UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"

ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRIA EN ADMINISTRACION

PLAN DE MEJORAMIENTO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA FACULTAD DE INGENIERÍA ZOOTECNIA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO DE LAMBAYEQUE, AÑO 2016.

TESIS

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL.

AUTORA:

ING. LUZ ELENA ARÉVALO RIOJA

ASESOR:

MSc. ISIDORO BENITES MORALES

LAMBAYEQUE - PERÚ
2016

UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"

ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRIA EN ADMINISTRACION

PLAN DE MEJORAMIENTO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA FACULTAD DE INGENIERÍA ZOOTECNIA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO DE LAMBAYEQUE, AÑO 2016.

TESIS

PRESENTADA PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL.

ING. LUZ ELENA ARÉVALO RIOJA
Autora

MSc. ISIDORO BENITES MORALES
Asesor

APROBADO POR:

DR. BERNARDO ELISEO NIETO CASTELLANOS _____
PRESIDENTE

MSc. LINO HUERTAS MACO _____
SECRETARIO

MSc. JUAN GRANADOS YNOÑAN _____
VOCAL

DEDICATORIA

A la memoria del Ingeniero Jorge Artemio Guerrero Quijano “Coqui” mi querido profesor quien me impulso a terminar mi tesis; además de haber sido mi guía durante todo mi carrera profesional, porque nunca se daba por vencido siempre enfrentaba los problemas.

AGRADECIMIENTO

A la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo y su plana docente por brindarme la oportunidad de seguir mis estudio de maestría.

Agradezco del mismo modo a mis padres Vicente y Elena, a mis hermanos, mis sobrinas, tíos y familiares, que con su apoyo incondicional me permitieron culminar mis estudios y alcanzar la meta trazada.

TABLA DE CONTENIDO

Pag.

Dedicatoria..... 02
Agradecimiento..... 03
Resumen 08
Abstract 09
Introducción 10

Capítulo I
Análisis del objeto de estudio..... 13
1.1 Ubicación..... 13
1.1.1 Provincia de Lambayeque..... 13
1.1.2 La Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo..... 13
1.1.3 Organización administrativa de la UNPRG 15
1.2 Como surge el problema 15
1.2.1 Realidad internacional..... 15
1.2.2 Realidad nacional..... 17
1.3 Caracterización del problema 18
1.4 Descripción de la metodología empleada 20
1.4.1 Formulación del Problema 20
1.4.2 Objetivos..... 20
1.4.3 Población y muestra..... 21
1.4.4 Sistema de variables..... 21
1.4.5 Tipo de investigación 22
1.4.6 Elaboración del instrumento..... 23

Capítulo II
Marco Teórico..... 24
2.1 Variables 24
2.1.1 Plan de Mejoramiento 24
2.1.2 Comunicación 27

Capítulo III

Análisis e interpretación de resultados

3.1 Presentación de los resultados 42
3.2 Diagnóstico FODA. 50
3.2.1 Fortalezas 50
3.2.2 Debilidades 51
3.2.3 Oportunidades 52
3.2.4 Amenazas 52

Capitulo IV

Plan de Mejoramiento de Comunicación Interna 53
4.1 Título 53
4.2 Fundamentación 53
4.3 Objetivos de la propuesta 54
4.4 Acciones propuestas 54

Conclusiones 64
Recomendaciones 65
Referencias 66
Anexos 70

TABLAS

Pág.

Nº

1. Tabla 1: Confiabilidad 23
2. Tabla 2: Medios más eficaces para emitir información según personal encuestado de la FIZ, 2016 49
3. Tabla 3: Cronograma 63

GRAFICOS

Pág.
Nº

1. Gráfico 1: Integración y participación de la Comunicación Interna según personal encuestado de la FIZ, 2016 42
2. Gráfico 2: Aspectos sobre Misión, Visión y Gestión de la Institución según personal encuestado de la FIZ, 2016..... 43
3. Gráfico 3: Información adecuada para el desarrollo de su trabajo según personal encuestado de la FIZ, 2016..... 43
4. Gráfico 4: Comunicación interna entre las Áreas y Dependencias de la UNPRG según personal encuestado de la FIZ, 2016 44
5. Gráfico 5: Eficacia de los medios de comunicación según personal encuestado de la FIZ, 2016 45
6. Gráfico 6: Información de aspectos económicos y administrativos según personal encuestado de la FIZ, 2016..... 46
7. Gráfico 7: Información de la Imagen de la UNPRG según personal encuestado de la FIZ, 2016 46
8. Gráfico 8: Calidad de la Información según personal encuestado de la FIZ, 2016 47
9. Gráfico 9: Preparación y coordinación de los medios de comunicación interna en la UNPRG según personal encuestado de la FIZ, 2016 48
10. Gráfico 10: Medios más eficaces para emitir información según personal encuestado de la FIZ, 2016 49

FIGURAS

Pág.
Nº

1. Figura 1: Organigrama de la UNPRG 15

RESUMEN

El presente estudio; tuvo como objetivo: Formular un plan de mejoramiento de comunicación interna en la Facultad de Ingeniería Zootecnia de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, Año 2016; planteándose el siguiente problema de investigación: ¿Es posible la implementación de un plan de mejoramiento de la comunicación interna en la Facultad de Ingeniería Zootecnia de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2016?. Para recolectar los datos se utilizó un cuestionario de 12 preguntas de respuesta múltiple, la muestra fue de tipo censal. Fue una investigación de tipo descriptivo, de diseño no experimental y además prospectiva.

Los resultados de la investigación muestran que la gestión de la comunicación interna en la FIZ es de nivel medio, lográndose evidenciar oportunidades de mejora en los procesos de comunicación interna, comunicación descendente, medios de comunicación y en la política de inversión en comunicación. Las dimensiones de la comunicación interna de mayor puntuación fueron Integración y participación de la Comunicación Interna, Comunicación interna entre las Áreas y Dependencias de la UNPRG e Información de la Imagen de la UNPRG.

En consecuencia la problemática revelada conllevaría a formular alternativas que permitan una comunicación interna eficiente que genere espacios comunicativos e incentive la participación e integración de los colaboradores de la Facultad de Ingeniería Zootecnia.

Palabras claves: Comunicación interna, Plan de mejora de la comunicación, problemas de comunicación.

ABSTRACT

The present study; had as objective: To formulate a plan of improvement of internal communication in the Faculty of Zootecnia Engineering of the National University Pedro Ruiz Gallo of Lambayeque, Year 2016; considering the following research problem: Is it possible to implement a plan for improving internal communication in the School of Animal Engineering of the Pedro Ruiz Gallo National University of Lambayeque, 2016? To collect the data a questionnaire of 12 multiple-choice questions was used, the sample was census type. It was a research of descriptive type, of non-experimental design and also propositive.

The results of the research show that the management of internal communication in the FIZ is of medium level, and it is evident that there are opportunities for improvement in the processes of internal communication, downlink communication, communication media and investment policy in communication. The dimensions of the internal communication with the highest score were Integration and participation of the Internal Communication, Internal communication between the Areas and Units of the UNPRG and Information of the Image of the UNPRG.

Consequently the revealed problem would lead to formulate alternatives that allow an efficient internal communication that generates communicative spaces and encourages the participation and integration of the collaborators of the Faculty of Zootecnia Engineering.

Keywords: Internal communication, Plan to improve communication, communication problems.

INTRODUCCIÓN

Hoy día, en el actual contexto económico del país, el papel de las universidades juega un rol protagónico por cuanto es en sus recintos donde se fecunda el análisis y la discusión de temas actuales como podíamos citar a la comunicación entre autoridades y personal administrativo y viceversa. Asimismo se constituye como un facilitador de la formación de recursos humanos que contribuirán a articular y equilibrar las relaciones sociales en las organizaciones que resulta ser un eje fundamental en la lucha contra la violencia y las buenas costumbres.

También en nuestros días se han intensificado las relaciones interpersonales a tal punto que si el grupo de trabajo no se cohesiona los resultados en todos los niveles de las organizaciones podrían resultar desastrosos; no obstante este grupo de colaboradores verá mejorar su desempeño si el entorno laboral funciona a la par.

La interacción de los grupos de trabajo generará un plus de aquellos que funcionen de forma aislada o individualmente; una comunicación eficiente pues nos revelará cómo funcionan internamente las organizaciones a tal punto que resultaría posible reflejar su personalidad en cada uno de sus miembros.

En razón de lo expuesto los responsables de instaurar una comunicación eficiente en las empresas deberán trabajar con pinzas a fin de lograr ensamblar correctamente cada pieza y bajo este contexto lograr fusionar las habilidades de los miembros de la organización. Por lo tanto resultará interesante que la amalgama de habilidades comunicacionales de cada grupo de trabajo se asocie con otros grupos dentro de la organización y así convertirse esta temática en una filosofía de trabajo y hasta en una ventaja competitiva.

Al respecto, los niveles más altos de las organizaciones o quienes tengan en sus manos la dirección de personas; tendrán como tarea primordial ser

cohesivos y diligentes en el manejo del equipo prestando atención a las opiniones de sus asociados; y hacerlos sentir que ellos no están solamente para recibir órdenes sino que son aliados que representan piezas claves y que con sus ideas y aportes se logrará la consecución de los objetivos trazados.

Bajo este contexto lo que se pretende en las organizaciones con la comunicación es que se irradie una conectividad en la que la totalidad de sus miembros se expresen en un mismo lenguaje, usen signos comprensibles que se transfieren y donde probablemente en un inicio se presenten inconvenientes; no obstante podrán superarse hasta que la comunidad organizacional se logre cohesionar y este atributo comunicacional se convierta en una fortaleza.

El problema para la presente investigación quedó redactado como sigue: ¿Es posible la implementación de un plan de mejoramiento de la comunicación interna en la Facultad de Ingeniería Zootecnia de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2016?

El presente estudio tuvo como objetivo general: Formular un plan de mejoramiento de comunicación interna en la Facultad de Ingeniería Zootecnia de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, Año 2016; y como específico: Diagnosticar las características de la comunicación interna en la Facultad de Ingeniería Zootecnia de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque – UNPRG; Determinar las dimensiones de mayor puntuación en la formación de la comunicación interna en la Facultad de Ingeniería Zootecnia de la UNPRG y Determinar las características del plan de mejoramiento de la comunicación interna en la Facultad de Ingeniería Zootecnia de la UNPRG.

A partir de los objetivos de la presente investigación, se elaboró con la información recogida tablas arribando a conclusiones descriptivas e inferenciales sobre la variable en estudio.

La población de la presente investigación, estuvo conformada por todos los trabajadores administrativos de la Facultad de Ingeniería Zootecnia de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque que en total representaron 20 colaboradores.

La presente tesis se organizó en cuatro capítulos. En el primero, se desarrolló el análisis del objeto de estudio relacionado con su ubicación, como surge y se manifiesta el problema así como la descripción de la metodología empleada precisando el problema, objetivos, población, muestra y técnicas e instrumentos de recolección de información. En el segundo capítulo, se desarrolló la base teórica que apoya la presente investigación. El tercer capítulo presenta los resultados de la investigación. Por último, en el cuarto capítulo se expone el plan de mejoramiento de comunicación interna en la Facultad de Ingeniería Zootecnia; así como las conclusiones y recomendaciones sobre la construcción del instrumento y sobre algunos aspectos para mejorarla comunicación interna. Posterior de las referencias se incluyen los anexos.

.

CAPITULO I

ANALISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

CAPITULO I: ANALISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

En esta sección se describirá la ubicación del estudio, como surgió el problema, la caracterización del problema además de la descripción de la metodología empleada**.**

1.1 Ubicación

1.1.1 Provincia de Lambayeque

La presente investigación está circunscrita en el distrito de Lambayeque y departamento de Lambayeque que según el Censo del Año 2007 tiene una población de 63.386 habitantes, y una extensión de 332.73 km^2.

En su mayoría la superficie de la región se ubica en la zona costera, es de indicar que la agricultura, el turismo y la agroindustria representan las actividades básicas que dinamizan el desarrollo de la provincia.

1.1.2 La Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo

Hablar de la trayectoria de la Primera Casa Superior de Estudios, es remontarnos al 17 de Marzo de 1970, fecha hasta que coexistieron en este departamento, la Universidad Agraria del Norte con sede en Lambayeque, y la Universidad Nacional de Lambayeque, con sede en Chiclayo.

Ese día mediante el Decreto Ley N° 18179, se fusionaron ambas universidades para dar origen a una nueva, a la que se tuvo el acierto de darle el nombre de uno de los más ilustres lambayecanos: el genial inventor, precursor de la aviación mundial y héroe nacional, Teniente Coronel Pedro Ruiz Gallo.

No ha sido fácil el camino recorrido hasta este momento para la Universidad. Por diversas razones, su proceso de consolidación fue largo y complejo, al punto que, en algún momento se agudizaron los hechos, pero que inteligentemente fueron superados y terminó por consolidarse nuestra institución.

Desde 2006, la Universidad ingresó en un franco y sostenido proceso de desarrollo integral que le está permitiendo ponerse a la altura de las mejores universidades del país. Pues no sólo se ha cumplido con un ambicioso programa de construcciones sino que además, se viene dando gran impulso al mejoramiento académico, tratando de modernizar la Universidad para ponerla a tono con las nuevas exigencias de una sociedad aceleradamente transformada por el formidable progreso científico y tecnológico que caracteriza nuestra época.

Hoy la Universidad cuenta con catorce Facultades y veintiséis Escuelas Profesionales; Escuela de Post-Grado, Centro Pre Universitario, Centro de Aplicación para Educación Primaria y Secundaria; y ahora un Centro Educativo Regional, que en convenio con el Gobierno regional se ha puesto en marcha al servicio de Lambayeque; modernos laboratorios y bibliotecas especializadas en permanente actualización.

De acuerdo con su Plan Estratégico Institucional 2015 – 2019 la UNPRG tiene como **Misión**: “La Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo brinda una educación y formación superior humanista, científica y que conserve el medio ambiente, que contribuye al desarrollo integral y el bienestar de la sociedad, y a la formación de profesionales y líderes objetivos y justos, capaces de atender idóneamente a las exigencias de un entorno local y global” y como **Visión**: “En el 2019, la UNPRG será la universidad líder en las macro-regiones Norte y Nor Oriental del Marañón del Perú, por la calidad de la educación y formación de sus estudiantes y por integrar a destacados profesores, investigadores, egresados y estudiantes como agentes de modernización de nuestras organizaciones,

cambios en los procesos productivos conservando el medio ambiente y en el ámbito del desarrollo social".

1.1.3 Organización administrativa de la UNPRG

Estructura Orgánica

La organización de la UNPRG, se encuentra estructurada de acuerdo con las normas del sistema universitario y que ha estado vigente durante el período que se evalúa es la siguiente:

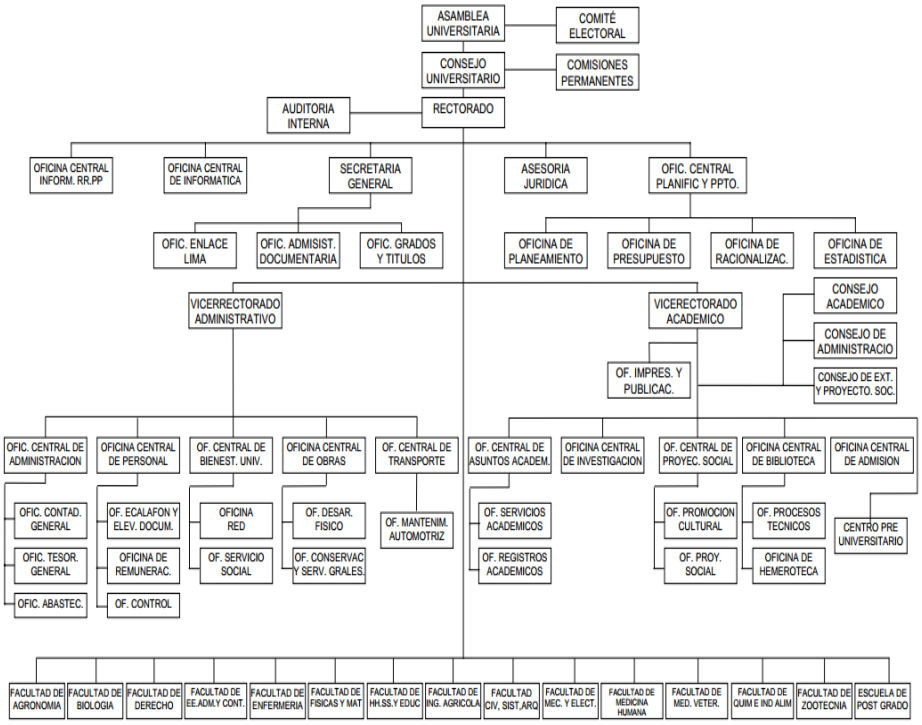

Figura 1:
Organigrama de la UNPRG

1.2 COMO SURGE EL PROBLEMA

1.2.1 Realidad internacional

De acuerdo con (Balarezo, 2014), "A nivel mundial la comunicación organizacional ha sido uno de los ejes fundamentales para enfrentar los retos concernientes a expansión en los mercados, globalización, la calidad y la competitividad (Balarezo, 2014, p. 4). Agrega que "Ante estos retos la visión empresarial no solo debe estar sustentada en el paradigma de economía, producción y administración que ha marcado el accionar de

las empresas desde el siglo XIX” (Balarezo, 2014, p. 4). “A este debe incluírsele la comunicación, la cultura y la identidad como nuevos ejes de la acción empresarial, ya que estos tres aspectos constituyen el "sistema nervioso central" de todos los procesos de la dinámica integral de una organización”. (Balarezo, 2014, p. 4)

Según (Gámez, 2007):

> ¡El estudio de la comunicación organizacional ha cobrado un gran interés en los últimos años, infinidad de textos y reportes de investigación se han publicado en Estados Unidos y México sobre este campo: Andrews y Baird, Argenti, Daniels, Spilker y Paoa, Homs Quiroga, Eisenberg y Goodall, Fernández Collado, Goldhaber, Jablin, Putnam, Roberts y Porter, Martínez de Velasco y Nosnik, Miller, Sthol, 1995. Lo anterior demuestra el grado de importancia que la comunicación organizacional reviste para las instituciones de educación superior de Estados Unidos y de América Latina”. (Gámez, 2007, p. 13)

De acuerdo con Alvarado (2007), “(…) el individuo como la institución necesitan organizarse y comunicarse, (…); sin embargo, a menudo se piensa implícitamente que esas acciones son naturales e inherentes, lo que conduce a no abordarlas como una problemática completa y global en las organizaciones” (p.13). Así mismo precisa que “Es importante hacer énfasis en que, una organización moderna constituye ante todo una composición social de seres humanos; en donde es preciso que exista una estructura, una jerarquía necesaria para que se logren los fines que la organización se propone”. (p.14)

La comunicación en las personas y también en las instituciones educativas de nivel superior, tiene una marcada importancia y trascendencia por cuanto permite a sus colaboradores exponer de manera transparente mensajes que permiten la construcción de un contexto institucional participativo.

Bajo la premisa expuesta conviene desarrollar canales de comunicación que favorezca a los integrantes de una comunidad el acceso a la información y que motiven la expresión de sensaciones e ideas; no obstante en la Universidad muy a pesar de constituir recintos donde se construyen saberes, autoridades y personal administrativo, muchas veces no han logrado establecer conexión interna.

1.2.2 Realidad nacional

En nuestra realidad peruana la gestión de comunicación interna está tomando impulso, pero aún falta mucho camino por recorrer y dentro de ese camino está en exponer la cuantía que representa la Comunicación Interna en las organizaciones. Al respecto, resulta preciso mencionar la encuesta de APOYO Comunicación que incluyó a diversos sectores de la economía nacional (energía, minería, alimentos y bebidas, construcción, telecomunicaciones entre otros) y concluyó que el 41% de los encuestados no mide el impacto de su gestión y no ve como uno de los retos de su gestión y/o área alinear su estrategia de comunicación con los objetivos del negocio.

En los últimos años, las entidades públicas de nuestro país parecen estar vistas como organizaciones que no toman en cuenta la comunicación interna, y así lo muestran diversas noticias, entre las cuales podemos citar una publicada en el diario Gestión titulada "**La comunicación interna es la gran abandonada en las estrategias de las empresas**" en ella se indica que según Miguel Antezana, catedrático de ESAN, refirió que en el Perú se sigue confundiendo a la comunicación con publicidad y marketing. Agrega que el sector público, no tiene un modelo de comunicación interna desarrollado; el portal de intranet se limita a comunicar información administrativa; no interactúa con los empleados, no recibe sus comentarios ni quejas". Así mismo en nuestro país otro error es darle esta responsabilidad al área de Recursos

Humanos, ya que no es un área que simpatice inmediatamente con los empleados y no está entrenada para hacer comunicación.

1.3 CARACTERIZACION DEL PROBLEMA

La universidad es una comunidad académica orientada a la investigación y a la docencia, que brinda una formación humanista, científica y tecnológica con una clara conciencia de nuestro país como realidad multicultural. Adopta el concepto de educación como derecho fundamental y servicio público esencial. Está integrada por docentes, estudiantes y graduados. Participan en ella los representantes de los promotores, de acuerdo a ley.

"La comunicación impulsa a la motivación porque aclara a los empleados lo que se debe hacer, qué tan bien lo están haciendo y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño, si es que no está en el nivel idóneo" (p. 316).

En el trabajo, comunicarse nos inspira a motivarnos en razón que pone en claro a los trabajadores las reglas que rigen el contexto laboral, de cómo se están desempeñando y que podrían hacer para llegar a un nivel óptimo en caso tengan un rendimiento deficiente. Gran parte de trabajadores considera el centro laboral como un escenario de gran importancia, porque es allí donde interactúan socialmente y la comunicación fluye con sus pares. En consecuencia "La comunicación, por lo tanto proporciona un alivio para la expresión emocional de los sentimientos para satisfacer las necesidades sociales". (Robbins y Judge, 2009, p. 316)

El presente estudio tiene por objeto analizar exhaustivamente la comunicación interna en el personal administrativo de la Facultad de Ingeniería Zootecnia de tal manera que se pueda establecer su actual eficiencia en los procesos de comunicación implantados, con el firme propósito de proponer alternativas, que al concluir la misma, pretendan dar solución a los puntos identificados como problemáticos y que no fueran tomados en cuenta por la autoridades que conducen la facultad. Es por ello que, el estudio que proponemos parte de la identificación y el análisis de sus elementos

primigenios que permitan evidenciar los vacíos y defectos de naturaleza comunicacional que conlleven a precisar su verdadera finalidad, en aras de que sea adecuadamente usada.

Resulta necesario hacer hincapié que cada empresa, organización o institución tiene una cultura en particular, se rigen por sus propias normas, tiene un estilo de dirección, lenguaje, que produce ambientes de trabajo sui géneris que los distingue del resto de organizaciones; es decir poseen una identidad propia. (Roca, 2012)

A la luz de estas formas exclusivas que poseen las organizaciones, hacen posible centrar la atención en la manera como se comunican estos acontecimientos. Es de indicar, que así como existen particularidades entre una y otra organización también se presentan dificultades u oportunidades de mejora como por ejemplo en el proceso de toma decisiones, en la forma de como se solucionan los conflictos, como se comunican entre las diferentes áreas, etc.

La Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, no solamente tiene algunos problemas internos, si no también frente a la comunidad; entre los que podemos citar a los siguientes:

En mi experiencia como parte del personal administrativo de la Facultad de Ingeniería Zootecnia de la UNPRG y de la interacción con otros profesionales de las diferentes facultades, es posible afirmar que desconocemos en parte el contenido de los documentos de gestión entre los que podemos citar el Manual de Organización y Funciones, Manual de Procedimientos, Plan Estratégico Institucional, así mismo existe poco interés de parte de dichos colaboradores por cubrir sus necesidades de socialización con otras facultades. Todo esto aunado a la problemática presupuestaria ha provocado distensión en el personal administrativo de nuestra primera casa superior de estudios.

Ante este escenario, a la fecha no se ha practicado algún estudio del estado en que se encuentra la comunicación interna en la Facultad de Ingeniería Zootecnia de la UNPRG, bajo la perspectiva del personal administrativo; del cómo se viene llevado la comunicación en la institución, qué medios son los más utilizados para realizar dicha conectividad.

1.4 DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA

1.4.1 Formulación del Problema

Problema general

¿Es posible la implementación de un plan de mejoramiento de la comunicación interna en la Facultad de Ingeniería Zootecnia de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2016?.

Problemas secundarios:

1. ¿Cuáles son las características de la comunicación interna en la Facultad de Ingeniería Zootecnia de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque - UNPRG?.

2. ¿Cuáles serán las dimensiones tienen mayor puntuación en la formación de la comunicación interna en la Facultad de Ingeniería Zootecnia de la UNPRG?.

3. ¿Cuáles serían las características del plan de mejoramiento de la comunicación interna en la Facultad de Ingeniería Zootecnia?.

1.4.2 Objetivos

Objetivo general

Formular un plan de mejoramiento de comunicación interna en la Facultad de Ingeniería Zootecnia de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, Año 2016.

Objetivos específicos

1. Diagnosticar las características de la comunicación interna en la Facultad de Ingeniería Zootecnia de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque - UNPRG

2. Determinar las dimensiones de mayor puntuación en la formación de la comunicación interna en la Facultad de Ingeniería Zootecnia de la UNPRG.

3. Determinar las características del plan de mejoramiento de la comunicación interna en la Facultad de Ingeniería Zootecnia de la UNPRG.

1.4.3 Población y muestra

La población en estudio de la presente investigación, está conformada por todos los trabajadores administrativos de la Facultad de Ingeniería Zootecnia de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque que en total representan 20 colaboradores.

Dado que la presente investigación involucró también a todos los colaboradores, la unidad de análisis (UA) es de tipo Censal

.

1.4.4 Sistema de variables

Variable dependiente

COMUNICACIÓN INTERNA

DIMENSIONES:

1. Integración y participación de la Comunicación Interna.
2. Aspectos sobre Misión, Visión y Gestión de la Institución.
3. Información adecuada para el desarrollo de su trabajo.
4. Comunicación interna entre las Áreas y Dependencias de la Facultad bajo estudio.

5. Eficacia de los medios de comunicación.
6. Información de aspectos económicos y administrativos.
7. Información de la Imagen de la UNPRG.
8. Calidad de la Información.
9. Preparación y coordinación de los medios de comunicación interna en la UNPRG.
10. Medios más eficaces para emitir información.

Variable Independiente

PLAN DE MEJORAMIENTO

DIMENSIONES:

1. Título.
2. Fundamentación.
3. Objetivos del plan
4. Acciones propuestas.
5. Cronograma de actividades

1.4.5 Tipo de investigación

El presente estudio es de tipo descriptivo, en consecuencia, los estudios descriptivos “reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (Bernal, 2010, p.113)

La investigación es también prospectiva, toda vez que se intenta proponer soluciones a un determinado evento; así mismo implica explorar, describir y explicar alternativas de cambio, que buscan ofrecer respuestas a un problemática diagnosticado que en el presente caso es la comunicación interna.

1.4.6 Elaboración del instrumento

En el proceso de recolección de información se elaboró un instrumento teniendo en cuenta la información descrita en el marco teórico, de acuerdo con la variable de estudio.

El instrumento en mención valora la Comunicación Interna en la Facultad de Ingeniería Zootecnia de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque. Este instrumento consta de doce preguntas agrupadas en diez dimensiones.

El cuestionario es de tipo Likert y fue sometido a juicio de experto para validar su contenido. Los datos de los expertos se indican a continuación:

1. Dr. José Ponce Ayala.
2. Dr. Armando José Moreno Heredia.

El coeficiente Alfa de Cronbach para los puntajes del instrumento de recolección demuestra la confiabilidad de la construcción del mismo.

Tabla 1: **Confiabilidad**

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,928	57

Fuente: Elaboración a partir del SPSS

Conforme se aprecia, la escala que se utilizó para medir la comunicación interna en la presente investigación arroja un indicador de confiabilidad (0.928), que resulta ser elevado.

En consecuencia, en esta sección quedó establecido que el instrumento de recolección datos aplicado para la presente investigación fue validado por juicio de experto y presenta un nivel de confiabilidad elevado lo que quiere decir en muy confiable.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se revisó la literatura relativa a la planeación y la comunicación interna basada en estudios empíricos; por lo tanto para estudiar al problema central de la presente investigación es necesario tener en cuenta lo siguiente:

2.1 Variables

2.1.1 Plan de Mejoramiento

De acuerdo con Robbins y Coulter (2010), "la planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo". (p.144)

De manera similar, Reyes (2007), refiriéndose a la planeación indica: "la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización". (p.244)

Por lo tanto, resulta imprescindible no soslayar las acciones administrativas que aborden la temática de la planeación, en razón que su no aplicación puede inducir a los directivos de las organizaciones a tomar decisiones erróneas en detrimento de sus recursos disponibles

Bajo esta perspectiva, la planeación aborda dos aspectos de suma importancia como son:

> ***"Los Objetivos (metas)*** *son los resultados o propósitos deseados. Estos guían las decisiones de la administración y forman los criterios contra los cuales se miden los resultados. Es por esto que con frecuencia se les conoce como las bases de la planeación". (Robbins y Coulter, 2010, p.146)*
>
> *"Los Planes son documentos que describen cómo se lograrán los objetivos. Por lo general incluyen asignaciones de recursos, programas y otras acciones necesarias para cumplir con los*

objetivos. Cuando los gerentes planean, desarrollan tanto objetivos como planes". (Robbins y Coulter, 2010, p.146)

Según Reyes (2007), es importante planear porque:

a) "La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación". (p.244)
b) "Así como en la parte dinámica lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear; si administrar es hacer a través de otros, se necesita primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse". (p.244)
c) "El objetivo (señalado en la previsión) sería infecundo si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegra y eficazmente, lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación". (p.244)
d) "Todo plan tiende a ser económico, desafortunadamente no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo que, por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo". (p.244)
e) "Todo control es imposible si no se compara con el plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas". (p.244)
f) "La planeación permite enfrentarse a las contingencias que se presenten con las mayores posibilidades de éxito, eliminando la improvisación". (p.245)

Principios de la Planeación

Reyes (2007), indica que la planeación se fundamenta en siguientes principios:

1. **El principio de la precisión**

“Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas”. (Reyes, 2007, p. 245)

2. El principio de la flexibilidad

“Dentro de la precisión establecida en el principio anterior- todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión”. (Reyes, 2007, p. 245)

3. El principio de la unidad de dirección

“Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general”. (Reyes, 2007, p. 246)

4. El principio de consistencia

“Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos”. (Reyes, 2007, p. 247)

5. Principio de rentabilidad

“Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige”. (Reyes, 2007, p. 247).

6. Principio de la participación

“Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que vean relacionados de alguna manera con su funcionamiento. La elaboración en grupo asegura un resultado más objetivamente eficiente (…)”. (Reyes, 2007, p. 248)

Teorías aplicables al planeamiento

.

1. Teoría Clásica de la Administración

Chiavenato (2014), “citando a Fayol remarca en su teoría clásica de la administración, que tipo de estructura debería implantar una organización para alcanzar altos niveles de eficiencia. Esta teoría parte de la organización como un conjunto total y de su estructura para alcanzar la eficiencia en cada uno de sus elementos”.

“Fayol subraya que toda organización realiza seis operaciones o funciones” (Chiavenato, 2014):

- “Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa”. (p. 70)
- “Funciones comerciales, relacionadas con la compra, la venta o el intercambio”. (p. 70)
- “Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gestión de capitales”. (p. 70)
- “Funciones de seguridad, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas”. (p. 70)
- “Funciones contables, relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas”. (p. 70)
- “Funciones administrativas, relacionadas con la integración de los otras cinco funciones en la dirección”. (p. 70)

2.1.2 Comunicación

Conceptualización de la comunicación

Comunicar es llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es decir, es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, cuando intercambia ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes. (Fonseca, et al, 2011)

Para Chiavenato (2007), la comunicación, Es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una

información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social.

Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados. (Robbins y Coulter, 2010)

Para Newstrom (2011), “La comunicación es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra. Es una forma de llegar a los demás transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores” (p. 49).

Según Zúñiga (2009), “la comunicación es un mecanismo por el cual los seres humanos construyen vínculos que tienen como fin la transmisión de emociones, ideas y sentimientos, entre otros, y que dan acceso a la constitución de relaciones y grupos” (p.74). “Para la comprensión y construcción de relaciones entre las personas, se requiere de la comunicación; esta actúa como agente integrador y acerca a los miembros de un grupo a partir de la transmisión y retroalimentación de experiencias” (p.74).

Funciones de la comunicación

De acuerdo con Amorós (2007), las funciones principales de comunicación que se emplean dentro de un grupo o equipo son las siguientes:

> **“Control:** La comunicación controla el comportamiento individual. Las organizaciones, poseen jerarquías de autoridad y guías formales a las que deben regirse los empleados. Esta función de control además se da en la comunicación informal”. (p.133)
>
> **“Motivación:** Lo realiza en el sentido que esclarece a los empleados qué es lo que debe hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento. En este sentido, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado, incita

la motivación y necesita definitivamente de la comunicación". (p.133)

"Expresión emocional: Gran parte de los empleados, observan su trabajo como un medio para interactuar con los demás, y por el que transmiten fracasos y de igual manera satisfacciones. (p.133)

"Información: La comunicación se constituye como una ayuda importante en la solución de problemas, se le puede denominar facilitador en la toma de decisiones, en la medida que brinda a información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar". (p.133)

Proceso de comunicación

Continuando con Amorós, (2007), precisa que el proceso de comunicación son "los pasos que se dan entre la fuente y el receptor como consecuencia de la comunicación. Para que la comunicación, funcione, se requiere un propósito, expresado a manera de un mensaje a transmitir" (p.133). "Se da entre el transmisor y un receptor. El mensaje se codifica, es decir se convierte en una forma simbólica, después se envía a través de un canal al receptor, quien decodifica o interpreta nuevamente el mensaje original" (pp.133-134).

El proceso de comunicación, consta de los siguientes pasos:

"Fuente de comunicación: Persona que transmite ideas, pensamientos, entre otros". (p.134)

"Codificación: Se inicia el mensaje cuando la fuente codifica un pensamiento. Existen cuatro condiciones en la codificación del mensaje: Habilidad**,** actitud, conocimientos y sistema sociocultural". (p.134)

"Mensaje: Se refiere al producto concreto real de la fuente codificadora. Es todo aquello que se comunica, tanto por el habla, por la escritura, por las gesticulaciones, por las expresiones artísticas como la pintura, etc". (p.134)

“Canal: Se refiere al medio a través del cual transita el mensaje. Es elegido por la fuente, quien determina si el canal es formal o informal”. (p.134)

“Decodificación: Se refiere a la traducción del mensaje de la comunicación de la fuente. Tanto la fuente como el receptor, deben tener la suficiente capacidad para razonar; deben tener además habilidades, actitudes, conocimientos y la experiencia cultural necesaria”. (p.134)

“Receptor: Se refiere a la persona que recibe el mensaje, supone su entendimiento de lo trasmitido”. (p.134)

“Retroalimentación: Es el último paso del proceso, en esta parte se coloca el mensaje de regreso en el sistema, para confirmar que no hallan malos entendidos”. (p.134)

Barreras de la comunicación

Chiavenato (2009), distingue tres tipos de barreras para la comunicación humana:

“Barreras personales. Son las interferencias que se derivan de las limitaciones, las emociones y los valores de cada persona. Las barreras más comunes en situaciones de trabajo son los hábitos deficientes para escuchar, las percepciones, las emociones, las motivaciones y los sentimientos. Las barreras personales pueden limitar o distorsionar la comunicación con otros”. (pp. 318-319)

“Barreras físicas. Son las interferencias que se presentan en el entorno donde ocurre el proceso de comunicación. Algunos ejemplos son: un acontecimiento que distraiga, una puerta que se abre durante la clase, la distancia entre las personas, un canal saturado y congestionado, paredes que se interponen entre la fuente y el destinatario, los ruidos de la estática en la línea telefónica, etcétera”. (p. 319)

> **“Barreras semánticas**. Son las limitaciones o distracciones que se derivan de los símbolos que se utilizan para la comunicación. Las palabras u otros lenguajes, como los gestos, las señales o los símbolos, pueden tener diferentes sentidos para las personas involucradas en el proceso y ello puede distorsionar los significados. Las diferencias de idioma son un ejemplo de barrera semántica”. (p. 319)

La Comunicación en las Organizaciones

“La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización” (Chiavenato, 2009, p.321). “Algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal” (Chiavenato, 2009, p.321).

División de la comunicación organizacional

La comunicación organizacional, según Andrade (2005) puede dividirse en:

> **“Comunicación interna**: conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”. (p.17)

> **“Comunicación externa**: conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca tanto ver sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como Relaciones Públicas, como la Publicidad”. (p.17)

Postulados Básicos de la Comunicación Organizacional

Conforme a lo expuesto por Andrade (2005) el proceso comunicativo se cimienta en los postulados siguientes:

> **"La comunicación es integral,** es decir, abarca una gran variedad de modalidades, todas ellas importantes y todas ellas también presentes en cualquier organización …". (p. 18)
>
> **"La comunicación y la cultura organizacional están íntimamente relacionadas:** El concepto de cultura ha entrado con fuerza a la jerga de las organizaciones en los últimos años, y cada vez más ligado al de comunicación. De hecho, una manera muy extendida de entender la cultura es como un conjunto de significados compartidos que proporcionan un marco común de referencia y, por tanto, patrones similares de comportamiento". (p.21)
>
> **"La comunicación es una responsabilidad compartida:** como todos en la organización se comunican, comunicarse bien es una responsabilidad de todos, si bien algunos deben jugar un rol más importante en este sentido por la posición que ocupan o por la información que manejan …". (p. 22)

Características de la comunicación organizacional

De acuerdo a lo expuesto por Gámez (2007) citando a Bartoli la organización que pretenda ser comunicante y efectiva debe presentar determinadas características. Tiene que ser:

1. **Abierta**: Poder comunicarse con el exterior, para enviar mensajes tanto al público interno como externo.
2. **Flexible**: Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.
3. **Multidireccional**: Ésta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.

4. **Instrumentada**: Utiliza herramientas, dispositivos; porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva

Al respecto, debemos comentar que nuestra investigación se centrará en la comunicación interna, y por lo tanto ahondaremos en este aspecto.

Comunicación Interna

De conformidad con Rojas (2009), “la comunicación interna se desarrolla dentro de una organización, entre sus públicos internos” (p. 335). “Por otro lado, la comunicación interna permite que los colaboradores de una organización sepan porque hacen su trabajo y porque lo hacen de determinada manera, conozcan cuál es su posición laboral y su contribución” ” (p. 335).

> “Además, una buena comunicación interna no sólo integra a todos los colaboradores de una organización, sino también establece responsabilidades y roles, dinámicas, integra esfuerzos y compromete voluntades; busca escuchar opiniones y sentimientos de aceptación; logra un respeto entre sus integrantes; permiten que los públicos internos conozcan la identidad de la organización: misión, visión, planes de futuros a corto y mediano plazo, proyectos actuales y ventajas competitivas; pues ellos son los primeros líderes de opinión en la percepción pública de la imagen de la organización y, a su vez, son los primeros representantes de la identidad de la organización hacia los públicos externos”. (p.335)

Funciones de la Comunicación Interna

La comunicación, según Robbins (2004), tiene la obligación de abarcar la transferencia y comprensión de significados, y para ello,

cumple cuatro funciones primordiales en una empresa u organización. La comunicación cumple cuatro funciones principales en un grupo u organización:

1. **Control.**

Al interior de una organización, la comunicación sirve para ejercer el control de la conducta de sus integrantes. Las empresas tienen niveles de autoridad y normas de conducta que los empleados deben cumplir. A cabalidad

2. **Motivación.**

La comunicación incentiva la motivación y de esta manera pone en claro a los trabajadores sus obligaciones, facilita la evaluación del desempeño y qué estrategias son posibles aplicar para optimizar su performance. Además favorece el feedback respecto del cumplimiento de las metas previstas y el reforzamiento de una conducta deseada que estimule la motivación y para que todo este proceso se cumpla se necesitará comunicación.

3. **Proporciona un escape para expresarnos.**

Una gran parte de los colaboradores considera que el ambiente de trabajo es un entorno óptimo para interrelacionarse con sus pares.

. La comunicación crea una atmósfera que fomenta entre los empleados la socialización y también una forma de escape a sus conflictos, estrés, frustraciones por incumplimientos de metas trazadas y demás insatisfacciones laborales.

4. **Facilita la toma de decisiones**

Proporciona en los colaboradores la información que requieren en el proceso de toma de decisiones al comunicarles datos necesarios para identificar y evaluar diversas alternativas.

Canales de la Comunicación Interna

1. **“Formal:** es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio (Comunicados, memorandos, etc.) La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas”. (Arroyo, 2012, p.91)

2. “Informal: es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. Es más veloz que la formal”. (Arroyo, 2012, p.91)

3. “Vertical: es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente”. (Arroyo, 2012, p.91)

4. “Horizontal: se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza las canales oficiales y es totalmente informal”. (Arroyo, 2012, p.91)

5. “**Rumores:** es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y a la velocidad de la luz”. (Arroyo, 2012, p.91)

Pautas para mejorar la comunicación

La comunicación efectiva, según Koontz et al. (2012), es la responsabilidad de todos los que componen la organización, directivos y no directivos, y que facilita el trabajo direccionado a un propósito en particular, el mismo que podrá evaluarse teniendo en cuenta las metas que se persiguen. Las siguientes consideraciones ayudarán a superar las barreras para mejorar la comunicación.

1. “**Aclarar el propósito del mensaje.** Los emisores de los mensajes deben tener claro qué es lo que quieren comunicar.

Esto significa que uno de los primeros pasos de la comunicación es aclarar el propósito del mensaje y hacer un plan para lograr el fin deseado". (p. 470)

2. "**Utilizar una codificación inteligible.** La comunicación efectiva requiere que la codificación y la decodificación se hagan con símbolos familiares al emisor y receptor del mensaje. Así, el gerente (y en especial el especialista asesor) deben evitar palabras técnicas innecesarias, que sólo son inteligibles para expertos en su campo particular". (p. 471)

3. "**Consultar los puntos de vista de los demás**. La planeación de la comunicación no debe hacerse en el vacío, sino que debe consultarse a otras personas y alentarlas a participar: para recopilar datos, analizar el mensaje y seleccionar los medios apropiados; por ejemplo, un gerente le pide a un colega que lea un memo importante antes de distribuirlo en la organización: el contenido del mensaje debe ajustarse al nivel de conocimiento de los receptores y al clima organizacional". (p. 471)

4. "**Considerar las necesidades de los receptores**. Es importante considerar las necesidades de los receptores de la información; cuando sea apropiado, se debe comunicar algo valioso para ellos, tanto a corto plazo como en un futuro más distante. A veces las acciones impopulares a corto plazo pueden aceptarse con mayor facilidad si tienen beneficios a largo plazo para quienes se ven afectados; por ejemplo, recortar la semana de trabajo será más aceptable si se establece con claridad que la acción fortalecerá la posición competitiva de la compañía a largo plazo y evitará despidos". (p. 472).

5. "**Utilizar el tono y lenguaje apropiados para asegurar la credibilidad**. Dice el dicho: el tono hace la música; en la comunicación también el tono de voz, la elección del lenguaje y la congruencia entre qué se dice y cómo se dice influyen en la reacción del receptor del mensaje. Un gerente despótico que ordena a los supervisores subordinados que practiquen la

administración participativa creará una duda de credibilidad que será difícil de superar". (p. 473)

6. "**Obtener realimentación.** Muy a menudo la información se transmite sin comunicar: la comunicación sólo se completa cuando el receptor comprende el mensaje, y el emisor nunca sabe si lo comprendieron a menos que reciba realimentación, lo que se logra al hacer preguntas, solicitar respuestas a una carta y animar a los receptores a presentar sus reacciones al mensaje". (p. 472)

7. "**Considerar las emociones y motivaciones de los receptores.** La función de la comunicación va más allá de transmitir información, también trata con emociones, que son muy importantes en las relaciones interpersonales entre superiores, subordinados y colegas de una organización; más aún, la comunicación es vital para crear un ambiente donde se motive a las personas a trabajar hacia las metas de la empresa, al tiempo que logran sus metas personales". (p. 472)

8. "**Escuchar.** La comunicación efectiva es responsabilidad no sólo del emisor, sino también del receptor de la información. Así, escuchar es un aspecto que requiere algunos comentarios adicionales". (p. 472)

Dimensiones de la comunicación interna

1. **Dimensión**: **Integración y participación de la comunicación interna,** se refiere a si la información fluye sin obstáculos al interior de la organización, también a la facilidad con la que los rangos superiores transmiten un mensaje y la respuesta que esperan; adicionalmente a la existencia de una política incluyente y participativa.

2. **Dimensión: Aspectos sobre Misión, Visión y Gestión de la Institución**, abarca la información que debe hacerse extensiva a los trabajadores con relación a la gestión de la organización, su estructura orgánica y las funciones de sus diversas dependencias, además de la información respecto de las inversiones y proyectos de la entidad.

3. **Dimensión: información adecuada para el desarrollo de su trabajo** señala el conocimiento de la importancia de las tareas que el trabajador realiza y cómo debe ejecutarlas, las repercusiones de su trabajo, la información que recibe del jefe sobre sus labores y el conocimiento que tiene sobre los proyectos que pudieran afectarlo profesionalmente al interior de la organización.

4. **Dimensión: comunicación interna entre las áreas y equipos de trabajo** incluye valoraciones sobre actitudes, creencias u opiniones que se forman los colaboradores sobre la información que se expone en reuniones entre áreas o equipos de trabajo.

5. **Dimensión: eficacia de los medios de comunicación** tiene que ver con la valoración que poseen los colaboradores acerca de publicaciones de información en los diferentes medios de comunicación, como: conferencias, revista interna, banners, eventos sociales, correo electrónico, página web de la organización, vitrinas, comunicación del rector, valoración de compañeros de trabajo, de los comentarios de pasillo, entre otros.

6. **Dimensión: Información de aspectos económicos y administrativos** revela cuan informados se sienten los colaboradores de una organización respecto de los beneficios sociales y retribuciones percibidas, gestión de personal y procedimiento administrativo.

7. **Dimensión: Información de la Imagen** en el presente caso tiene que ver con la idea que tienen los colaboradores acerca de la identidad de su organización, es decir del contexto universitario respecto a los servicios educativos y administrativos que se ofrecen.

8. **Dimensión: Calidad de la Información** en ella se expresa la percepción de los colaboradores con relación a la comprensión, puntualidad y confiabilidad de la información que reciben, así como el interés que poseen de los temas que se abordan.

9. **Dimensión: Preparación y coordinación de los medios de comunicación interna** tiene que ver con el nivel de comunicación concerniente a la eficiencia de las reuniones de trabajo (programación, participación efectiva, tiempo de duración, acuerdos y decisiones arribadas).

10. **Dimensión: Medios más eficaces para emitir información** involucra la decisión de los colaboradores en la elección de los medios que considera más eficaces en el momento que se transfiere alguna información en el ámbito interno de la organización.

Teorías aplicables a la comunicación interna

Según lo expuesto por Rojas (2009), se hace referencia a las principales escuelas y sus respectivas teorías sobre cómo organizar el trabajo de manera eficiente, cómo obtener mayor productividad, cómo conciliar los objetivos de una empresa con los del personal para obtener mejores logros y oportunidades para ambos, cómo motivar al personal, cómo se influyen las distintas partes de la organización, qué factores internos y externos hay que considerar para alcanzar los objetivos, cómo influye el contexto, etcétera.

1. Teoría Humanista

"Esta teoría parte de una visión más completa de la naturaleza humana y de su impacto en el desempeño y logros de la empresa; debido a ello, se consolidan premisas importantes sobre aspectos como el liderazgo, la motivación, las relaciones, la comunicación informal, el cambio y el desarrollo de recursos humanos. Ésta se desarrolló hacia fines de los años veinte y principios de los treinta y sus mayores exponentes fueron Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert, Douglas McGregor y Chris Argyris. En esta teoría la comunicación desempeña un papel fundamental en el liderazgo, el análisis de estructuras y redes de comunicación, la formulación de grupos formales e informales y el desarrollo de habilidades comunicativas por parte de las gerencias como único medio para conocer a la gente y sus necesidades, infundir confianza y establecer estilos participativos". (Rojas, 2009, pp.329-330)

2. Teoría de Sistemas

"Las escuelas de Sistemas y Contingencia consideran relevantes, para la comprensión organizacional, aspectos como la apertura al

medio y la influencia del contexto, a diferencia claro de las escuelas mencionadas anteriormente, donde la orientación se dirige más hacia lo interno de las empresas, sin considerar aquellos elementos del entorno que pueden afectar el desempeño y los resultados.

En términos generales, un sistema puede ser definido como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un todo organizado, donde el resultado es mayor que la suma de sus partes, lo cual haría ver a la organización como un sistema abierto y viviente, necesitado de identificar los elementos más importantes, las fuerzas que le dan forma, la interacción entre subsistemas, etcétera. Sus principales exponentes son E. Trist, Daniel Katz y Robert Kahn". (Rojas, 2009, p.330)

3. Teoría Contingente

"La teoría Contingente afirma que debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en cómo una organización responde; sin embargo, el panorama no termina ahí, pues no todas las organizaciones responden igual al medio, si bien hay demandas de carácter general, otros factores como el giro de una empresa, su mercado específico, su carácter legal y el desarrollo tecnológico alcanzado, entre otros, facilitarán o restringirán las posibilidades y la efectividad de esa respuesta.

En pocas palabras, esta corriente considera que, si bien es cierto hay elementos presentes en toda organización, su forma, sentido y profundidad dependerán de si son contingentes al tipo de demandas presentadas por el medio a los diferentes tipos de organizaciones. Los principales teóricos de esta escuela son los siguientes: Joan Woodward, Tom Burns, G. M. Stalker, Paul Lawrence y Jay Lorsch". (Rojas, 2009, p.330)

4. La administración de calidad

"Este enfoque organizacional es un proceso continuo de compromiso, capacitación, motivación y participación para crear

una nueva cultura en la empresa, donde el énfasis pasa del costo que pudiera tener el logro de la calidad, al costo mayor que significa no tenerla y para ello se tienen que realizar acciones tanto en sentido preventivo (diseño, investigación, inspección y auditorías) como el correctivo (procesos deficientes, repeticiones, desperdicios, devoluciones, reclamos, entre otros)". (Rojas, 2009, p.331)

5. La administración participativa

"Esta tendencia administrativa está marcada claramente por la participación y el involucramiento de las personas de distintos departamentos y niveles con el trabajo, objetivos y estrategias comunes y ya no con una administración marcada por jerarquías inmovibles o una comunicación solamente en sentido vertical descendente. Si bien debe partirse de una participación en informar y difundir los objetivos, la misión y la visión de la empresa, la idea es que éstos no sólo sean conocidos, sino aprobados por todos para que sean adoptados y no se queden en el papel. Asimismo, todas las personas de todos los niveles tienen la capacidad y el derecho suficiente como para hacer llegar sus sugerencias y comentarios a los niveles superiores y a sus iguales (comunicación ascendente y horizontal), los cuales finalmente los lleven a ser corresponsables de las decisiones tomadas en esa búsqueda compartida". (Rojas, 2009, p.332)

En consecuencia en esta sección, se revisó la literatura respecto de las variables de estudio plan de mejora y comunicación interna tanto en los niveles de definición de cada una de ellas, dimensiones y teorías aplicables respectivamente.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

CAPITULO III

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Presentación de los resultados.

Los resultados obtenidos en el presente estudio son los siguientes:

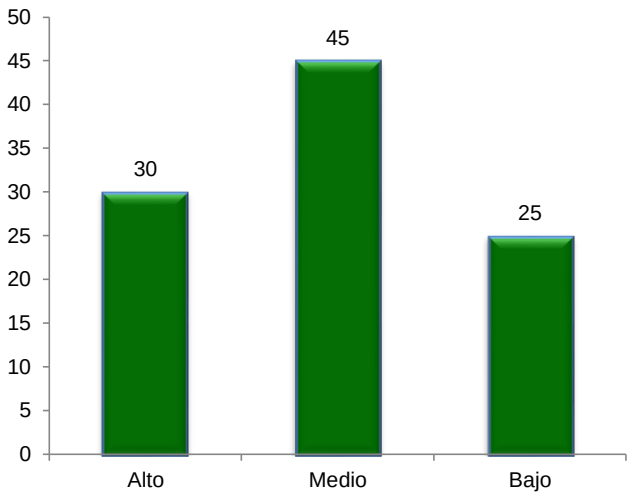

Gráfico 1:
Integración y participación de la Comunicación Interna según personal encuestado de la FIZ, 2016

En el Gráfico 1, se observa que el 45% de los colaboradores de la Facultad de Ingeniería Zootecnia considera que la **Integración y participación de la Comunicación Interna** es de nivel Medio, así mismo el 30% refiere que es de nivel Alto, y que el 25% asegura que es de nivel Bajo. Esto quiere decir que los trabajadores en su gran mayoría consideran que en la organización no se desarrolla una comunicación armónica lo cual dificulta que sus miembros se integren del todo; este hallazgos revelan también que se presentan dificultades cuando la información circula o se transfiere de arriba hacia abajo, por último se evidencia que en la FIZ se percibe como medianamente flexible la política de puertas abiertas entre los colaboradores y la línea directiva.

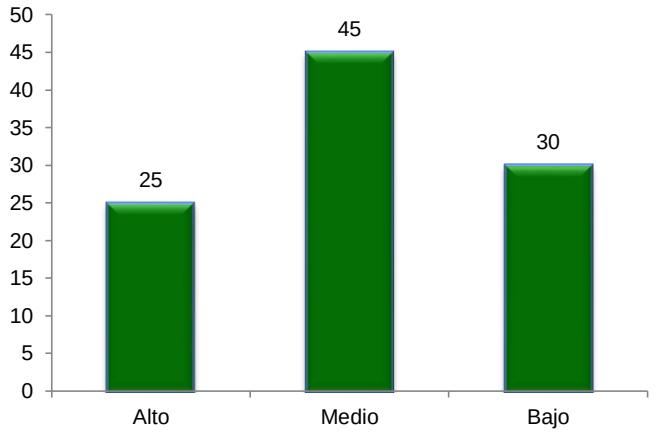

Gráfico 2:
Aspectos sobre Misión, Visión y Gestión de la Institución según personal encuestado de la FIZ, 2016

En el Gráfico 2, se aprecia que el 45% de los colaboradores de la Facultad de Ingeniería Zootecnia percibe que la **Misión, Visión y Gestión de la Institución** es de nivel Medio, así mismo el 25% refiere que es de nivel Alto, y que el 30% asegura que es de nivel Bajo. Esto quiere decir que aunque los colaboradores de la FIZ tienen información acerca de los objetivos y resultados de la organización, del control del trabajo y productividad, además de la información acerca de las inversiones y proyectos de la organización, de la estructura de la organización entre otros aspectos; esta no resulta ser suficiente para sentirse satisfecho.

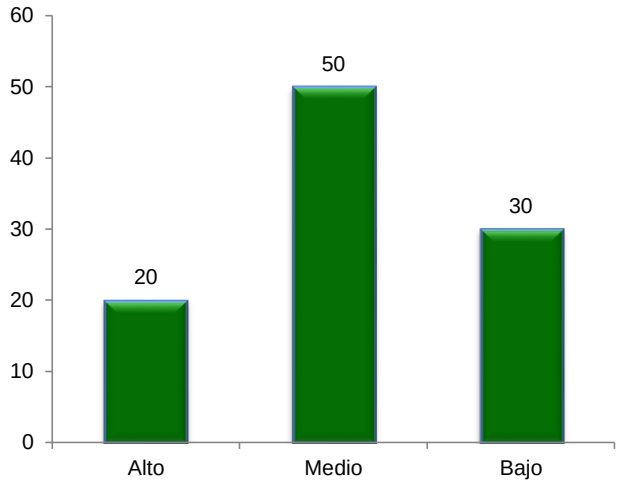

Gráfico 3:
Información adecuada para el desarrollo de su trabajo según personal encuestado de la FIZ, 2016

De acuerdo con el Gráfico 3, se observa que el 50% de los colaboradores de la Facultad de Ingeniería Zootecnia considera que la **Información adecuada para el desarrollo de su trabajo** es de nivel Medio, así mismo el 20% opina que es de nivel Alto, y que el 30% refiere que es de nivel Bajo. Al respecto se puede inferir, que más de la mitad de los colaboradores perciben que no es suficiente la comunicación que reciben respecto de: las tareas que ejecutan y de qué manera deben ejecutarlas, la información que obtienen del jefe sobre su trabajo y el conocimiento que posee sobre los proyectos que les pudieran afectar profesionalmente al interior de la institución.

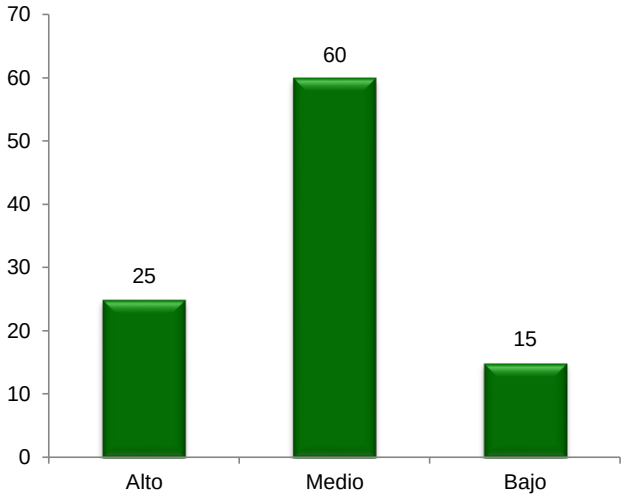

Gráfico 4:

Comunicación interna entre las Áreas y Dependencias de la UNPRG según personal encuestado de la FIZ, 2016

El Gráfico 4, muestra que el 60% de los colaboradores de la FIZ considera que la **Comunicación interna entre las Áreas y Dependencias de la UNPRG** es de nivel Medio, así mismo el 25% refieren que es de nivel Alto, y que el 15% considera que es de nivel Bajo. De acuerdo con los resultados obtenidos se evidencia que los colaboradores no se encuentran del todo a gusto con la información sobre las reuniones generales, los equipos de trabajo, Jefe inmediato (reuniones periódicas), Jefe Superior (2 escalones por encima), folletería distribuida

en toda la organización. Y de si existe comunicación a través de información a otras dependencias sobre aspectos de su trabajo, o si recibe información de otras áreas referente a aspectos de la labor que ejecuta.

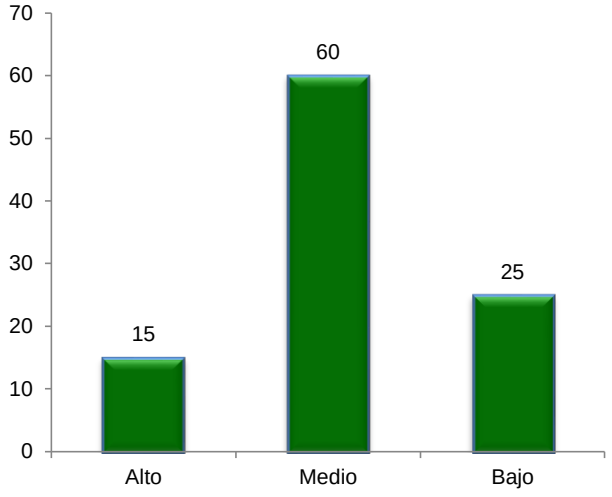

Gráfico 5:

Eficacia de los medios de comunicación según personal encuestado de la FIZ, 2016

En el Gráfico 5, se observa que el 60% de los colaboradores de la Facultad de Ingeniería Zootecnia considera que la **Eficacia de los medios de comunicación** es de nivel Medio, así mismo el 15% refieren que es de nivel Alto, y que el 25% asegura que es de nivel Bajo. Al respecto se aprecia que gran parte de los trabajadores de la FIZ considera que esta dimensión no se desarrolla de manera satisfactoria con respecto a la publicación de información en los diferentes medios de comunicación como: conferencias, revista interna, banners o propagandas, eventos sociales, correo electrónico, página web de la UNPRG y de la Facultad, vitrinas, comunicación del rector, valoración de compañeros de trabajo, de los comentarios de pasillo, entre otros.

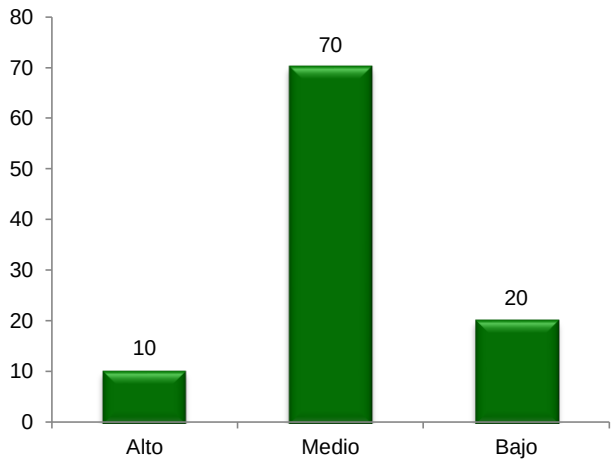

Gráfico 6:
Información de aspectos económicos y administrativos según personal encuestado de la FIZ, 2016

En el Gráfico 6, se observa que el 70% de los colaboradores de la Facultad de Ingeniería Zootecnia considera que la **Información de aspectos económicos y administrativos** es de nivel Medio, así mismo el 10% refieren que es de nivel Alto, y que el 20% refiere que es de nivel Bajo. Aquello revela que la población de estudio no viene siendo informada satisfactoriamente con respecto a aspectos relacionado con beneficios sociales, selección y contratación de personal, capacitación, retribución y procedimiento administrativo.

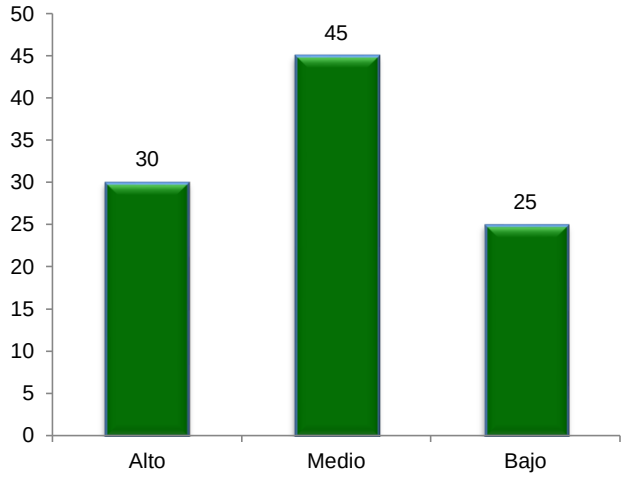

Gráfico 7:
Información de la Imagen de la UNPRG según personal encuestado de la FIZ, 2016

En el Gráfico 7, se aprecia que el 45% de los colaboradores de la Facultad de Ingeniería Zootecnia considera que la **Información de la Imagen de la UNPRG y la Facultad** es de nivel Medio, así mismo el 30% refieren que es de nivel Alto, y que el 25% opina que es de nivel Bajo. Los resultados obtenidos revelan que los trabajadores de la FIZ consideran que no poseen conocimientos adecuados respecto de la imagen ante los alumnos referente a los servicios educativos y administrativos, situación de la UNPRG en el ámbito universitario de Lambayeque y posibilidades de futuro de la UNPRG y la Facultad.

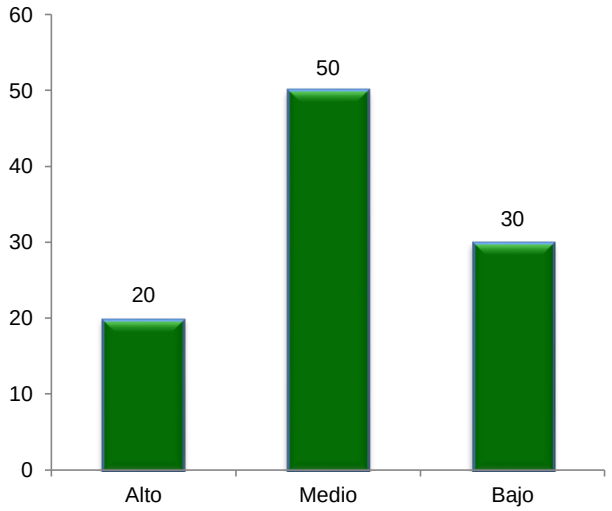

Gráfico 8:

Calidad de la Información según personal encuestado de la FIZ, 2016

En el Gráfico 8, se evidencia que el 50% de los colaboradores de la Facultad de Ingeniería Zootecnia considera que la **Calidad de la Información** es de nivel Medio, así mismo el 20% refieren que es de nivel Alto, y que el 30% precisa que es de nivel Bajo. Todo ello nos permite inferir que los trabajadores de la FIZ en su mayoría consideran que la información recibida, no es del todo buena ni suficiente como para contar con una información de calidad con respecto a que sea comprensible, llegue puntual, sea confiable o trate sobre temas de interés.

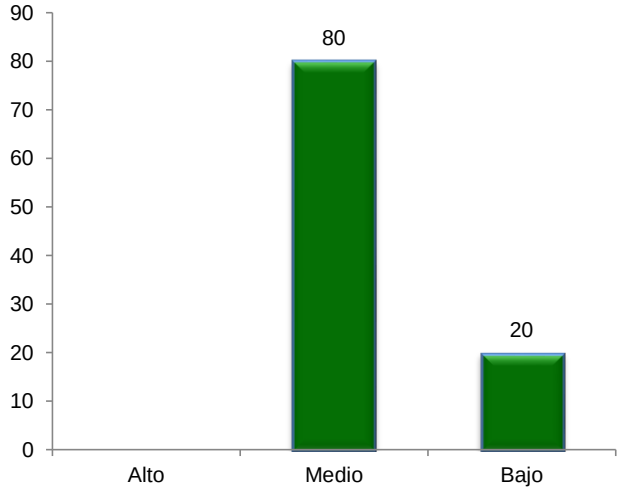

Gráfico 9:

Preparación y coordinación de los medios de comunicación interna en la UNPRG según personal encuestado de la FIZ, 2016

En el Gráfico 9, se aprecia que el 80% de los colaboradores de la Facultad de Ingeniería Zootecnia considera que la **Preparación y coordinación de los medios de comunicación interna en la UNPRG y la Facultad** es de nivel Medio, así mismo el 20% indica que es de nivel Bajo. Los resultados obtenidos nos muestran si bien existen reuniones trabajo al interior de la Facultad, no obstante los trabajadores consideran que no están del todo bien preparadas, tampoco que estén bien dirigidas, menos que sean del todo eficientes y de un nivel de participación alto.

Tabla 2: Medios más eficaces para emitir información según personal encuestado de la FIZ, 2016.

	Respuestas	Porcentaje de casos
Jefe inmediato	16	80,0%
Compañeros de trabajo	10	50,0%
Jefe superior	10	50,0%
Equipos de trabajo	8	40,0%
Reuniones	5	25,0%
Buzón de sugerencias	5	25,0%
Correos electrónicos	5	25,0%
Reuniones de comunicación con el Rector	1	5,0%
Total	60	

Fuente: Encuesta a colaboradores de la FIZ.

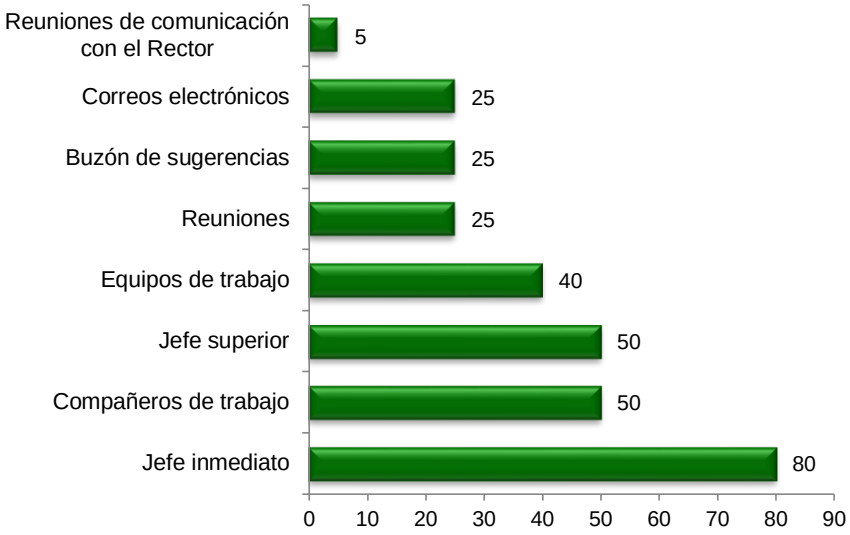

Gráfico 10:
Medios más eficaces para emitir información según personal encuestado de la FIZ, 2016

En el Gráfico 10, se aprecia que de acuerdo a la opinión de los colaboradores de la Facultad de Ingeniería Zootecnia los **Medio más eficaces para emitir información** es la comunicación directa con el Jefe Inmediato (80%), seguido de la comunicación entre compañeros de trabajo (50%) y la tercera posición la ocupa la comunicación directa con el Jefe Superior (50%).

3.2 Diagnóstico FODA.

3.2.1 FORTALEZAS

1. Organización flexible

   La Facultad de Ingeniería Zootecnia, es un componente de la estructura orgánica de la UNPRG de reducido tamaño, y este atributo la convierte en flexible, situación que le favorece para adaptarse y responder con facilidad ante situaciones variables tanto en el entorno interno como en el externo.

2. Conocimiento del negocio

   La Facultad de Ingeniería Zootecnia es una unidad organizada y autónoma encargada de gestionar sus actividades académicas las cuales se circunscriben al marco legal aplicable al sistema universitario; además promueve y ejecuta actividades administrativas para el normal funcionamiento de la Facultad que han motivado un desarrollo y conocimiento del negocio.

3. Adecuado trabajo en equipo

   Los colaboradores de la Facultad se caracterizan por actuar de manera amigable, cualidad que les permite interactuar entre ellos mediante el uso de canales formales e informales (representa un capacidad a ser aprovechada) de comunicación interna y externa.

   Así mismo el personal utiliza medios y recursos informáticos como medio alternativo de comunicación

4. Personal Técnico

   Los trabajadores de la Facultad de Ingeniería Zootecnia poseen actitudes positivas y esperan que sus directivos les ofrezcan un trato respetuoso y cordial, además se sienten comprometidos en la consecución de una gestión adecuada de la Facultad.

3.2.2 DEBILIDADES

1. Carencia de procesos de comunicación interna

   En la Facultad de Ingeniería Zootecnia, no se han implementado líneas estrategias claras que permitan conducir eficientemente el proceso de comunicación al interior de la Facultad. .

2. Ineficiente comunicación descendente

   En la Facultad de Ingeniería Zootecnia, se presentan dificultades en el momento en que la comunicación se transfiere de arriba hacia abajo, hecho que incomunica y no permite que los colaboradores se integren del todo.

3. Inadecuada política de inversión en comunicación

   En la Universidad y la Facultad no se ha implementado una política de inversión en comunicación, que permita exteriorizar entre sus miembros las creencias y valores que todo colaborador de una organización debe conocer y de esta manera potenciar las relaciones entre ellos.

4. Ineficacia de los medios de comunicación en la Facultad

   Los colaboradores de la Facultad perciben que la información que se transmite en conferencias, eventos sociales, página web de la UNPRG y vitrinas, es deficiente ya que no incentiva la participación e integración. De igual manera los trabajadores no se sienten bien informados acerca de los beneficios sociales, selección y contratación de personal y capacitación.

5. Falta de documentos de gestión

   No se ha diseñado ni aprobado una directiva que regule por ejemplo la comunicación escrita al interior de la Facultad que fije las pautas para el uso adecuado de la comunicación interna escrita

3.2.3 OPORTUNIDADES

1. Uso de tecnologías de la información para la comunicación

   Para inducir y estimular en los colaboradores lazos comunicativos y a compartir experiencias laborales resultan aplicables también las tecnologías de información (por ejemplo correo electrónico y redes sociales) tanto en ámbito administrativo y académico.

2. Capacitación de los colaboradores

   Las actividades de capacitación deben constituir una iniciativa y preocupación del Decanato de la Facultad, las cuales deben alinearse al plan de comunicación interna propuesto. Al respecto, al interior de la Universidad existen profesionales que pueden ofrecer estas acciones de capacitación con lo cual se pretende mejorar los conocimientos y actitudes del personal.

3. Alianzas estratégicas entre Facultades u Oficinas Centrales

   La Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo cuenta entre otras con la Facultad de Comunicaciones y la Oficina de Imagen y Relaciones Públicas, las mismas que tienen la expertice en temas de planificación y realización de acciones de difusión de imagen tanto en el nivel interno como externo.

3.2.4 AMENAZAS

1. Injerencia en la política de la Facultad

   De concretarse, se constituiría en un riesgo que distorsionaría la comunicación y podría provocar un registro deficitario comunicativo en la Facultad. Esta influencia política pudiera dejar entrever que se estarían prevaleciendo los intereses políticos a los propios de la Facultad.

CAPÍTULO IV

PLAN DE MEJORAMIENTO DE COMUNICACIÓN INTERNA

CAPITULO IV

PLAN DE MEJORAMIENTO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA FACULTAD DE INGENIERÍA ZOOTECNIA

4.1 Titulo

Plan de Mejoramiento de comunicación interna en la Facultad de Ingeniería Zootecnia de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque.

4.2 Fundamentación

Al presentar esta propuesta, se pretende a partir del diagnóstico de la comunicación interna en los colaboradores de la Facultad de Ingeniería Zootecnia de la organización materia de estudio, formular acciones conducentes a mejorar la problemática identificada.

Las acciones de comunicación interna implantadas en la Facultad de Ingeniería Zootecnia de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, se encuentra en un nivel medio, porque presenta oportunidades de mejora respecto a los procesos de comunicación interna, comunicación descendente, eficiencia de los medios de comunicación y políticas de inversión en comunicación

Al respecto el Decanato de la FIZ debería gestionar adecuadamente los procesos de compromiso, planeamiento, organización y retroalimentación a efectos de generar al interior de la Facultad espacios comunicativos que incentiven la participación e integración de sus colaboradores.

En consecuencia, la presente propuesta intenta ofrecer una alternativa para solucionar las oportunidades de mejora expuesta y a partir de aquello debería iniciarse un programa de adiestramiento para los colaboradores a efectos de

desarrollar en ellos destrezas y habilidades comunicativas con un amplio sentido de identidad y pertenencia.

4.3 Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Fortalecer y estimular en los colaboradores de la FIZ lazos comunicativos que incidan en el trabajo en equipo y en la identificación de los trabajadores con la Facultad y de esta manera coadyuvar a la optimización de las metas trazadas en un período determinado.

4.4 Acciones Propuestas

Los ámbitos de intervención son:

- **Componente I:**
  Compromiso del Decanato de la Facultad para el mejoramiento de la comunicación interna.

- **Componente II:**
  Mejorar las acciones de comunicación interna en la Facultad.

- **Componente III:**
  Desarrollar medios de comunicación interna en la Facultad.

- **Componente IV:**
  Elaborar y difundir periódicamente información relevante para los trabajadores de la Facultad

- **Componente IV:**
  Formular procedimientos de monitoreo

4.4.1 **Componente I:** Compromiso del Decanato de la Facultad para el mejoramiento de la comunicación interna

Los resultados obtenidos del diagnóstico de este atributo, revelan que existen oportunidades de mejora cuando la información circula de manera descendente, así mismo se observó que en la Facultad de Ingeniería Zootecnia se percibe como medianamente flexible la política de puertas abiertas entre los trabajadores y el Decanato.

En este contexto, se aprecia que mayormente los colaboradores opinaron que en la facultad no se desarrolla una comunicación armónica, por el contrario resulta ser vertical y esta situación estaría impidiendo que los trabajadores se integren del todo.

También resulta evidente que en la Facultad de Ingeniería Zootecnia, no está planificando adecuadamente la comunicación en razón que se no estaría evaluando si los contenidos de los mensajes remitidos desde un nivel superior se adecuan al nivel de conocimiento de quienes reciben dichos mensajes.

Todas estas deficiencias detectadas, redundan en que los niveles superiores no estarían garantizando la eficiencia del proceso de comunicación interna en los colaboradores de la Facultad de Ingeniería Zootecnia de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque.

Las oportunidades de mejora expuestas en este primer componente, nos permite sugerir las siguientes estrategias:

El Decano en coordinación con el Administrador de la Facultad, deberán:

1. Crear una cultura de compromiso e implementar medidas conducentes a mejorar la comunicación interna al interior de sus áreas administrativas.

   Para tal efecto el Decano deberá adoptar una actitud positiva que favorezca la implantación de condiciones favorables hacia los procesos y

actividades para un desarrollo adecuado de la comunicación interna en la Facultad.

El nivel jerárquico superior de la Facultad asumirá el compromiso de implementar acciones de colaboración para la puesta en marcha de la presente estrategia y para tal efecto deberá establecer una política inclusiva y de relaciones cordiales con los colaboradores de las diferentes áreas que integran la facultad.

2. Constituir un Comité de Comunicación Interna liderado por el Administrador de la Facultad.

   Con esta acción propuesta, se estaría designando a un órgano colegiado que se encargaría del proceso de comunicación interna en la Facultad de Ingeniería Zootecnia, y tendría entre otras funciones: planear, controlar, motivar y recoger la opinión y actitud de los receptores de los mensajes que fluyen en la facultad. Además se encargaría de estandarizar el proceso de elaboración de los mensajes que se emiten al interior de la FIZ y de convocar a reuniones periódicas con el Decanato para formular acciones de control y evaluación del plan de mejoramiento de comunicación interna.

   Para tal efecto, el Comité de Comunicación Interna, deberá establecer un cronograma para el desarrollo de las actividades programadas por el Comité de Comunicación Interna.

   Bajo esta premisa, se deberá dotar al Comité de Comunicación Interna de los recursos humanos y materiales necesarios para cumplir con las labores encomendadas.

3. Impulsar la búsqueda de alianzas estratégicas con la Facultad de Comunicaciones y otras facultades, que conlleven a la obtención de programas de capacitación y asistencia técnica para la construcción, aplicación y actualización de documentos de gestión para el funcionamiento adecuado de la comunicación interna en la FIZ.

4.4.2 **Componente II:** Mejorar las acciones de comunicación interna en la Facultad

Los resultados obtenidos del diagnóstico de este componente, nos indican que los colaboradores de la Facultad no se encuentran del todo a gusto con la información sobre las reuniones generales, los equipos de trabajo, Jefe inmediato (reuniones periódicas).

Las oportunidades de mejora indicadas en este segundo componente, permiten sugerir las estrategias siguientes:

El Decano en coordinación con el Administrador de la Facultad, deberán:

1. Organizar adecuadamente la Facultad de Ingeniería Zootecnia en materia de comunicación interna, promoviendo la participación de sus colaboradores y de esta manera fortalecer la identidad corporativa de la Facultad.

   El Administrador de la Facultad, deberá mostrar una actitud de interés a generar espacios, crear canales, medios entre otros, que contribuyan a la participación de sus colaboradores en cada de uno de sus procesos internos de tal manera que las jerarquías sean lo menos notorias. De esta manera el personal tomará conciencia de la importancia de formar un equipo de trabajo sólido y que la integración entre las distintas dependencias de la Facultad es un atributo que fortalece la comunicación interna.

   Al respecto, periódicamente se deberá programar, ejecutar y promover la participación de todos los colaboradores en talleres de difusión para el uso eficiente de los medios de información.
   En los indicados talleres se hará conocer a todos los equipos de trabajo de la problemática que viene afrontando la Facultad con relación a la comunicación interna para que tomen conciencia de sus efectos y que sus

opiniones y aportes resultan ser un insumo importante para la puesta en marcha de una nueva dinámica comunicacional.

En esta etapa se analizará y detallará de manera participativa los puntos de la agenda, a tratarse en el desarrollo de los talleres. Así mismo se dejará constancia de los acuerdos arribados y las decisiones adoptadas en documentos formales y comunicados a las autoridades de la Facultad.

2. Diversificar la perspectiva en la gestión de personal, para lo cual deberán implementarse talleres de inducción para los colaboradores nuevos, en los cuales se replique la importancia y relevancia de la comunicación al interior de la Facultad.

   Antes de iniciar y asumir las responsabilidades de un cargo que les fuera conferido, el personal nuevo deberá recibir información relacionada con la FIZ y de esta manera posicionar en la mente de aquellos el sentimiento de pertenecer a la Facultad y además un sentimiento de bienvenida.

3. Realizar talleres para interiorizar en los colaboradores la identidad de la Facultad, mediante la divulgación de su logo institucional, el cual representa la expresión física de la marca, que le permite distinguirse del resto de Facultades.

   Establecer un cronograma para el desarrollo de los talleres y programas de capacitación con el propósito de obtener resultados adecuados y positivos.

4. Gestionar la programación mensual de espacios de convivencia institucional con la participación de todos los colaboradores de la Facultad, en los cuales se expongan sus opiniones y sugerencias respecto a la mejora de la comunicación entre rangos superiores y equipos de trabajo y de esta manera generar sinergias hacia la mejora del desempeño laboral.

5. Uniformizar la redacción de la documentación emitida en la Facultad que será utilizada para la comunicación interna tanto vertical como horizontal
   A partir de la aprobación de una directiva interna se organizará la tipología de la documentación de carácter interno, formatos, líneas de comunicación y distribución; de tal manera que facilite la fluidez de la información de manera clara, ordenada y oportuna.

4.4.3 Componente 3. Desarrollar medios de comunicación interna en la Facultad.

Los resultados obtenidos del diagnóstico de este componente, nos indican que gran parte de los trabajadores de la FIZ considera que no se desarrolla de manera satisfactoria, la publicación de información en los diferentes medios de comunicación como: conferencias, revista interna, banners o propagandas, eventos sociales, correo electrónico, página web de la UNPRG y de la Facultad, vitrinas, comunicación del rector, valoración de compañeros de trabajo, de los comentarios de pasillo, entre otros.

Las oportunidades de mejora descritas, en este tercer componente, nos permite sugerir las estrategias siguientes:

El Decano en coordinación con el Administrador de la Facultad, deberán:

1. Mejorar la comunicación interna en la Facultad a través del uso de medios de interacción de uso frecuente y medios alternativos para alcanzar la retroalimentación y agilicen el flujo de mensajes entre los integrantes de la organización.

   Se deberá diseñar y actualizar el periódico mural de la Facultad así como definir su ubicación en un espacio estratégico, que atraiga la atención de los colaboradores y que responda a las necesidades institucionales de la Facultad.

Así mismo se deberá conformar una Comisión que se encargará de elaborar y actualizar el periódico mural además de definir y revisar la temática institucional que se expondrá.

2. Hacer uso del correo electrónico institucional como canal para comunicar por ejemplo acontecimientos de interés de los colaboradores, saludos del Decano, onomástico de los trabajadores, entre otros.

   En esta sección formularán políticas operativas para el uso del correo electrónico y designar al responsable de informar vía email las disposiciones que regulan el ámbito de la Facultad que se hará extensivo a la totalidad de colaboradores.

3. Implementar el buzón de sugerencias, ya que dicho canal de comunicación informal sin barreras físicas, permitiría obtener sugerencias, inquietudes, denuncias de los colaboradores sobre aspectos laborales, administrativos y otros

   Se deberán formular políticas operativas para la implementación del buzón de sugerencias en el más breve plazo.

4. Utilizar las redes sociales como medio alternativo de difusión de comunicación que agilice el flujo de mensajes entre los integrantes de la Facultad; cuidando en todo momento que los comentarios realizados guarden el debido respeto hacia los trabajadores y autoridades de la Facultad

4.4.4 Componente 4. Elaborar y difundir periódicamente información relevante para los trabajadores de la Facultad.

Los resultados obtenidos del diagnóstico de este componente, nos indican que los colaboradores de la FIZ en su mayoría consideran que la información recibida, no es del todo buena ni suficiente como para contar con una

información de calidad con respecto a que sea comprensible, llegue puntual, sea confiable o trate sobre temas de interés

Las oportunidades de mejora descritas en este tercer componente, nos permite sugerir las estrategias siguientes:
El Decano en coordinación con el Administrador de la Facultad, deberán:

1. Diseñar y poner en práctica procedimientos para la elaboración y difusión oportuna de información de interés para los colaboradores de la organización

   A partir de lo expuesto, se Informará periódicamente a los colaboradores sobre aspectos relacionados con beneficios sociales, selección y contratación de personal, capacitación, retribución y procedimiento administrativo.

2. Realizar evaluaciones y diagnósticos sobre el nivel del clima organizacional en la Facultad.

   Evaluar el nivel de clima organizacional al interior de la Facultad, le permitirá al Decano disponer de información vital para saber cómo está operando el entorno laboral propuesto por el Decano.

   A efectos de mejorar el clima organizacional en la Facultad, entre otras medidas se deberá instaurar un programa de estímulo por la asistencia puntual de los colaboradores a su centro de labores en el período de un mes.

3. Transmitir a través del correo electrónico y publicar en el periódico mural los beneficios sociales, selección y contratación de personal, capacitación, retribución, procedimiento administrativo, proyectos, manual de funciones, estructura orgánica, y demás información relevante de carácter institucional

Para alcanzar este propósito se deberá programar la publicación y divulgación de proyectos, manual de funciones, estructura orgánica, manual de procedimiento y demás información de carácter institucional.

4.4.5 Componente 5. Formular procedimientos de monitoreo.

Las oportunidades de mejora identificadas en el diagnóstico de comunicación interna en la FIZ, requiere que un seguimiento y monitoreo a efectos de completar círculo de programación, ejecución, control y evaluación de los resultados que se esperan obtener y para tal efecto deberá implementarse lo siguiente:

El Decano en coordinación con el Administrador de la Facultad, deberán:

1. Diseñar procedimientos de retroalimentación de las estrategias propuestas a efectos de aplicar oportunamente los correctivos necesarios a fin de superar las distorsiones o riesgos que puedan presentarse.

   Se implementarán mecanismos que redunden en la actualización o retroalimentación de las iniciativas antes descritas, dándose cuenta al Decanato de la Facultad.

   Para alcanzar lo anteriormente expuesto, se implementarán acciones de monitoreo para que la información antes descrita, reúna los atributos de confiable, oportuna y completa al momento de ser transferida a sus destinatarios.

2. Gestionar acciones de supervisión con el propósito de tomar conocimiento oportuno si las estrategias propuestas se están implementado de conformidad con lo establecido.

Tabla 3: Cronograma

N°	Descripción de Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5			
		Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Compromiso del Decanato de la Facultad para el mejoramiento de la comunicación interna																				
2.	Mejorar las acciones de comunicación interna en la Facultad																				
3.	Desarrollar medios de comunicación interna en la Facultad.																				
4.	Elaborar y difundir periódicamente información relevante para los trabajadores de la Facultad.																				
5	Formular procedimientos de monitoreo																				

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos en el presente estudio se formulan las siguientes conclusiones:

1. Las oportunidades de mejora detectadas en el diagnóstico de la comunicación interna en la FIZ, sugieren la necesaria implementación de un plan sostenible que fortalezca y estimule lazos comunicativos que incidan en el trabajo en equipo y en la identificación de los trabajadores con su Facultad y de esta manera coadyuvar a lograr las metas trazadas en un período determinado.

2. Con respecto a la gestión de la comunicación interna en la FIZ se logró determinar que es de nivel medio, toda vez que se identificaron oportunidades de mejora en el proceso de comunicación interna, también en la comunicación descendente, medios de comunicación y en la política de inversión en comunicación.

3. Las dimensiones de la comunicación interna de mayor puntuación fueron Integración y participación de la Comunicación Interna, Comunicación interna entre las Áreas y Dependencias de la UNPRG e Información de la Imagen de la UNPRG.

4. Las características del plan de mejoramiento de la comunicación interna en la FIZ debería incluir cinco componentes: Compromiso del Decano de la Facultad para el mejoramiento de la comunicación interna, Mejorar las acciones de comunicación interna en la Facultad, Desarrollar medios de comunicación interna en la Facultad, Elaborar y difundir periódicamente información relevante para los trabajadores de la Facultad y Formular procedimientos de monitoreo.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

Tomando como referencia los resultados obtenidos en esta investigación, y en concordancia con los objetivos propuestos, se recomienda lo siguiente:

1. La presente propuesta sea apoyada e implementada por el Decano y el Administrador, que tiene como propósito coadyuvar a funcionamiento adecuado de las acciones de comunicación interna en la Facultad de Ingeniería Zootecnia.

2. Promover la mejora de la comunicación interna, para lo cual se sugiere compartir espacios de convivencia e integración y así fortalecer la identidad, pertenencia, lazos comunicativos entre los trabajadores cuya perspectiva sea su desarrollo personal, teniendo en cuenta además la capacitación sobre temas vinculados a la comunicación interna.

3. Implementar la retroalimentación como herramienta de control permanente que permite aplicar oportunamente los correctivos necesarios a fin de superar las distorsiones o riesgos que puedan presentarse en el proceso de comunicación interna, de tal manera que la información fluya y reúna los atributos de confiable, oportuna y completa al momento de ser transferida a sus destinatarios.

4. El Decano, deberá crear mecanismos con incidencia en el mejoramiento de la motivación del personal administrativo de la FIZ el mismo que redundará en el fortalecimiento del compromiso de los trabajadores con la Facultad.

REFERENCIAS

REFERENCIAS

Absi, L. (2012). *Clínica Angloamericana: Análisis y propuesta de plan de comunicación institucional en el Sector Salud*. Universidad de Piura. Recuperado de: http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1698/INF176.pdf?sequence=1

Alvarado, A. (2007). *Clima y comunicación organizacional en el sector educativo. El caso del Instituto Tecnológico de los Mochis*. (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma metropolitana-Iztapalapa**.** México**.** Recuperada de: http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspuam/presentatesis.php?recno=13882&docs=UAMI13882.pdf

Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica*. Madrid, España: Netbiblo S.I.

Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional, En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Perú. Recuperado de: http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/

Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Colombia. Eco Ediciones.

Balarezo, B. D. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. Recuperada de: http://repo.uta.edu.ec/ bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. 3ª ed. Colombia: Prentice Hall.

Cedaro, K. (2007). *Importancia de los distintos canales de Comunicación Interna para la Gestión de las Universidades Públicas en Argentina en el Marco Conceptual de la Gestión Total de Calidad. Análisis de un Caso.*

Editorial de la Universidad Tecnológica Nacional. Uruguay. Recuperado de: http://www.edutecne.utn.edu.ar/tesis/calidad_comunicacion_universidades.pdf

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5ta ed. Colombia. Mc Graw – Hill Interamericana S.A.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. 7ª ed. México. Mc Graw – Hill Interamericana S.A.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones.* 2ª ed. México. Mc Graw – Hill Educación.

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a Teoría General de la Administración*. México. Ed Mc Graw – Hill

Contreras, Omar (2007). Cultura Organizacional en el Área Administrativa de una Institución Privada de Educación Superior de Zacatecas. *Revista Razón y Palabra*, 12 (55). Recuperado de: http://www.redalyc.org/articulo.Oa?id= 199520735027

Diario Gestión (2013, Julio 30). *La comunicación interna es la gran abandonada en las estrategias de las empresas*. Recuperado de: http://gestion.pe/empleo-management/comunicacion-interna-gran-abandonada-estrategias-empresas-peruanas-2072289

Fonseca, et al (2011). *Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica*. México: Pearson Educación.

Gámez, R. (2007) *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas.* Edición electrónica gratuita. Recuperado de: www.eumed.net /libros/2007a/221/

Hernández, G. (2006). *Diccionario de Economía*. Colombia. Universidad Cooperativa de Colombia.

Hernández, S. (2011). *Introducción A La Administración Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia.* 5ª ed. México: Mc Graw Hill.

Koontz et al (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. 14ª ed. México: Mc Graw Hill

Morejón, A. (2012). *Diseño del plan de mejoramiento de comunicación interna en la Dirección de Auditoría de Empresas de la Contraloría General del Estado. Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador*. Recuperado de: http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2998/1/T1078-MBA-Morej%C3%B3n-Dise%C3%B1o.pdf

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. 13ª ed. México: Mc Graw Hill.

Nieves, F. (2006). *Conceptos de comunicación organizacional*. Recuperado de: http://www.gestiopolis.com/conceptos-de-comunicacion-organizacional/

Reyes, A. (2007). *Administración Moderna*. México: Limusa

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. 10ª ed. México: Pearson Educación.

Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración.* 10ª ed. México: Prentice Hall.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional.* 13ª ed. México: Pearson Educación.

Roca, S. (2012.). *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga*. *Ayacucho, periodo 2009-II.* Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú. Recuperado de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/cybertesis/1689/Roca_gs.pdf?sequence=1.

Rojas, P. (2009). Diagnóstico del Estado Situacional de la Comunicación Interna en Amanco-Costa Rica. *Revista Ciencias Económicas.* 27(1). pp. 317–354. Recuperado de: http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/económicas/article/view/ 7133/6817

Sarasara, C. (2010). *Gestión del conocimiento y liderazgo de clase mundial para el desarrollo del capital intelectual en las organizaciones inteligentes*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú. Recuperado de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/cybertesis/421/sarasara_ac.pdf?sequence=1

Usco, W. (2014). *Diagnóstico y mejora de la logística en una distribuidora de materiales de construcción en la Región Junín*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5379/USCO_WILDE_LOGISTICA_DISTRIBUIDORA_MATERIALES_CONSTRUCCION_JUNIN.pdf?sequence=1.

Velásquez**,** I. (2014). *Comunicación organizacional en el marco de la gestión gerencial en los centros de educación inicial del municipio San Carlos del estado Cojedes*. Universidad Fermín Toro. Venezuela Recuperado de: https://www.academia.edu/8335441/UNIVERSIDAD_FERM%C3%8DN_TORO_iriem

Zúñiga, E. (2009). La comunicación organizacional y su importancia para las escuelas de arte universitarias: Propuesta para la construcción de conocimiento organizacional colectivo desde una intervención educativa. *Revista Educación.* 34(1), pp. 73-81. Recuperado de: http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educación/article/viewFile/498/501

ANEXO

INSTRUMENTO DE RECOJO DE INFORMACION

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRIA EN ADMINISTRACION

CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL

A continuación ud leerá un cuestionario que pretende obtener información valida y confiable sobre la comunicación interna en la Facultad de Ingeniería Zootecnia de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque. La información obtenida será confidencial y su uso será exclusivamente para fines académicos.

5. **Tipo de Personal:**

   Jefe ☐ Trabajador ☐

6. **Sexo:**

   Femenino ☐ Masculino ☐

7. **Condición laboral**:

   Nombrado ☐ Contratado ☐

8. **Tiempo total en la institución:**

   - 0 a 1 año ☐
   - 1 a 3 años ☐
   - 3 a 5 años ☐
   - Más de 5 años ☐

9. **Edad:**

   - Hasta 25 años ☐
   - De 25 a 35 años ☐
   - Más de 35 años ☐

1. **VALORE el nivel de información que tiene para**:	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
Realizar adecuadamente su trabajo					
Saber cómo lo está haciendo (como estás trabajando)					
Conocer la importancia de las tareas que usted realiza					
Conocer las repercusiones del trabajo que realiza					
Conocer los proyectos que le afectan profesionalmente					

2. **INDIQUE** el nivel de información que tiene sobre los distintos aspectos de la UNPRG

	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
Estructura de la Organización					
Objetivos y resultados de la Organización					
Inversiones y Proyectos de la Organización					
Gestión de la Organización (control del trabajo, productividad)					

3 El nivel de información que posee sobre la función de las distintas áreas de la UNPRG es:

Nivel de satisfacción				
Muy Sat	Bast Sat	Neutro	Poco	Nada

4 ¿Informa a otras personas o áreas de la universidad sobre aspectos de su trabajo que puedan repercutir sobre ellas

Nivel de Acuerdo				
Total	Bast	Medio	Poco	Nada

5 Los compañeros de otras áreas ¿le informan sobre aspectos de su trabajo que pueda repercutir sobre el suyo

Total	Bast	Medio	Poco	Nada

6. **Como colaborador de la UNPRG, el nivel de información que posee sobre aspectos es:**

	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
Retribución (Pago realizado)					
Beneficios Sociales					
Procedimiento administrativo					
Selección y contratación del Personal					
Capacitación					

7. **Su nivel de información sobre los siguientes temas de la UNPRG es**

	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
Objetivos y resultados de la UNPRG					
Relación entre el Rector y Autoridades del Consejo Universitario					
Imagen ante el estudiante sobre servicios educativos y administrativos					
Situación de la UNPRG en el contexto universitario de Lambayeqe					
Posibilidades de futuro de la UNPRG					

8. **La valoración que le da a los distintos medios de información que se emplean en la UNPRG es**

	Muy Buena	Buena	Normal	Mala	Muy Mala	No Existen
Revista interna						
Jefe inmediato (reuniones periódicas en su Dpto.)						
Jefe Superior (2 escalones por encima/si se diera						
Reuniones Generales						
Reuniones por Departamento						
Equipos de trabajo						
Compañeros de trabajo						
Comentarios de pasillo						

Comunicación del Rector						
Tablones de anuncios (vitrinas)						
Correo electrónico						
Folletería repartida en toda la Universidad						
Página Web de la UNPRG						
Informe semestral de las actividades del Rector						
Asambleas por Escuelas						
Posters, Banners o Propaganda						
Conferencias						
Eventos sociales						
Blog de noticias						

9. Señale SÓLO 3 medios que considera más eficaces para emitir información hacia el nivel superior, además en los seleccionados coloque del 1 al 3, según su prioridad, siendo 1 el de mayor importancia.

Cartas a la Revista interna		Compañeros de trabajo	
Jefe inmediato		Notas internas	
Jefe superior (2 escalones por encima)		Correos electrónicos	
Reuniones		Reuniones de comunicación con el Rector	
Equipos de trabajo		Buzón de sugerencias	
		Encuestas / Cuestionarios	

10 **Sólo de existir reuniones de trabajo a nivel de su Departamento: (De lo contrario pasar a 11)**

	Nivel de Acuerdo				
	Total	**Bast**	**Medio**	**Poco**	**Nada**
Están bien preparadas					
Están bien dirigidas					
Son eficaces: cumplen los acuerdos y decisiones tomadas					
El nivel de participación es alto					
La duración es adecuada					
La frecuencia con que se realizan es satisfactoria					

¿En 3 meses, con qué frecuencia se realizan ☐ veces

11 **Sólo de existir reuniones de Información General: (De lo contrario pasar a 12)**

	Nivel de Acuerdo				
	Total	**Bast**	**Medio**	**Poco**	**Nada**
Están bien preparadas					
Están bien dirigidas					
Son eficaces: cumplen los acuerdos y decisiones tomadas					
El nivel de participación es alto					
La duración es adecuada					
La frecuencia con la que se realiza es satisfactoria					
Son satisfactorias por su contenido y desarrollo					

¿En 3 meses, con qué frecuencia se realizan ☐ veces

12 **En la lista de afirmaciones, señale su grado de acuerdo con respecto a la comunicación en general**

	Nivel de Acuerdo				
	Total	**Bast**	**Medio**	**Poco**	**Nada**
La información llega puntual					
La información siempre es compresible					
Se tratan temas de interés					
La información es confiable					
Circulación sin restricción de arriba abajo					
Circulación sin restricción de abajo a arriba					
Circulación sin restricción horizontalmente					
Yo puedo fácilmente trasmitir información					
En la UNPRG se hacen esfuerzos para mejorar la comunicación					
El Jefe trasmite la información que recibe					
El Jefe, normalmente se encuentra bien informado					
En la UNPRG existe una política de “puertas abiertas”					
Con frecuencia, se tienen respuestas a las preguntas planteadas					

¡Gracias por su colaboración!

VALIDACION DE EXPERTOS