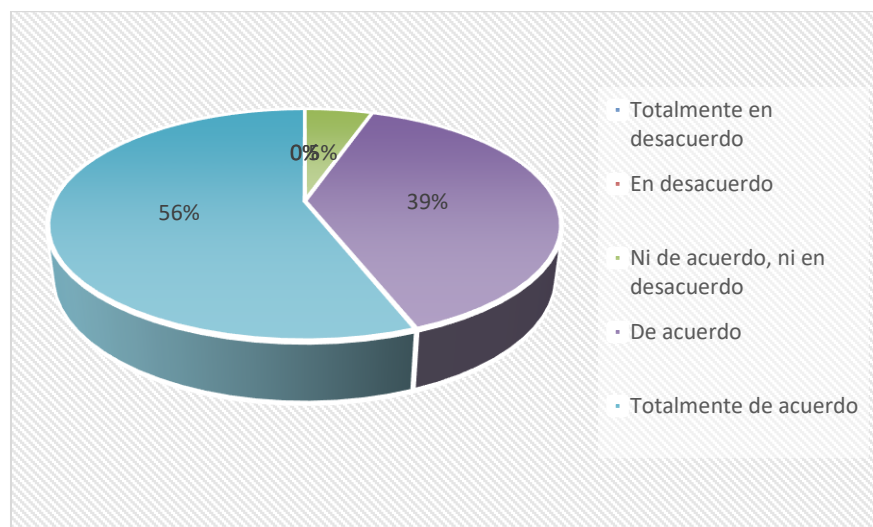
Tabla 33

Siente orgullo de trabajar en la universidad y está comprometido con su éxito.

ESCALA SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	9
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	15
De acuerdo	39
Totalmente de acuerdo	12
Total	77

Figura 60

Se siente orgulloso en la universidad



Análisis e interpretación:

Se observa que el 56% está totalmente de acuerdo sentirse orgulloso de trabajar en la universidad y está comprometido con su éxito, el 39% en acuerdo, el 5% ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 0% en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

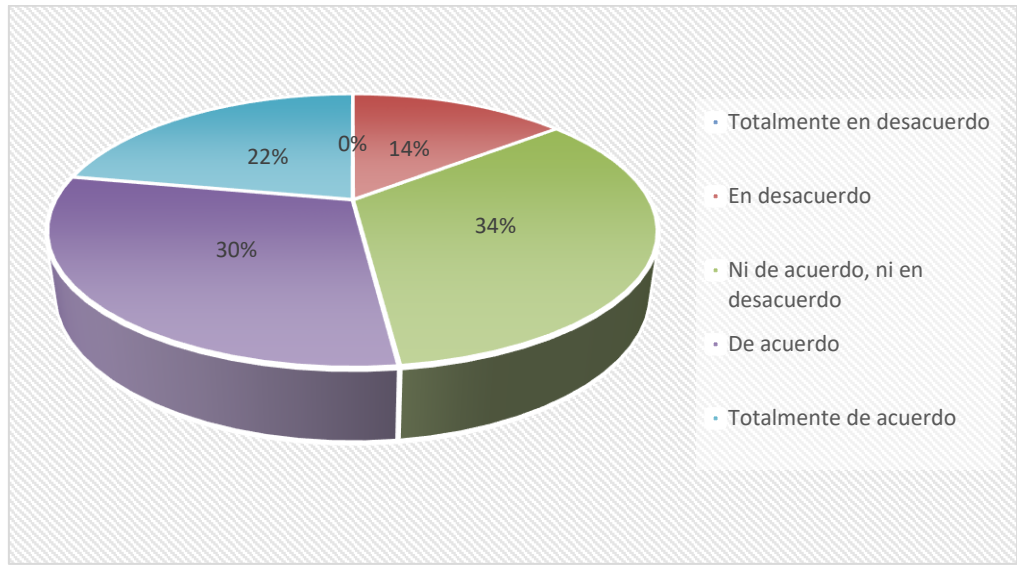
Tabla 34

El personal administrativo participa activa y desinteresadamente de las actividades organizadas por la universidad.

ESCALA SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	9
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	15
De acuerdo	39
Totalmente de acuerdo	12
Total	77

Figura 61

Participación de los trabajadores en actividades institucionales



Análisis e interpretación:

Se observa que el 34% de los encuestados están ni de acuerdo, ni en desacuerdo que el personal administrativo participa activa y desinteresadamente de las actividades organizadas por la universidad, el 30% está de acuerdo con ello, el 22% en total acuerdo y el 14% en desacuerdo.

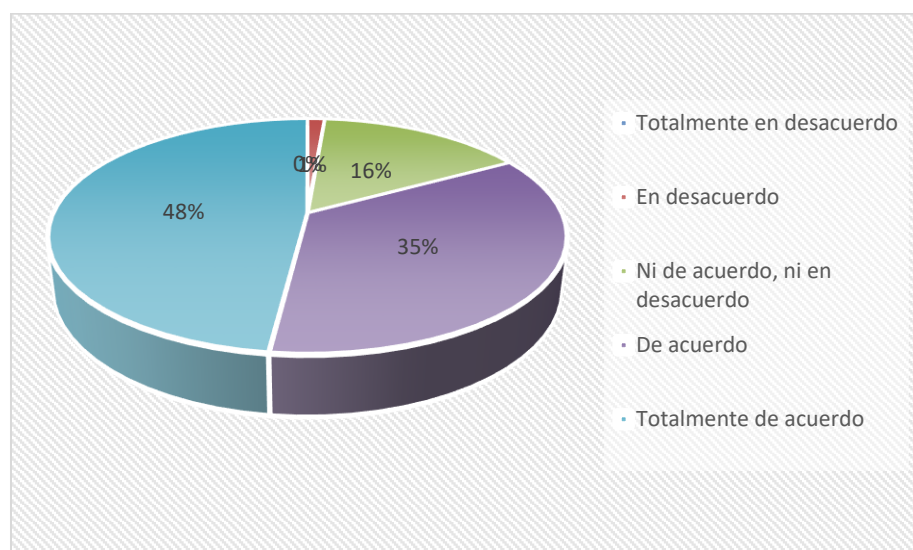
Tabla 35

Su puesto laboral es adecuado a su perfil.

ESCALA SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12
De acuerdo	27
Totalmente de acuerdo	37
Total	77

Figura 62

El perfil del puesto laboral es el adecuado



Análisis e interpretación:

Se observa que el 48% manifiesta total acuerdo que su puesto laboral actual es adecuado a su perfil, el 35% está de acuerdo con lo mismo, el 16% opina de ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 1% en desacuerdo.

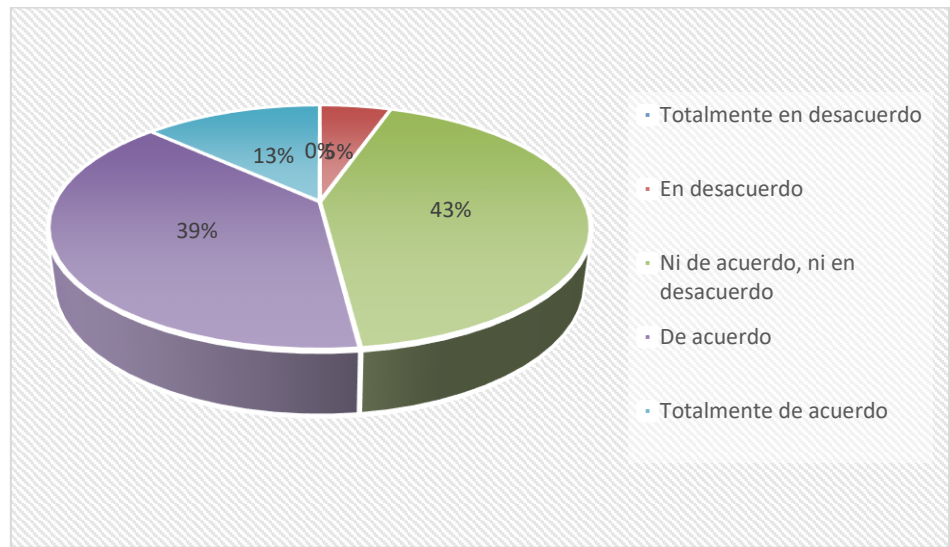
Tabla 36

Los trabajadores son eficientes desarrollando su trabajo.

ESCALA SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	33
De acuerdo	30
Totalmente de acuerdo	10
Total	77

Figura 63

El trabajo realizado por el personal es eficiente



Análisis e interpretación:

Se observa que el 43% de los encuestados manifiesta ni acuerdo, ni desacuerdo que sean eficientes desarrollando su trabajo, el 39% está de acuerdo, el 13% totalmente de acuerdo y el 5% en desacuerdo.

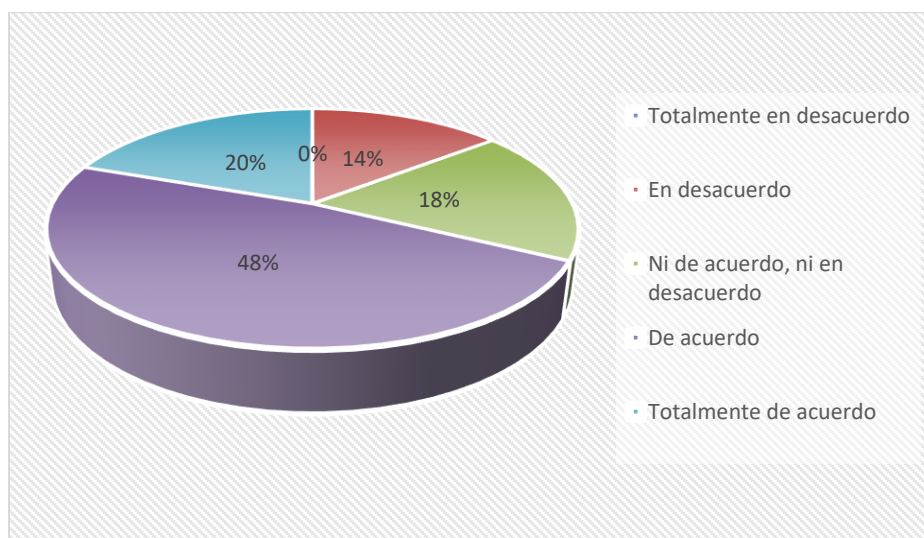
Tabla 37

Tiene la oportunidad de mejorar sus trabajos y desempeñarse mejor en sus tareas encomendadas.

ESCALA SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	11
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	14
De acuerdo	37
Totalmente de acuerdo	15
Total	77

Figura 64

Oportunidades de mejoras laborales.



Análisis e interpretación:

Se observa que el 48% afirma acuerdo tener la oportunidad de mejorar sus trabajos y desempeñarse mejor en sus tareas encomendadas, el 20% en total acuerdo, el 18% ni de acuerdo, ni desacuerdo y el 14% en desacuerdo.

- Dimensión: Liderazgo
- Indicadores: Autocrático – Democrático - Transformacional

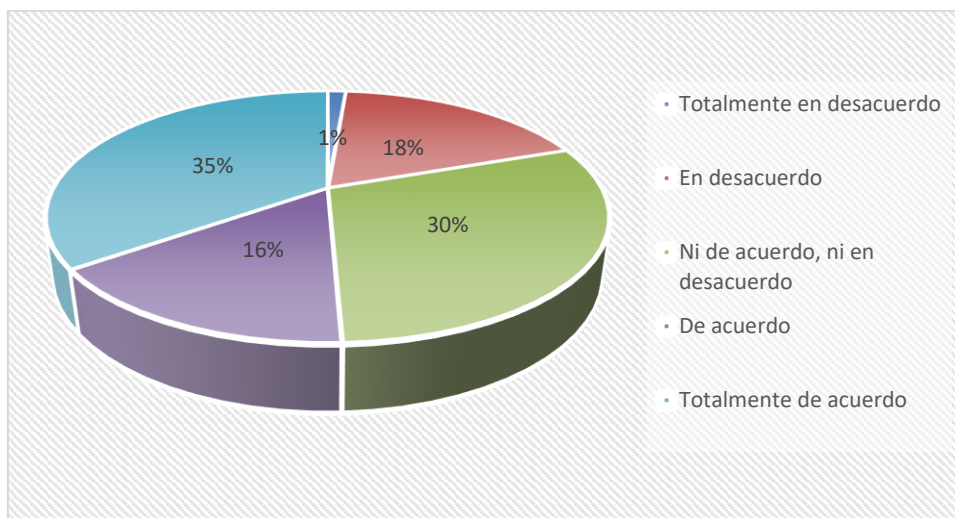
Tabla 38

Su jefe solo da órdenes

ESCALA SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	14
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	23
De acuerdo	12
Totalmente de acuerdo	27
Total	77

Figura 65

El jefe solo da órdenes



Análisis e interpretación:

Se observa que el 35% de los encuestados está totalmente de acuerdo que su jefe sólo da órdenes, el 30% comentar no estar de acuerdo, ni en desacuerdo con ello, el 18% está en desacuerdo, el 16% de acuerdo y el 1% totalmente en desacuerdo.

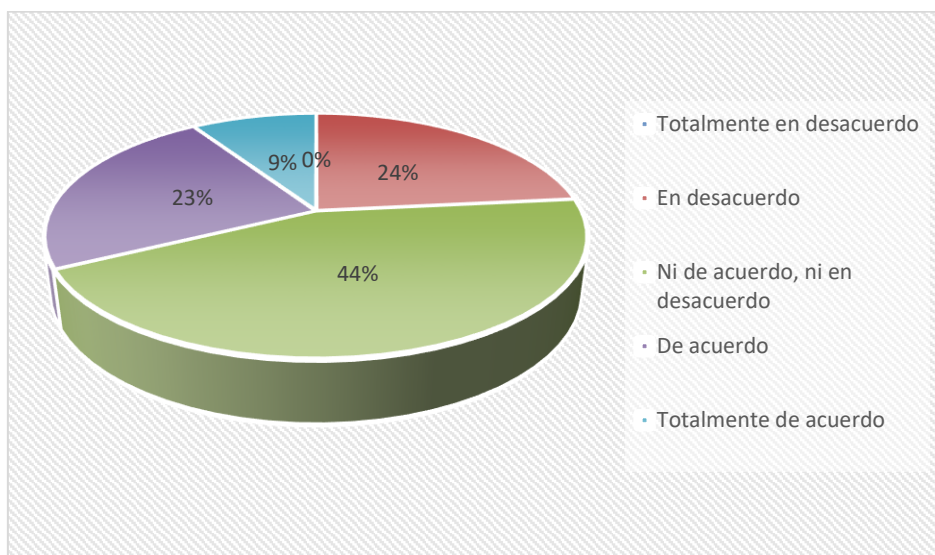
Tabla 39

Su supervisor le pide opinión y le escucha cuando a una sugerencia

ESCALA SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	18
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	34
De acuerdo	18
Totalmente de acuerdo	7
Total	77

Figura 66

El jefe solo da órdenes



Análisis e interpretación:

Se observa que el 44% manifiesta no estar de acuerdo, ni en desacuerdo que su supervisor le pide opinión y le escucha cuando da una sugerencia, el 24% está en desacuerdo, el 23% está de acuerdo y el 9% totalmente de acuerdo.

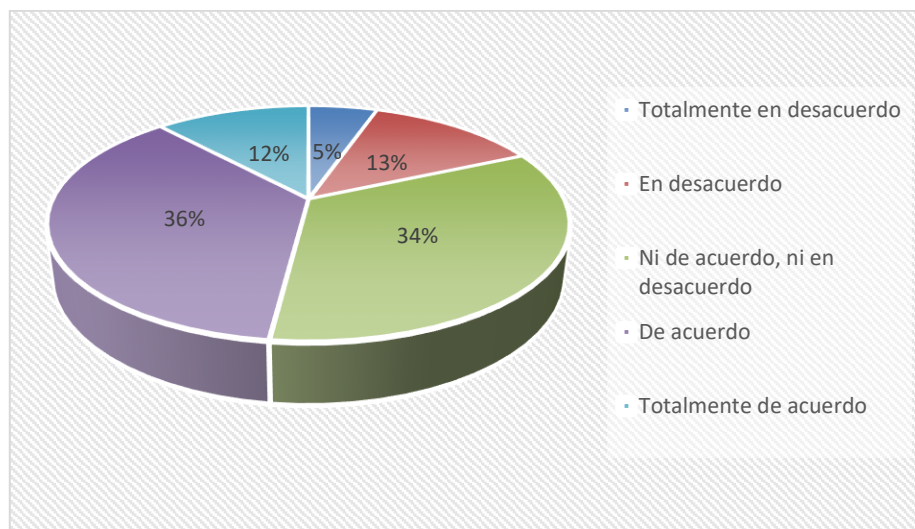
Tabla 40

Su supervisor es una persona confiada y le deja hacer su trabajo sin presión

ESCALA SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	4
En desacuerdo	10
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	26
De acuerdo	28
Totalmente de acuerdo	9
Total	77

Figura 67

El jefe es flexible en su liderazgo.



Análisis e interpretación:

Se observa que el 36% está de acuerdo que su jefe sea una persona confiada y permita un trabajo sin presión el 34% manifiesta no estar de acuerdo, ni en desacuerdo, el 13% está en desacuerdo, el 12% está totalmente de acuerdo y el 5% totalmente de desacuerdo.

- Dimensión: Conflictos
- Indicadores: Tolerancia – Solución de problemas

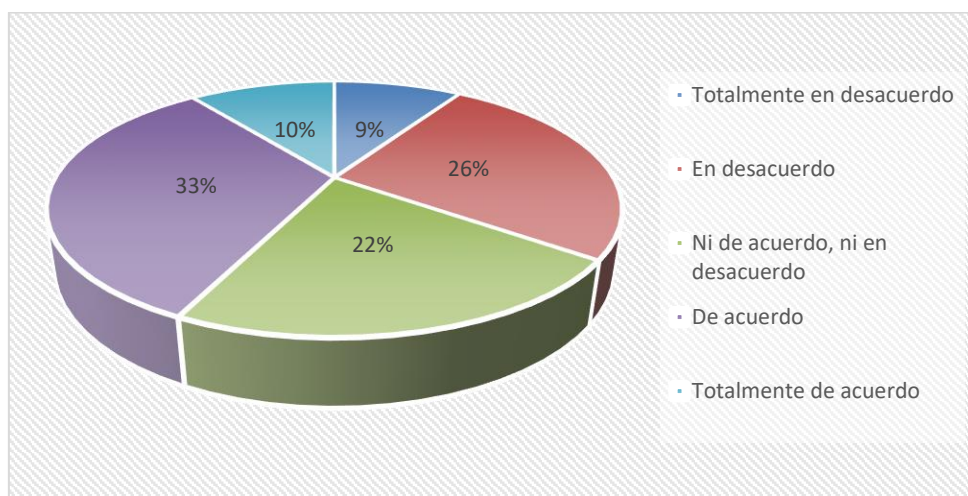
Tabla 41

Su supervisor conoce sus problemas y se muestra comprensivo con los mismos

ESCALA SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	7
En desacuerdo	20
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	17
De acuerdo	25
Totalmente de acuerdo	8
Total	77

Figura 68

Su jefe muestra empatía con sus colaboradores



Análisis e interpretación:

Se observa que el 33% afirma estar de acuerdo que su supervisor conoce sus problemas y se muestra comprensivo con los mismos, el 26% en desacuerdo, el 22% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 10% totalmente de acuerdo y el 9% totalmente en desacuerdo.

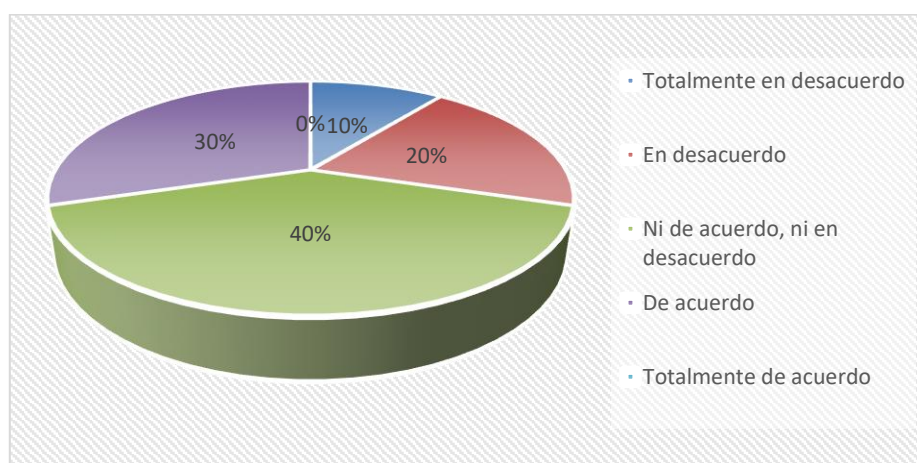
Tabla 42

Las opiniones negativas se expresan libremente en mi oficina.

ESCALA SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	8
En desacuerdo	15
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	31
De acuerdo	23
Totalmente de acuerdo	0
Total	77

Figura 69

Las opiniones se expresan con libertad.



Análisis e interpretación:

Se observa que el 40% de los encuestados comentan ni de acuerdo, ni en desacuerdo que las opiniones negativas se expresan libremente en su oficina, el 30% de acuerdo, el 20% en desacuerdo y el 10% totalmente de acuerdo.

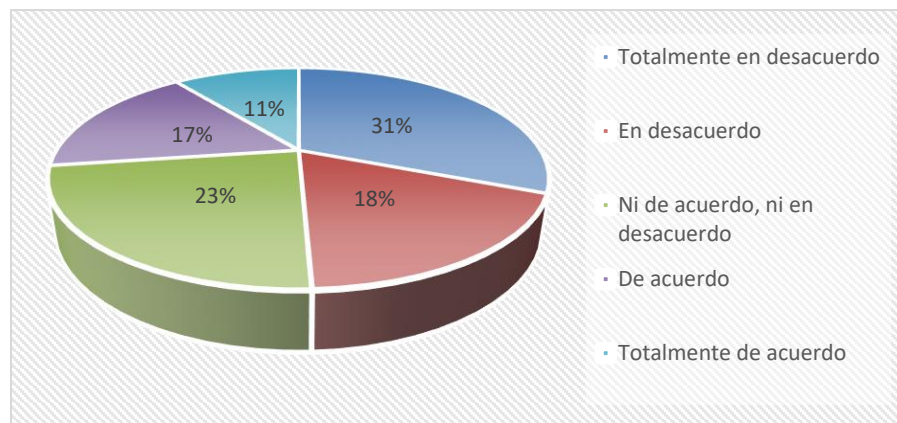
Tabla 43

Es fácil llegar a un acuerdo rápido en la universidad.

ESCALA SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	24
En desacuerdo	14
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18
De acuerdo	13
Totalmente de acuerdo	8
Total	77

Figura 70

Se entablan acuerdos con rapidez en la universidad.



Análisis e interpretación:

Se observa que el 31% está totalmente en desacuerdo que es fácil llegar a un acuerdo rápido en la universidad, el 23% expresan ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 18% en desacuerdo, el 17% de acuerdo y el 11% totalmente de acuerdo.

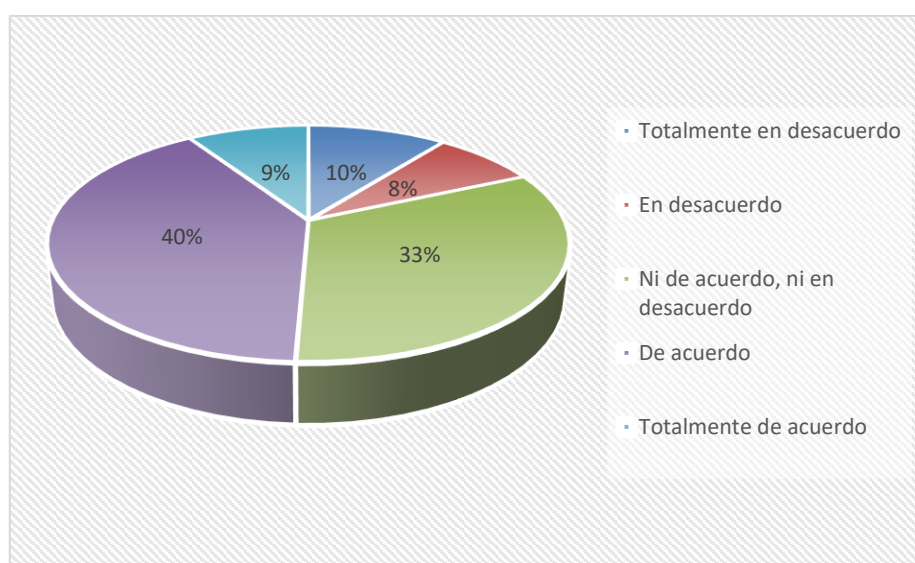
Tabla 44

En la oficina se manejan adecuadamente los problemas.

ESCALA SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	8
En desacuerdo	6
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	25
De acuerdo	31
Totalmente de acuerdo	7
Total	77

Figura 71

Adecuado manejo de los problemas en oficina



Análisis e interpretación:

Se observa que el 40% está de acuerdo que se manejen adecuadamente los problemas en la universidad, el 33% expresan ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 10% en total desacuerdo, el 9% totalmente de acuerdo y el 8% en desacuerdo con la premisa.

Anexo 8

Validación de instrumentos

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN POR CRITERIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: Adona fernández Esther Janet
- 1.2. Especialidad del validador: Periédista
- 1.3. Cargo e Institución donde labora: Directora (C) EPCCOH - FACHSE - UNPNC
- 1.4. Nombre del instrumento evaluado: Cuestionario
- 1.5. Autor(a) del instrumento: Edvany Hogellón Santamaria

II. ASPECTO DE LA VALIDACIÓN:

ÍTEMS	SI	NO	SUGERENCIAS
1. Las preguntas persiguen fines del objetivo general.	✓		
2. Las preguntas persiguen los fines del objetivo.	✓		
3. Las preguntas abarcan variables indicadores.	✓		
4. Los ítems permiten medir el problema de la investigación.			
5. Los términos utilizados son claros y comprensibles.	✓		
6. El grado de dificultad o complejidad es aceptable.	✓		
7. Los ítems permiten contrastar la hipótesis de la investigación.	✓		
8. Los reactivos siguen un orden lógico.	✓		
9. Se deben considerar otros ítems.	✓		
10. Los ítems despiertan ambigüedad en el encuestado.	✓		<u>la adaptación al cambio trabajo en equipo</u>

III. CALIFICACIÓN GLOBAL: (Ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el cuadro asociado)

CATEGORIA	INTERVALO
Desaprobado ()	0 - 3
Observado ()	4 - 7
Aprobado (✓)	8 - 10

Lambayeque, 28 de enero del 2020.


 Firma del experto
 DNI: 16712034

**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN POR
CRITERIO DE EXPERTOS**

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: Madama Lemaniel Esther Niet
 1.2. Especialidad del validador: Periodista
 1.3. Cargo e Institución donde labora: Directora (a) de la Oficina de Prensa
 1.4. Nombre del instrumento evaluado: Guía de entrevista
 1.5. Autor(a) del instrumento: Edurne Hologuón Santamaría

II. ASPECTO DE LA VALIDACIÓN:

ÍTEMS	SI	NO	SUGERENCIAS
1. Las preguntas persiguen fines del objetivo general.	✓		
2. Las preguntas persiguen los fines del objetivo.	✓		
3. Las preguntas abarcan variables indicadores.	✓		
4. Los ítems permiten medir el problema de la investigación.	✓		
5. Los términos utilizados son claros y comprensibles.	✓		
6. El grado de dificultad o complejidad es aceptable.	✓		
7. Los ítems permiten contrastar la hipótesis de la investigación.	✓		
8. Los reactivos siguen un orden lógico.	✓		
9. Se deben considerar otros ítems.	✓		
10. Los ítems despiertan ambigüedad en el encuestado.	✓		Atención para la rotación de el personal.

III. CALIFICACIÓN GLOBAL: (Ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el cuadro asociado)

CATEGORIA	INTERVALO
Desaprobado ()	0 - 3
Observado ()	4 - 7
Aprobado (✓)	8 - 10

Lambayeque, 18 de enero del 2020.


 Firma del experto
 DNI: 16712034

"Año de la Universalización de la Salud"

Lambayeque, 22 enero de 2019

MSc.

Esther Janet Aldana Fernández

Directora de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación

FACHSE - UNPRG

Presente.-

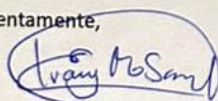
ASUNTO: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO

Por el presente me dirijo a usted para saludarla cordialmente y a la vez manifestarle que yo, Edvany Mogollón Santamaría con código 150792K, encontrándome en el último ciclo de esta carrera profesional, me encuentro elaborando mi informe de tesis para optar por el grado de licenciada en la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo.

Dada su experiencia en el área temática, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para continuar con mi investigación titulada "Programa de comunicación interna y clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo de Lambayeque, 2019", para ello adjunto una ficha de entrevista, una encuesta de tipo cuestionario y la ficha de validación (estándar) que su persona evaluará.

Sus observaciones y recomendaciones como experta de validación serán de gran ayuda para la elaboración final de mis instrumentos de investigación, le agradezco de antemano por su tiempo y consideración.

Atentamente,

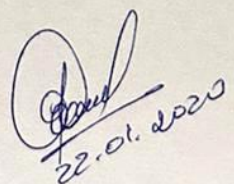


Edvany Mogollón Santamaría

DNI: 74063804

Teléfono: 978847540

E-mail: edvanym@gmail.com



Anexo 6

Total de Personal administrativo – Junio 2021

MODALIDAD DE TRABAJO	
tiquetas de fila	Cuenta de Labor
ic con goce compensable	83
IC SIN GOCE	2
ICENCIA SINDICAL	3
'RESENCIAL	134
EMOTO	402
EMI PRESENCIAL	145
total general	769

Fuente: Oficina General de Recursos Humanos, junio 2021.

Anexo 7

Fotografías



En las tres fotos se evidencia la ausencia del personal administrativo dentro de su horario laboral, a pesar que se indica el horario de atención al público a través de un cartel.



Ausentismo de personal en la Biblioteca de la Escuela de Posgrado de la UNPRG en horario laboral.



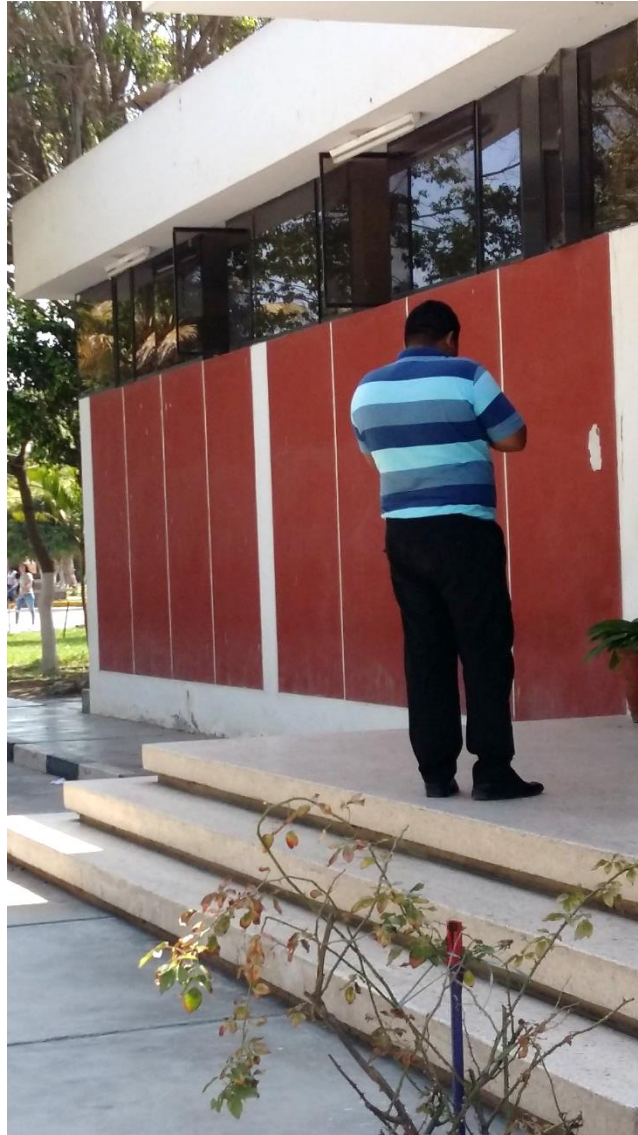
Esta fotografía evidencia el estado del entorno físico laboral en el que trabaja el personal administrativo, específicamente de la Oficina de Contabilidad de la UNPRG.



Se evidencia la indiferencia del personal con su compañero de trabajo de su misma oficina, y que está concentrado en su celular.

UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"			
OFICINA DE CONTROL DE PERSONAL			
OFICINA GENERAL DE RECURSOS HUMANOS			
RELACIÓN PARA EL DESFILE DEL DPO MINGO 2 JUNIO 2019 -			
CHICLAYO			
		teléfono	firmas
1	Pedro C. Guzmán Cáceres	972 831 056	[Firma]
2	Martha Burgos Rosa	979403840	[Firma]
3	Maria del Pilar Vazquez Yase	979685166	[Firma]
4	Elvira Llanos Siles		[Firma]
5	Orlando Borge	947656405	[Firma]
6	Juan Alberto Chudán Carr	967916783	[Firma]
7	Julia Castel Bonavides	968976289	[Firma]
8	Mirella Echevarría	975674180	[Firma]
9	Leticia Moya Santisteban	914244346	[Firma]
10	José Arcángel José	16732303	[Firma]
11	Carmin Romero Morales	40142435	[Firma]
12	Vilca Pérez Jorge	16497312	[Firma]
13	Velásquez Baco Juan Alberto	948652039	[Firma]
14	Chilón Sagoriza P. Polfo	80026901	[Firma]
15	Ratty Amador Davis	16792092	[Firma]
16	TELLO ROSALES, LUZMILA	979433600	[Firma]
17	SOSA MANTILLA MANUEL EVARISTO	950923305	[Firma]
18	Novoa Vergara Miguel Angel	978905392	[Firma]
19	Acéjas Romal Isela Morillo	947223923	[Firma]
20	Lizama Pozo A Jorge	942028766	[Firma]
21	Ana Cecilia Damián Cubas	941918858	[Firma]
22	Fiestas, Effio José Enrique	943846688	[Firma]
23	Luz María Vazquez	979084235	[Firma]
24	José Torres Torres	939292848	[Firma]
25	Marcela González Ortiz	999649666	[Firma]
26	Óscar Alberto Martínez		[Firma]

Una lista que evidencia el poco compromiso del personal ante una actividad organizada por la universidad.



Se identificó al personal que hacía de seguridad en Rectorado sin uniforme.



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega:	Edvany Mogollón Santamaria.
Título del ejercicio:	Programa de comunicación interna y clima organizacional p...
Título de la entrega:	Programa de comunicación interna y clima organizacional e...
Nombre del archivo:	Informe_Final_de_Tesis_mogoll_n_santamar_a.docx
Tamaño del archivo:	11.08M
Total páginas:	143
Total de palabras:	24,407
Total de caracteres:	135,375
Fecha de entrega:	08-ene.-2024 08:50a. m. (UTC-0500)
Identificador de la entre...	2265149303

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y
EDUCACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN



IISSIS

Programa de comunicación interna y clima organizacional entre el
personal administrativo, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de
Lambayeque, 2019

Presentado para obtener el Título Profesional de Licenciado en Ciencias de la
Comunicación

Investigadora: Magister Susanna Echevarría
Asesor: Dra. Wang Chung Rosales del Milagro

Lambayeque - Perú
2023

ROSALIO DEL MILAGRO
WONG CHUNG
16437453

Programa de comunicación interna y clima organizacional
entre el personal administrativo. Universidad Nacional Pedro
Ruíz Gallo de Lambayeque, 2019.

INFORME DE ORIGINALIDAD

15%	13%	9%	9%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	theses.hal.science	3%
	Fuente de Internet	
2	repositorio.unsa.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
3	repository.lasalle.edu.co	1%
	Fuente de Internet	
4	repositorio.uss.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
5	repositorio.upn.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
6	www.unprg.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
7	Submitted to Universidad Cesar Vallejo	1%
	Trabajo del estudiante	
8	Miryam Gabriela Pacheco Rodriguez. "Modelo de comunicación interna para instituciones públicas de educación superior. Caso	1%

Rosario Del Milagro Wong Chung
ROSARIO DEL MILAGRO
WONG CHUNG
16437453

9	Miryam Gabriela Pacheco Rodriguez. "Modelo de comunicación interna para instituciones públicas de educación superior. Caso Universidad de Guayaquil.", Universitat Politecnica de Valencia, 2022 Publicación	1 %
10	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
11	ri.uaq.mx Fuente de Internet	<1 %
12	Submitted to Universidad de Piura Trabajo del estudiante	<1 %
13	repositorio.uap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
14	theses.hal.science Fuente de Internet	<1 %
15	"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derechos Humanos, Volume 5 (1989)", Brill, 1992 Publicación	<1 %
16	CURBA Y ASOCIADOS S.A.C.. "Plan de Abandono de la Central Térmica San Camilo-IGA0002842", R.S.G.R. N° 133-2014-GRAVARMA-SG, 2021 Publicación	<1 %

Proyecto de Investigación
Proyecto de Investigación
Proyecto de Investigación
Proyecto de Investigación

17	Fuente de Internet	<1 %
18	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
19	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	<1 %
20	www.goodreads.com Fuente de Internet	<1 %
21	eprints.uanl.mx Fuente de Internet	<1 %
22	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1 %
23	"Communication and Applied Technologies", Springer Science and Business Media LLC, 2023 Publicación	<1 %
24	repositorio.upeu.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
25	CURBA Y ASOCIADOS S.A.C.. "Plan de Abandono de la Central Térmica San Camilo- IGA0002842", R.S.G.R. N° 133-2014- GRA/ARMA-SG, 2021 Publicación	<1 %
26	www.theibfr.com Fuente de Internet	<1 %

Rosario Del Milagro Wong Chung
 ROSARIO DEL MILAGRO
 WONG CHUNG.
 16437453

-
- 27 www.dykinson.com <1 %
Fuente de Internet
-
- 28 Genthe, Christine Burshnick. "An Evaluation of Spanish Language Parent and Family Orientation Programs at Two Community Colleges", New Jersey City University, 2022 <1 %
Publicación
-
- 29 dilemascontemporaneoseducacionpolitica y valores. com <1 %
Fuente de Internet
-
- 30 "Okinawan Diaspora", Walter de Gruyter GmbH, 2002 <1 %
Publicación
-
- 31 Peter K. Enns, Youngmin Yi, Megan Comfort, Alyssa W. Goldman et al. "What Percentage of Americans Have Ever Had a Family Member Incarcerated?: Evidence from the Family History of Incarceration Survey (FamHIS)", Socius: Sociological Research for a Dynamic World, 2019 <1 %
Publicación
-
- 32 Vanessa Bozas Gómez, José Luis Sánchez Leyva, Jimena Guadalupe Domínguez Márquez, Zurisadai Quezada García et al. "Comunicación organizacional en las empresas del sur de Veracruz en tiempos de COVID-19", UVserva, 2021 <1 %
Publicación
-

Rosario del Milagro Wong Chung
ROSARIO DEL MILAGRO
WONG CHUNG.
16437453.