

Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias y Tecnologías Sociales y Humanidades
Escuela Profesional de Comunicación Social



**Gestión de la comunicación interna y desarrollo organizacional en la
Unidad de Gestión Educativa Local Arequipa Sur, Arequipa 2023.**

Tesis presentada por el Bachiller:

Dávila Vizcarra, Oscar Aarón

ORCID: 0009-0000-1130-2707

para optar el Título Profesional de Licenciado en Comunicación Social con mención en
Relaciones Públicas

Asesor (a):

Dra. Vera Revilla, Cintya Yadira

ORCID: 0000-0002-9259-3987

Arequipa - Perú

2024

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

COMUNICACION SOCIAL

CON MENCIÓN EN RELACIONES PÚBLICAS

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 31 de Mayo del 2024

Dictamen: 010370-C-EPCS-2024

Visto el borrador del expediente 010370, presentado por:

2016242561 - DAVILA VIZCARRA OSCAR AARON

Titulado:

**GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD
DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL AREQUIPA SUR, AREQUIPA 2023**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

Título Profesional/Título de Segunda Especialidad/Grado Académico a optar:

LICENCIADO EN COMUNICACIÓN SOCIAL CON MENCIÓN EN RELACIONES PÚBLICAS

**29224625 - FLORES CASTRO VDA. DE LINARES MIRIAM ROSARIO
DICTAMINADOR**



**70445296 - PAZO ROMERO ANGELA VALERIA MYA
DICTAMINADOR**



**45491023 - NIEVES GUZMAN MELISSA DEISY
DICTAMINADOR**



Gestión de la comunicación interna y desarrollo organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local Arequipa Sur, Arequipa 2023.

INFORME DE ORIGINALIDAD

33%

INDICE DE SIMILITUD

30%

FUENTES DE INTERNET

6%

PUBLICACIONES

21%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	4%
2	www.coursehero.com Fuente de Internet	2%
3	ri.ues.edu.sv Fuente de Internet	1%
4	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	Submitted to University of Lincoln Trabajo del estudiante	1%
6	talentosreunidos.com Fuente de Internet	1%
7	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
8	tesis.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	1%

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado mis padres Rocio y Oscar, por su ayuda incondicional en todo este camino por guiarme y aconsejarme sabiamente, Este trabajo es reflejo de su sacrificio y amor incondicional.

A mi hermana Johivi, compañera de travesuras y locuras que siempre estuvo apoyando y enseñándome a seguir adelante.

A mi abuelita Imelda que siempre estuvo apoyándome desde el día que termine mi carrera y siempre estar pendiente de mí.

A mi abuelito Julio que siempre estuvo atrás de mis estudios y por todo el amor incondicional que me dio, este logro se va para el cielo donde estas cuidándome abuelito.

A mi futura esposa Alejandra, que fue un pilar en mi vida que siempre estuvo empujándome y dándome fuerzas y sobre todo fuente de mi inspiración, este logro es un paso más en nuestro futuro.

Agradecimiento

Quiero agradecer a todas las personas que me apoyaron y me brindaron su ayuda desde el día uno que empecé hacer este trabajo, a mi familia, mis suegros y a mi prometida y a toda la plana de docentes de la Escuela Profesional de Comunicación Social de la UCSM, gracias a todos por ser parte de este logro muy importante.



Resumen

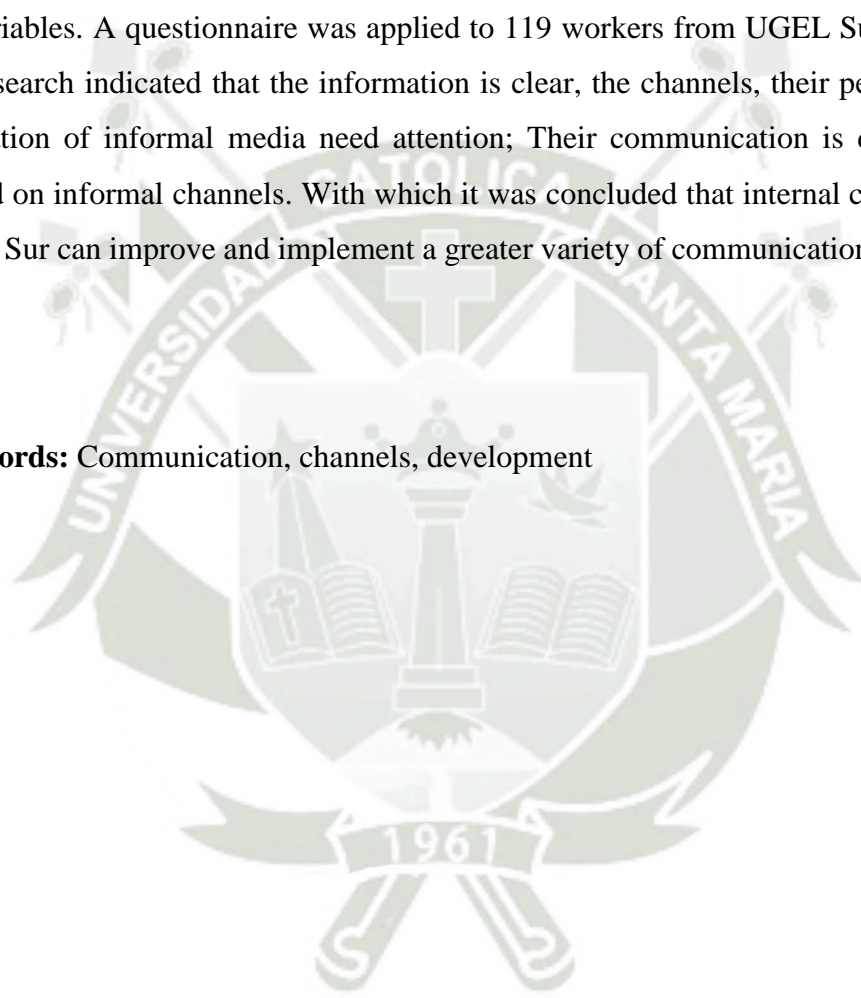
En el presente estudio tiene el objetivo de analizar la gestión de comunicación y desarrollo organizacional en la UGEL Sur, donde se quiere describir los tipos de canales y flujos de comunicación interna. Se desarrollo una investigación con un enfoque cuantitativo para medir las variables. Se aplicó un cuestionario a 119 trabajadores de la UGEL Sur, los resultados de esta investigación indicaron que la información es clara, los canales, su percepción y la integración de medios informales necesitan una atención; Su comunicación es diversa, pero dependen de canales informales. Con lo cual se concluyó que la comunicación interna en la UGEL Sur puede mejorar e implementar mayor variedad de canales de comunicación dentro de ella.

Palabras claves: Comunicación, canales, desarrollo

Abstract

The objective of this study is to analyze communication management and organizational development at UGEL Sur, where we want to describe the types of internal communication channels and flows. An investigation was developed with a quantitative approach to measure the variables. A questionnaire was applied to 119 workers from UGEL Sur. The results of this research indicated that the information is clear, the channels, their perception and the integration of informal media need attention; Their communication is diverse, but they depend on informal channels. With which it was concluded that internal communication at UGEL Sur can improve and implement a greater variety of communication channels within it.

Key words: Communication, channels, development



ÍNDICE

Dedicatoria

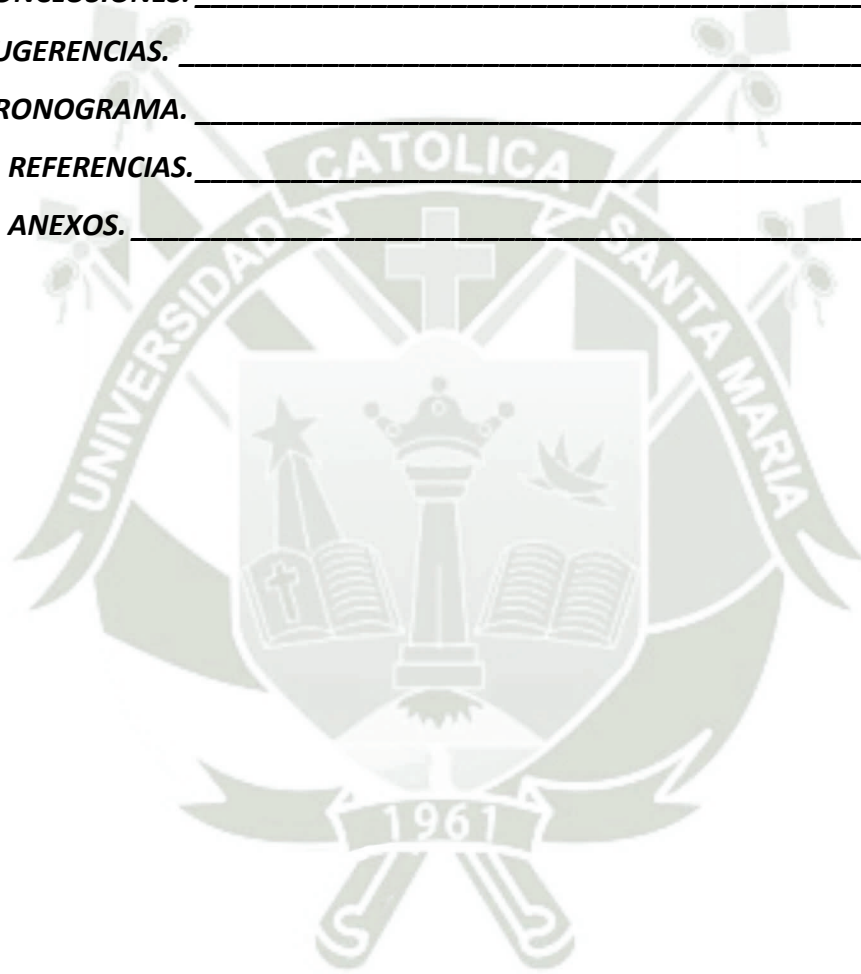
Agradecimiento

Resumen

Abstract

Introducción	1
1. PL.ANTEAMIENTO TEÓRICO	3
1.1. Enunciado del problema	3
1.2. Cuadro de Variables	3
1.3. Interrogantes	4
1.4. Interrogante General	4
1.5. Interrogante específicas	4
1.6. Justificación	5
2. OBJETIVOS	5
3. MARCO DE REFENENCIA	6
3.1. Marco institucional	6
3.1.1. Historia	6
3.1.2. Visión	6
3.1.3. Organización	7
4. MARCO TEÓRICO	7
4.1. La comunicación organizacional	7
4.2. La comunicación y la cultura organizacional	9
4.3. Comunicación interna	11
4.3.1. Elementos de la comunicación	11
4.3.2. Tipos de comunicación interna	12
4.3.3. Canales de la comunicación	13
a. Medios tradicionales:	13
b. Medios digitales:	14
4.3.4. Flujos de la comunicación interna	15
4.3.5. Objetivos de la comunicación interna	17
4.3.6. Funciones de la comunicación interna.	18
4.3.7. Impacto de la comunicación interna.	21
4.4. Desarrollo Organizacional.	22
4.4.1. Cambio organizacional	22
4.4.2. Aprendizaje organizacional.	23
4.4.3. Cultura organizacional.	25
4.4.4. Empowertment	28
5. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.	33

5.1. Técnicas e instrumentos.	33
5.2. Campo de Verificación.	33
5.2.1. Ambiente de localización.	33
5.3. Unidades de estudio.	34
5.3.1. Universo.	34
5.3.2. Muestra.	34
5.3.3. Estrategias de recolección de información.	34
6. RESULTADOS.	37
7. CONCLUSIONES.	90
8. SUGERENCIAS.	92
9. CRONOGRAMA.	93
10. REFERENCIAS.	94
11. ANEXOS.	96



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	37
Tabla 2.....	38
Tabla 3.....	40
Tabla 4.....	42
Tabla 5.....	44
Tabla 6.....	46
Tabla 7.....	48
Tabla 8.....	50
Tabla 9.....	52
Tabla 10.....	54
Tabla 11.....	56
Tabla 12.....	58
Tabla 13.....	60
Tabla 14.....	62
Tabla 15.....	64
Tabla 16.....	66
Tabla 17.....	68
Tabla 18.....	70
Tabla 19.....	72
Tabla 20.....	74
Tabla 21.....	76
Tabla 22.....	78
Tabla 23.....	80
Tabla 24.....	82
Tabla 25.....	84
Tabla 26.....	86
Tabla 27.....	88

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.....	37
Gráfico 2.....	39
Gráfico 3.....	41
Gráfico 4.....	43
Gráfico 5.....	45
Gráfico 6.....	47
Gráfico 7.....	49
Gráfico 8.....	51
Gráfico 9.....	53
Gráfico 10.....	55
Gráfico 11.....	57
Gráfico 12.....	59
Gráfico 13.....	61
Gráfico 14.....	63
Gráfico 15.....	65
Gráfico 16.....	67
Gráfico 17.....	69
Gráfico 18.....	71
Gráfico 19.....	73
Gráfico 20.....	75
Gráfico 21.....	77
Gráfico 22.....	79
Gráfico 23.....	81
Gráfico 24.....	83
Gráfico 25.....	85
Gráfico 26.....	87
Gráfico 27.....	89

Introducción

La gestión de la comunicación interna es un componente esencial para el éxito y el desarrollo sostenible de cualquier organización. En el contexto educativo, donde la coordinación efectiva y la colaboración entre los diferentes actores son cruciales para alcanzar los objetivos pedagógicos establecidos, la comunicación interna adquiere una relevancia aún mayor. La Unidad de Gestión Educativa Local Arequipa Sur (UGEL Sur), institución encargada de asegurar la calidad, equidad y pertinencia en la prestación del servicio educativo, se enfrenta al desafío de mantener una comunicación interna que no solo sea fluida y eficiente, sino que también contribuya a la creación de un clima laboral armonioso y productivo.

La presente investigación, titulada “Gestión de la Comunicación Interna y Desarrollo Organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local Arequipa Sur, Arequipa 2023”, tiene como propósito principal analizar en profundidad cómo se gestiona la comunicación interna en esta institución y cómo dicho proceso influye en su desarrollo organizacional. El estudio busca examinar los distintos canales y flujos de comunicación empleados, así como su impacto en la percepción del clima laboral por parte del personal.

Para llevar a cabo este análisis, se utilizará un enfoque cuantitativo que permitirá explorar las percepciones y opiniones de los trabajadores de la UGEL Sur respecto a los procesos de comunicación interna que se implementan. Los resultados de este estudio permitirán identificar tanto las fortalezas como las áreas de mejora en la gestión de la comunicación interna, aportando valiosas recomendaciones para optimizar el desarrollo organizacional y mejorar el ambiente laboral dentro de la institución.

CAPÍTULO I



1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

Problema de investigación

1.1. Enunciado del problema

Gestión de la Comunicación Interna y Desarrollo Organizacional en la Unidad de
Unidad de Gestión Educativa Local Arequipa SUR, Arequipa 2023.

1.2. Cuadro de Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
COMUNICACIÓN INTERNA	TIPOS DE COMUNICACION INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> • Formal • Informal
	CANALES DE LA COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Tradicionales • Digitales
	FLUJOS DE LA CI	<ul style="list-style-type: none"> • C. Descendente • C. Ascendente • C. Horizontal • Flujo de Comunicación Transversal • Flujo de Comunicación Circular
	OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar y mejorar el intercambio de información entre áreas • Promover el conocimiento de la gerencia y de los trabajadores • Generar una identidad corporativa • Promover la participación interna.
	FUNCIONES DE LA CI	<ul style="list-style-type: none"> • Función integradora • Función informativa y comunicadora • Gestionar la información y la comunicación online y offline
CULTURA ORGANIZACIONAL		<ul style="list-style-type: none"> • Cultura tradicional • Cultura de aprendizaje

DESARROLLO ORGANIZACIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de clima organizacional • Características del Clima Organizacional • Importancia del Clima Organizacional
	ENPOWERMENT	<ul style="list-style-type: none"> • Autogestión del trabajo • Liderazgo • Trabajo en equipo

1.3. Interrogantes

1.4. Interrogante General

- Como la gestión de comunicación y desarrollo organización en la UGEL Arequipa SUR.

1.5. Interrogante específicas

- ¿Cuál es el tipo de comunicación interna en la UGEL Arequipa SUR?
- ¿Cómo son los canales de comunicación interna utilizados por la UGEL Arequipa SUR?
- ¿Cuáles son los flujos de comunicación interna utilizados por la UGEL Arequipa SUR?
- ¿Cuáles son los objetivos de comunicación interna en la UGEL Arequipa SUR?
- ¿Cuáles son las funciones de comunicación interna se realizan en la UGEL Arequipa SUR?
- ¿Cuáles son las características de la cultura organizacional de la UGEL Arequipa SUR?
- ¿Cuáles son las características del clima organizacional de la UGEL Arequipa SUR?
- ¿Cuáles son características de empowerment de la UGEL Arequipa SUR?

1.6. Justificación

La importancia de la gestión de comunicación interna en las organizaciones está aumentando debido a su influencia en el desempeño y resultados empresariales. En particular, para la Unidad de Gestión Educativa Local Arequipa Sur (UGEL Sur) es crucial manejar eficazmente esta área ya que tiene un rol determinante tanto en el crecimiento organizacional como en lograr los objetivos estratégicos establecidos.

La presente tesis tiene como objetivo analizar e identificar el estado actual de la gestión de la comunicación interna en la Unidad de Gestión Educativa Local Arequipa Sur (UGEL Sur) y su vinculación con el desarrollo organizacional. Para lograrlo, se realizará una revisión exhaustiva sobre comunicación interna y su influencia en el desempeño organizacional.

Se elaborarán recomendaciones para mejorar la gestión de la comunicación interna, con el objetivo de impulsar su desarrollo organizacional. Esta tesis es importante porque ayudará a optimizar dicha gestión e impactará positivamente en el desempeño y resultados obtenidos por esta institución.

2. OBJETIVOS

- Analizar la gestión de comunicación y desarrollo organizacional en la UGEL SUR Arequipa.
- Describir los tipos de comunicación interna en la UGEL Arequipa SUR.
- Conocer los canales de comunicación interna utilizados por la UGEL Arequipa SUR.
- Identificar los flujos de comunicación interna utilizados por la UGEL Arequipa SUR.
- Identificar los objetivos de comunicación interna en la UGEL Arequipa SUR.
- Analizar que funciones de comunicación interna se realizan en la UGEL Arequipa SUR.
- Identificar las características de la cultura organizacional de la UGEL Arequipa SUR.
- Determinar las características del clima organizacional de la UGEL Arequipa SUR.
- Analizar las características de empowerment de la UGEL Arequipa SUR.

3. MARCO DE REFENENCIA

3.1. Marco institucional

3.1.1. Historia

En cumplimiento del Decreto Supremo N.º 012-86-ED, la Unidad de Servicios Educativos Arequipa Sur fue creada el 1 de julio de 1991 por la Resolución Secretarial Regional N.º 082-91-ORA/SRA, emitida por la Secretaría Regional de Asuntos Sociales del Gobierno Regional. Después, el 12 de enero de 2003, el presidente de la República emitió la Resolución Suprema N.º 204-2002-ED, que cambió el nombre de la entidad a la Unidad de Gestión Educativa Local Arequipa Sur. Esta entidad tiene jurisdicción sobre 16 distritos: Miraflores, Alto Selva Alegre, Mariano Melgar, Paucarpata, José Luis Bustamante y Rivero, Socabaya, Hunter, Sabandía, Characato, Mollebaya, Polobaya, Yarabamba, Quequeña, Pocsi, Chiguata y San Juan de Tarucani.

La UGEL Sur de Arequipa es la UGEL más grande del país y está dirigida por el Dr. Marco Antonio Salazar Gallardo. Atiende a 113,377 estudiantes de varios niveles y modalidades educativas, con 8,321 docentes trabajando en 1,526 instituciones educativas Públicas, Privadas y de Convenio.

3.1.2. Visión

La UGEL Arequipa Sur se propone tener una educación de calidad con equidad y participación comprometida que permita el desarrollo integral sostenido de la persona en su ámbito con perspectiva, permanente y concertada de los agentes educativos, Gobiernos Locales e Instituciones de la Sociedad Civil con un personal con mentalidad productiva capaz de actualizarse permanentemente sustentado en valores y vinculados con el avance de la ciencia y tecnología, insertada en la globalización y contribuyendo al logro de una sociedad humanitaria, justa y solidaria con capacidad para generar auto empleo.

3.1.3. Organización

- Dr. Marco Antonio Salazar Gallardo (director de la UGEL Arequipa Sur)
- Prof. Roberto Carlos Marín Samayani (jefe del Área de gestión Pedagógico)
- CPC. Ciro Fernández Cáceres Suarez (Jefe del Área de Gestión Institucional)
- ABOG. Roque Márquez Álvarez (Jefe del Área de Asesoría Jurídica)
- Lic. Ximena Milagros Maquera Roque (Jefa del Área de Administración)
- Mg. CPC Arnaldo Castillo Toledo (Jefe del Órgano de Control Interno)

4. MARCO TEÓRICO

4.1. La comunicación organizacional

Entender el concepto de comunicación organizacional es fundamental. Fernández (2009) la define como una serie de actividades y técnicas diseñadas para optimizar el flujo de mensajes tanto hacia los miembros de la organización como hacia su entorno externo. Esta comunicación organizacional también tiene la capacidad de influir en las percepciones, acciones y actitudes de las audiencias internas y externas.

En relación con esto, Félix (2014) argumenta que la comunicación organizacional se fundamenta en las relaciones interpersonales, lo que requiere un clima de respeto y comprensión entre la organización y sus públicos. Félix añade que la comunicación debe ser transmitida mediante las diversas herramientas disponibles hoy en día. Así, la comunicación no solo es un proceso, sino también una estrategia organizacional destinada a posicionar a la organización en el mercado a través de acciones planificadas que aporten valor añadido.

Por otro lado, Marcus (2012) señala que la comunicación organizacional abarca varias áreas, tales como la comunicación interna, externa e institucional, que se complementan entre sí. De esta forma, la comunicación organizacional se

convierte en una estrategia que ajusta el mensaje según el canal utilizado, logrando así un mayor impacto (citado por Félix, 2014, p. 203).

Félix (2014) también menciona que la comunicación organizacional no se limita a la transmisión de información, sino que también implica el intercambio de conocimientos tanto interna como externamente, utilizando no solo medios físicos, sino también el ciberespacio.

En cuanto a la estructura organizacional, está compuesta por un grupo de personas que interactúan entre sí. Según Pasquali (1982), la comunicación es el proceso de interacción que ocurre a través de la emisión de mensajes, lo cual es esencial dentro de cualquier organización. Sin una comunicación unificada, la estructura social de la organización no se puede formar.

Para comprender la dinámica de la comunicación organizacional, King (citado por Orellana, Bossio & Carhuallanqui, 2013) destaca la importancia de diferenciar entre sus ejes interno y externo. La comunicación interna se refiere a las actividades dentro de la organización que facilitan la interacción entre los colaboradores, con el objetivo de lograr un clima positivo que beneficie tanto a los empleados como a la organización, permitiendo alcanzar los objetivos estratégicos. Por otro lado, la comunicación externa abarca las actividades destinadas a mantener la relación con el entorno externo, lo que hoy en día se conoce como relaciones públicas, involucrando interacciones con clientes, proveedores y entidades reguladoras.

Para los propósitos de este estudio, se enfocará en la comunicación organizacional interna. Consuegra (2002) señala que la comunicación organizacional puede realizarse a través de diferentes canales mediante los cuales se transmite el mensaje. El presente estudio considera que la comunicación organizacional interna incluye tanto elementos formales como informales. La comunicación formal está legalmente registrada, organizada para cumplir un objetivo, y se basa en normas y principios compartidos. En este contexto, la comunicación organizacional se considera un medio operativo y formal, cuyo objetivo es brindar información a través de canales específicos

definidos por el emisor o por la autoridad superior (Consuegra, 2002). En contraste, la comunicación informal surge como una alternativa a la jerarquía y al flujo de información establecido por la organización, manifestándose en formas como rumores y quejas, que no buscan un propósito común, sino que generalmente están dirigidas a individuos.

4.2. La comunicación y la cultura organizacional

La cultura organizacional está constituida por los conocimientos, actitudes, habilidades y valores que influyen en cómo se comportan los miembros de una organización en su entorno laboral, lo cual impacta directamente en la efectividad y productividad de la organización a través de comportamientos orientados al logro de sus objetivos. En el contexto de las Instituciones Educativas (I.E.), la cultura organizacional refleja los principios pedagógicos y educativos, así como el éxito en alcanzar los objetivos del cuerpo docente. En este sentido, la comunicación y la cultura organizacional son herramientas estratégicas que facilitan la interacción de la institución con su entorno, promoviendo la socialización y el mantenimiento de principios y valores compartidos dentro de la organización. Las interacciones humanas y los valores individuales influyen en la adaptación de diferentes comportamientos en el lugar de trabajo. Las organizaciones exitosas son aquellas que han desarrollado una cultura organizacional sólida que, a través de una comunicación efectiva, logra un alto nivel de productividad y eficiencia en el cumplimiento de sus metas. Esto, a su vez, mejora el desempeño en las instituciones educativas, beneficiando a los docentes con mejores salarios, remuneraciones y oportunidades de capacitación acordes con sus habilidades.

La cultura organizacional se puede definir como el conjunto de actitudes, hábitos, valores, costumbres y creencias de los miembros de una organización, es decir, representa las actitudes colectivas dentro de la misma. La cohesión de estas actitudes y la interacción de los miembros requieren más que reglas y manuales; necesitan un compromiso con los valores compartidos.

Serna (1997) define la cultura organizacional como "la manera en que las organizaciones realizan sus actividades, establecen prioridades y otorgan

importancia a las diferentes tareas del negocio". Añade que es el resultado de un proceso en el que los miembros interactúan en la toma de decisiones para resolver problemas, guiados por principios, valores, creencias y procedimientos compartidos que han sido gradualmente incorporados en la organización (Serna, 1997, p. 105). Schein (1998) describe la cultura organizacional como un conjunto de supuestos básicos compartidos que son desarrollados por un grupo mientras enfrenta los desafíos de adaptación externa e integración interna, los cuales han demostrado ser efectivos y, por lo tanto, se enseñan a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y abordar esos problemas (Schein, 1998, p. 25).

Álvares (2013) argumenta que la Cultura Organizacional y la Comunicación Interna son variables interdependientes dentro de las organizaciones. Destaca que la comunicación, liderada por el equipo directivo, es fundamental para que los empleados comprendan y asimilen la cultura organizacional, que incluye la visión, misión y valores de la empresa. Además, sugiere que la comunicación interna debe ser gestionada en función de la cultura organizacional, promoviendo un ambiente en el que todos los miembros estén comprometidos e integrados, facilitando así el logro de los objetivos empresariales.

Fischman (2019) define la cultura organizacional como el conjunto de supuestos e ideologías que cada trabajador internaliza sobre la organización. Significados (2019) subraya que autores como Edgar Schein, Roger Harrison, M. Thevenet, Deal y Kennedy han sido influyentes en el desarrollo del concepto de cultura organizacional, destacando a Schein por su modelo práctico que identifica tres niveles de conocimiento: supuestos inconscientes, valores y artefactos. Mandú (2017) señala que la cultura organizacional describe la esencia de la organización, reflejando las ideas y las formas de interacción entre sus miembros.

4.3. Comunicación interna

4.3.1. Elementos de la comunicación

El emisor es la persona encargada de transmitir un mensaje o información. El receptor, o destinatario, es la persona a quien está dirigido dicho mensaje. El mensaje es la información que se comunica del emisor al receptor. El código es el conjunto de signos, como el lenguaje, los símbolos o las reglas compartidas entre emisor y receptor, que se utilizan para construir el mensaje y que pueden ser percibidos a través de los sentidos como la vista, el tacto, el olfato y el gusto. El canal es el medio por el cual se transmite el mensaje; puede ser, por ejemplo, el aire que transporta las ondas sonoras de la voz, o el papel que soporta la comunicación escrita. El contexto incluye todas las circunstancias, como el tiempo, el espacio y las características socioculturales, que rodean el proceso de comunicación y que influyen en la interpretación del mensaje. Además, el feedback es un método de control que enriquece todo el proceso comunicativo.

Los elementos de la comunicación son fundamentales para el proceso de envío y recepción de un mensaje, ya que cada uno desempeña una función crucial para asegurar que la transmisión de información, anuncios o noticias sea exitosa y sin distorsiones. Dicho de otro modo, estos elementos forman la base sobre la cual se construye una comunicación efectiva, garantizando que el mensaje llegue al destinatario de manera clara y precisa. Los elementos principales que conforman la comunicación son el emisor, el receptor, el canal, el código y el mensaje.

La comunicación es esencial para el desarrollo social, ya que es el proceso mediante el cual se intercambia información entre dos o más individuos. El objetivo principal es transmitir mensajes, opiniones o ideas de manera efectiva. Si esto no se logra, significa que ha habido un problema con los elementos involucrados en el proceso comunicativo, y será necesario reiniciar el proceso y evaluar lo que ha sucedido para corregir cualquier error.

4.3.2. Tipos de comunicación interna

Comunicación descendente: Se refiere a la comunicación que fluye desde los niveles superiores de la jerarquía organizacional hacia los niveles inferiores. Esto significa que se trata de la información que los líderes o directivos de la empresa transmiten a sus subordinados. Generalmente, es un tipo de comunicación unidireccional que se utiliza para notificar, dar instrucciones y participar en la toma de decisiones.

Comunicación horizontal: Es la comunicación que ocurre entre personas que ocupan posiciones de igual jerarquía dentro de la organización, como colegas dentro de un mismo equipo o entre coordinadores de un mismo nivel. Este tipo de comunicación no involucra relaciones jerárquicas y se utiliza principalmente para compartir información, responder solicitudes, entre otros.

Comunicación ascendente: Esta forma de comunicación se mueve desde los niveles inferiores de la jerarquía hacia los niveles superiores. Es el medio a través del cual los subordinados proporcionan retroalimentación a sus superiores, como directores o gerentes. También se utiliza para ofrecer ideas, sugerencias, propuestas y para realizar solicitudes formales hacia quienes toman decisiones estratégicas en la organización.

La **comunicación interna** se define como la manera en que una empresa se relaciona con sus empleados y cómo estos se relacionan con la empresa. Está dirigida al "cliente interno", es decir, a los empleados. Este tipo de comunicación surge como respuesta a las nuevas necesidades de las empresas, donde los emprendedores buscan motivar a su equipo y retener a los mejores talentos en un entorno empresarial en constante cambio.

La comunicación interna abarca todos los procesos involucrados en la transmisión y recepción de información entre los miembros de la

organización. Debe realizarse en varios niveles de la empresa, por lo que puede clasificarse como vertical, diagonal u horizontal, dependiendo de las partes involucradas.

En resumen, la comunicación interna tiene como objetivo promover una comunicación efectiva dentro de la empresa, abarcando desde mensajes cotidianos hasta anuncios importantes, como nuevas políticas o eventos. La falta de información adecuada en el entorno laboral es uno de los principales factores que contribuyen a un mal desempeño de los empleados.

4.3.3. Canales de la comunicación

a. Medios tradicionales:

Se refiere a los medios impresos y electrónicos. Dentro de los impresos encontramos, por ejemplo, revistas y periódicos, mientras que los electrónicos incluyen la radio y la televisión.

Beneficios:

Los mensajes en medios impresos tienen una mayor duración en comparación con los electrónicos.

Tienen un fácil acceso, ya que son consumidos por una gran cantidad de personas, lo que facilita alcanzar al público objetivo.

Ofrecen una mayor exposición, ya que aparecer en ellos otorga reconocimiento.

Ventajas:

Tienen un mayor alcance, lo que permite llegar a un amplio número de personas.

Ofrecen inmediatez, ya que el mensaje se transmite casi instantáneamente.

Gozan de alta credibilidad, especialmente la radio y la televisión, que son considerados medios confiables.

En cuanto a los medios especializados, son aquellos que se enfocan en un nicho o en un tema específico, como autos, viajes, moda, medicina, entre otros. Aunque muchas veces se subestima su valor debido a la percepción de que su alcance es limitado, esto es un error. Publicar en este tipo de medios puede ofrecer beneficios como una audiencia más segmentada, una mayor Los medios tradicionales, como la radio, la prensa y la televisión, suelen utilizar una fórmula básica en el proceso de comunicación: el medio actúa como emisor de la información hacia el receptor (lector, oyente o espectador), y la retroalimentación es difícil de cuantificar y gestionar.

profundidad y cercanía con el tema, así como autoridad, posicionamiento y credibilidad.

b. Medios digitales:

Estos medios incluyen cualquier forma de comunicación realizada a través de Internet, como blogs, noticieros en línea, podcasts, agregadores de noticias y redes sociales, que son las más populares.

Es evidente que este tipo de comunicación está ganando terreno, con un número creciente de usuarios que utilizan estos medios para mantenerse informados, siendo la inmediatez un factor crucial.

Dado que el número de personas que usan Internet está aumentando rápidamente, acceder a estos medios resulta más fácil y práctico. Algunas de sus ventajas incluyen:

Mayor alcance: Cada día más personas prefieren estos medios, incluso aquellos que antes no los utilizaban.

Segmentación: Este tipo de comunicación suele dirigirse a un público muy específico.

Facilidad de contacto: Es más probable conseguir un espacio si el tema propuesto es de interés o afinidad, ya que cada vez hay más medios digitales, lo que ofrece más opciones para la publicación.

La comunicación digital, o "New-media", se desarrolla en un mundo interconectado por Internet, donde los usuarios, o "ciudadanos digitales", interactúan en este entorno. Esta interconexión transforma significativamente el proceso de

emisión de mensajes, ya que añade la interacción como un valor añadido. En otras palabras, los nuevos medios no solo permiten transmitir un mensaje o idea, sino también facilitar la interacción y colaboración entre todas las personas que los utilizan y están conectadas en la red.

4.3.4. Flujos de la comunicación interna

Comunicación descendente:

La información se transmite desde los niveles más altos de la dirección hacia los empleados que ocupan posiciones inferiores en la estructura jerárquica de la organización. Este tipo de comunicación tiene como propósito comunicar directrices o novedades desde la alta dirección hasta los niveles más bajos del organigrama. Sin embargo, uno de los desafíos más frecuentes en este modelo es la sobrecarga de mensajes, lo que puede ocasionar que las instrucciones resulten confusas o frustrantes. Las formas de comunicación más comunes en este contexto incluyen folletos, boletines informativos, manuales de la empresa, conferencias, entrevistas, memorandos y avisos en tableros, entre otros.

Comunicación ascendente:

En este caso, la información se mueve desde los niveles inferiores hacia la alta dirección dentro del organigrama vertical. Este tipo de comunicación tiene como finalidad recolectar datos e información general sobre el personal de la empresa, con el objetivo de obtener sugerencias que puedan mejorar el clima laboral y fortalecer la cultura organizacional. Las herramientas más utilizadas para este propósito suelen ser encuestas, seguidas de buzones de sugerencias y grupos focales.

Comunicación horizontal:

Este tipo de comunicación se da entre personas que ocupan el mismo nivel jerárquico o que pertenecen al mismo departamento. Es particularmente útil para la resolución conjunta de problemas y la toma de decisiones colectivas. Entre las herramientas más empleadas en esta forma de comunicación se encuentran las notas departamentales, comunicaciones internas, llamadas telefónicas y el trabajo en equipo. El objetivo principal de esta comunicación es crear un ambiente laboral óptimo basado en la confianza, sinceridad y reciprocidad. Además, busca reducir las diferencias jerárquicas dentro del organigrama vertical, fomentando la cercanía entre los miembros del equipo sin importar su rango.

Flujo de comunicación transversal:

Este tipo de comunicación se caracteriza por su movimiento en todas direcciones, sin tener en cuenta los niveles jerárquicos. Es un modelo que se aplica generalmente en organizaciones modernas, descentralizadas y flexibles, donde la administración es más participativa e integrada.

Flujo de comunicación circular:

En el flujo de comunicación circular, la información se propaga libremente entre todos los colaboradores. Este modelo es más común en empresas de menor tamaño o en aquellas que están en sus primeras etapas de operación y que cuentan con un número limitado de empleados.

4.3.5. Objetivos de la comunicación interna

Organizar y mejorar el intercambio de información entre áreas: Esto permite evitar que los departamentos o la dirección funcionen de manera aislada, como si fueran burbujas desconectadas del resto de la organización.

Fomentar el conocimiento mutuo entre la dirección y los empleados: Es importante promover un entorno de trabajo donde los empleados estén informados sobre quiénes los dirigen y cómo lo hacen. A su vez, la gerencia debe estar en contacto con su equipo, conociendo quiénes son, cuáles son sus fortalezas, debilidades y aspiraciones.

Desarrollar una identidad corporativa:

La comunicación interna debe fortalecer el sentido de pertenencia entre los empleados y fomentar el trabajo en equipo, creando así un ambiente laboral más acogedor y comprometido.

Fomentar la participación interna:

Es crucial establecer espacios donde se puedan intercambiar ideas, socializar, dialogar y debatir, compartir éxitos y desafíos, así como proporcionar información relevante e impulsar la innovación en estos aspectos.

- Transmitir la misión, visión y valores de la empresa a los empleados, de modo que hagan suya la cultura corporativa.
- Motivar a los empleados para mejorar su productividad.
- Retener el talento en la empresa.
- Fortalecer la cohesión del equipo, mejorando el clima laboral.
- Prevenir la desinformación y los rumores entre los empleados que puedan afectar negativamente a la empresa.

4.3.6. Funciones de la comunicación interna.

Función integradora:

El encargado de la Comunicación Interna juega un papel crucial en promover la cohesión dentro de la organización, lo que fortalece el sentido de pertenencia de los empleados. Para lograrlo, alinea al personal con los valores y objetivos de la empresa, basándose en un diagnóstico del clima laboral. Es esencial cuidar y medir el clima laboral mediante la evaluación de la gestión empresarial, consultando a los empleados sobre aspectos clave como el estilo de liderazgo, la formación, el compañerismo y la disponibilidad de información. La forma más efectiva de recolectar esta información es a través de encuestas anónimas. Además, se recomienda medir la percepción y satisfacción del personal al menos una vez al año, estableciendo cuadros comparativos que identifiquen fortalezas, debilidades y avances. Los resultados del estudio de clima permiten elaborar un análisis FODA interno y proponer un plan de acción. Este proceso incluye identificar el problema y definir los objetivos del plan de comunicación, además de capacitar a todo el personal en habilidades comunicativas, con un enfoque particular en líderes y mandos intermedios.

Función informativa y comunicadora:

El responsable de la Comunicación Interna también tiene la tarea de mejorar la escucha activa y fomentar el entendimiento entre las diferentes áreas de la organización, lo que contribuye a la mejora de los procesos productivos.

Gestión de la información y la comunicación tanto online como offline:

- Identificar oportunidades y necesidades de información, recopilando y archivando información útil e interesante sobre la actividad de la empresa, como proyectos y resultados, y sobre el entorno empresarial relevante para los colaboradores.
- Gestionar la documentación utilizando fuentes seleccionadas y especializadas, tanto nacionales como extranjeras y locales, sobre temas de interés o que impacten al sector empresarial.
- Gestionar y seleccionar información clave para la gestión del cambio dentro de la empresa.
- Adaptar el tratamiento de la información según el medio y la audiencia, compartiendo y difundiendo contenidos útiles, interesantes y de alto valor.
- Elaborar diariamente un informe informativo para su difusión en distintos medios, como prensa diaria y revistas especializadas.
- Crear dossiers informativos a través de newsletters digitales y/o la intranet de la empresa.

Difusión de la cultura corporativa y el proyecto empresarial:

- Promover el conocimiento de la misión, visión y valores del negocio.
- Sensibilizar al personal sobre los proyectos de cambio, explicando su importancia y propósito.

Diseño de políticas, manuales y estrategias de comunicación

tanto online como offline:

- Desarrollo de políticas y procedimientos de comunicación.
- Implementación de estrategias de acción y prevención.
- Creación de manuales de identidad corporativa.
- Elaboración de un manual de bienvenida para el personal nuevo.
- Creación de manuales de estilo y protocolo para diferentes canales offline.
- Diseño de manuales y protocolos de uso para canales online y redes sociales.

Conocimiento de las habilidades y desempeño de los trabajadores:

Una comunicación interna efectiva permite a los altos cargos conocer las habilidades de los empleados, así como su motivación y dedicación en el trabajo. Esto permite a los supervisores entender mejor a su equipo, identificar áreas de mejora para la empresa y reconocer el buen desempeño cuando sea necesario. Reconocer y recompensar a los empleados por su trabajo mejora significativamente su desempeño.

Integración de nuevos trabajadores:

Las organizaciones con una comunicación interna sólida suelen tener un manual de iniciación para los nuevos empleados. Esto ayuda a crear un ambiente laboral positivo y previene malentendidos. Además, permite que los nuevos empleados se familiaricen mejor con la empresa desde el principio.

Creación de una cultura de empresa:

La cultura de una empresa se compone de sus valores y filosofía. Es fundamental que todos los empleados estén al tanto de estos aspectos para que el mensaje que la empresa desea transmitir llegue correctamente a los consumidores y pueda convertirse en una ventaja competitiva frente a otras compañías.

4.3.7. Impacto de la comunicación interna.

La comunicación interna se considera una estrategia clave para gestionar el capital humano dentro de una empresa. En ocasiones, actúa como un canal de comunicación, mientras que en otras sirve como un medio para motivar o proporcionar información, con el fin de involucrar a los empleados y aumentar su interés en la empresa. Este enfoque surge en respuesta a la creciente necesidad de las organizaciones de motivar a su personal y retener el talento en un entorno empresarial que cambia rápidamente. Las empresas son, en esencia, un reflejo de sus equipos.

Mediante la gestión de la comunicación interna, las organizaciones pueden transmitir su identidad institucional a sus empleados, fomentando que la conozcan, la vivan y la repliquen en todos los ámbitos. Al igual que una empresa se da a conocer por su identidad corporativa (que incluye elementos como logotipos, colores,

uniformes, visión, valores y principios), su identidad institucional (reflejada en el comportamiento, acciones, ética y canales de comunicación) se proyecta hacia sus grupos de interés.

La comunicación interna es tan esencial como la comunicación externa, ya que los empleados son la primera imagen que la empresa proyecta al exterior. Uno de los objetivos principales de la comunicación interna es fomentar el equilibrio emocional del equipo de trabajo mediante la motivación, la solidaridad y el compromiso, lo que a su vez facilita el crecimiento tanto individual como grupal y se traduce en un mejor desempeño. En situaciones que implican la reingeniería de procesos, establecer canales de comunicación efectivos y entregar la información de manera positiva mejora los procesos internos de la organización.

En todas las empresas, los empleados actúan como "clientes internos", ya que desempeñan el doble rol de emisores y receptores de información. Entre las herramientas de comunicación más comunes en las organizaciones se encuentran los manuales corporativos, reuniones de empresa, boletines internos, videoconferencias, blogs y redes sociales.

4.4. Desarrollo Organizacional.

4.4.1. Cambio organizacional

Contreras (2018) destaca que la gestión del cambio organizacional es un elemento crucial que debe ser evaluado minuciosamente, ya que es a través de este proceso que las organizaciones pueden volverse más competitivas en el mercado global y sostenibles a corto, mediano y largo plazo. Una gestión eficiente del cambio puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso de una organización. Por lo tanto, el cambio debe ser visto como una oportunidad para mejorar y no como algo negativo. Si bien es cierto que el cambio puede generar cierto desajuste en el entorno laboral, no debe percibirse como un riesgo,

sino como un desafío que la empresa debe enfrentar. Para implementar con éxito un proceso de cambio, es esencial contar con la participación y el compromiso de todos los miembros de la organización, ya que el recurso humano es el más significativo e importante para alcanzar los objetivos organizacionales.

Uno de los primeros modelos de cambio organizacional fue propuesto por Kurt Lewin, quien es reconocido como el pionero de la psicología social moderna. Lewin planteó que los procesos de cambio en las organizaciones se desarrollan en tres etapas. Este modelo de tres fases es un enfoque simple y general que sugiere que la organización debe tener una comprensión clara de lo que implica el cambio en relación con el trato hacia las personas. Aunque un directivo puede establecer nuevos procesos y reasignar tareas, el cambio solo será efectivo si todas las personas involucradas se comprometen plenamente con él (Hossan, 2015, p. 60).

El cambio organizacional se produce cuando una empresa experimenta una transición significativa que afecta a la mayoría o a todos sus empleados. Este tipo de cambio es especialmente impactante porque influye en la cultura, la infraestructura, las tecnologías o los procesos internos de la empresa. En otras palabras, el cambio organizacional modifica la experiencia cotidiana de los empleados. En algunos casos, estas transiciones importantes se planifican cuidadosamente, mientras que en otros casos pueden ocurrir de manera inesperada.

4.4.2. Aprendizaje organizacional.

El aprendizaje organizacional es un proceso que permite a las organizaciones mejorar sus acciones mediante la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades. La cultura establecida en una organización puede ser un factor que facilite o dificulte este aprendizaje. De esta manera, algunas empresas experimentan un

crecimiento continuo porque han adoptado una cultura de aprendizaje constante. En contraste, las empresas que no logran prosperar suelen ser aquellas que no han conseguido desarrollar una cultura orientada al aprendizaje.

Mecanismos de aprendizaje organizacional.

Lipshitz y Popper (2000) enmarcan su estudio en un enfoque tanto estructural como cultural del aprendizaje organizacional. Definen la dimensión estructural como los mecanismos de aprendizaje organizacional (OML, por sus siglas en inglés), que son disposiciones procedimentales y estructurales institucionalizadas, permitiendo a las organizaciones recopilar, analizar, almacenar, difundir y utilizar sistemáticamente la información relevante para mejorar su desempeño. No obstante, la mera existencia de estos mecanismos no garantiza un aprendizaje organizacional productivo, es decir, uno que conduzca a resultados beneficiosos como mayor productividad, compromiso organizacional o capacidades mejoradas de aprendizaje.

Los autores identifican cinco valores que consideran fundamentales para una auténtica cultura de aprendizaje:

- **Transparencia:** Implica compartir los propios pensamientos y acciones con los demás para recibir retroalimentación.
- **Búsqueda:** Refleja la persistencia en la búsqueda de comprensión hasta alcanzar un conocimiento satisfactorio.
- **Integridad:** Consiste en proporcionar y recibir retroalimentación de manera completa y precisa, sin adoptar una postura defensiva ni proteger a otros.
- **Orientación temática:** Se enfoca en la relevancia de la información en relación con los temas, sin que la posición social de la fuente o del receptor influya en su consideración.
- **Responsabilidad:** Implica asumir el compromiso tanto de aprender como de aplicar las lecciones aprendidas.

4.4.3. Cultura organizacional.

Jones (1996) enfatiza la importancia de la participación y empoderamiento de los empleados en el contexto de una cultura de aprendizaje. Según él, es esencial que el rol del administrador se transforme en el de un mentor y entrenador, lo que facilita la involucración de los empleados. Además, este cambio conlleva una evolución de una estructura jerárquica tradicional y burocrática hacia un modelo más horizontal y participativo, con equipos multifuncionales que mejoran la calidad y la satisfacción del cliente. De esta manera, Jones distingue claramente entre las características de una cultura organizacional tradicional y aquellas propias de una cultura de aprendizaje.

En una cultura tradicional, las características principales incluyen ser intolerante, divisiva e individualista. Esta cultura tiende a bloquear la diversidad de comentarios, preguntas e ideas, lo que obstaculiza el aprendizaje y la innovación. Además, canaliza las energías de las personas hacia prejuicios destructivos, subversión, rivalidad e intereses personales, desaprovechando el potencial de los empleados para aprovechar la retroalimentación y generar un mayor valor agregado para el cliente.

Por otro lado, una cultura de aprendizaje se caracteriza por ser solidaria, armoniosa y colaborativa. En este tipo de cultura, se valora la diversidad de comentarios, preguntas y sugerencias como elementos clave para el aprendizaje y la innovación continuos. Las energías de las personas se concentran en trabajar juntas para resolver problemas y proponer mejoras, fomentando y movilizándolo el potencial de los empleados para producir valor añadido en productos, procesos y servicios que beneficien al cliente.

Cultura organizacional:

Schein (1992) describe la cultura organizacional como un conjunto de supuestos básicos, desarrollados, descubiertos o inventados por un grupo, que han sido lo suficientemente efectivos para considerarse valiosos. Estos supuestos deben ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con los problemas de adaptación externa e integración interna que enfrenta la organización.

Clima organizacional:

Williams Rodríguez (2013) define el clima organizacional como las características que identifican a una organización y que la diferencian de otras, manifestándose a lo largo del tiempo e influyendo en el comportamiento de las personas dentro de la organización. Palacios Ramírez y Vargas Morales (2015) lo describen como el ambiente laboral interno favorable que facilita un buen desempeño en todas las tareas laborales (p. 18). El clima organizacional es uno de los factores estratégicos clave para el éxito de la gestión institucional. Hall y Álvarez (1972) lo consideran un entorno que puede ser favorable o desfavorable para los miembros de una organización, estimulando el sentido de pertenencia, lealtad y satisfacción laboral (p. 335). Robbins (1990) lo define como la "personalidad" de la organización, comparable con la cultura, ya que reafirma tradiciones, valores, costumbres y prácticas (p. 335). Méndez Álvarez (2006) y Goncalves (2001) agregan que el clima organizacional es el proceso que interactúa entre factores

organizacionales y tendencias motivacionales, resultando en comportamientos que impactan la organización en términos de productividad, satisfacción y rotación.

Tipos de clima organizacional

Clima autoritario:

- Sistema I - Explotación autoritaria: En este sistema, los trabajadores carecen de confianza en la autoridad superior, lo que genera un ambiente incómodo y sin interacción entre superiores y empleados. Las reglas y decisiones son impuestas unilateralmente por los superiores.
- Sistema II - Paternalista autoritario: Aquí, aunque existe un nivel de confianza entre superiores y trabajadores, la motivación se basa principalmente en un sistema de recompensas y castigos.

Clima participativo:

- Sistema III - Consultivo: Este sistema se caracteriza por una alta confianza en los empleados, permitiéndoles tomar decisiones específicas. Se enfoca en satisfacer las necesidades de prestigio y estima, fomentando la interacción entre ambas partes.
- Sistema IV - Participación grupal: En este sistema, hay un alto grado de confianza por parte de los superiores hacia los empleados, lo que motiva a los trabajadores e involucra su participación en el establecimiento de objetivos de desempeño (Morena, 2011).

Características del clima organizacional: El clima organizacional tiene un impacto significativo en la motivación y el comportamiento de los trabajadores:

- Estructura: Refleja la percepción que tienen los miembros de la organización sobre las reglas, procedimientos y otras limitaciones.
- Responsabilidad: Representa la percepción de autonomía que sienten los trabajadores al tomar decisiones laborales.
- Recompensa: Es la percepción de los trabajadores sobre la adecuación de las recompensas recibidas por un trabajo bien hecho.

- **Desafío:** Se refiere al sentimiento que surge en los trabajadores debido a los retos que ofrece el ambiente laboral.
 - **Relaciones:** Se basa en la percepción de un ambiente laboral agradable y en las buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y empleados.
 - **Cooperación:** Es la idea de ayuda mutua y recíproca entre los miembros de la organización.
 - **Estándares:** Refleja la percepción de los trabajadores sobre la importancia que la organización otorga a los estándares de desempeño.
 - **Conflicto:** Es el grado en que los miembros de la organización aceptan opiniones disidentes y no temen confrontarlas.
 - **Identidad:** Es el sentimiento de alineación entre los objetivos personales de los empleados y los de la organización (Lidwing & Stinger, 1998).
- Importancia del clima organizacional: El clima organizacional refleja los valores, actitudes y creencias de los miembros de la organización, convirtiéndose en elementos que definen el clima:
- **Evaluación de conflictos:** Permite identificar bases de conflicto y malestar que afectan el desarrollo adecuado de la organización.
 - **Implementación de cambios:** Facilita al administrador identificar elementos clave sobre los cuales debe orientar sus intervenciones para mantener o mejorar el clima organizacional.
 - **Seguimiento del crecimiento:** Ayuda a monitorear el crecimiento adecuado de la organización y a tomar precauciones frente a posibles problemas futuros (Brunet, 1987).

4.4.4. Empowerment

El término "empoderamiento," traducido del inglés como "empowerment," se refiere a un estilo de gestión empresarial en el que se otorga a los empleados la autoridad y la confianza necesarias para tomar decisiones importantes dentro de su ámbito de responsabilidad. Este enfoque permite que los empleados actúen de manera autónoma, siguiendo sus propios criterios y las políticas de la empresa, sin

depender exclusivamente de las órdenes de un superior jerárquico. Como resultado, el empoderamiento es una estrategia que contribuye a agilizar los procesos de trabajo.

Estrategias de empoderamiento:

- Proporcionar a los empleados diversas herramientas y tecnologías de la información que les permitan mantenerse conectados y obtener respuestas rápidas de otros miembros del equipo cuando sea necesario.
- Involucrar a los equipos en las decisiones generales de la organización, fomentando un sentido de participación y responsabilidad.
- Promover la autonomía de los empleados mediante la implementación de políticas y estándares organizacionales que refuercen la cultura empresarial y faciliten un ambiente de trabajo colaborativo.
- Motivar a los empleados a través de programas de incentivos o beneficios como recompensa por los logros alcanzados y los problemas comerciales resueltos.
- Reconocer y valorar el esfuerzo y el trabajo de los empleados, incluso cuando los resultados no sean los esperados, ya que no siempre las circunstancias permiten que todo salga según lo planeado.

5. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En la tesis titulada "Comunicación Organizacional en la Dirección de Comunicación e Imagen Institucional PNP" (2021), realizada para obtener el título de Licenciado en Ciencias de la Comunicación, se estableció como objetivo principal demostrar el desarrollo de la comunicación organizacional en el ámbito laboral dentro de la Dirección de Comunicación e Imagen Institucional de la PNP. Además, se buscó unificar ideas basadas en los conocimientos adquiridos a lo largo de la experiencia profesional. Entre las conclusiones, se destaca que la comunicación organizacional consiste en acciones planificadas que optimizan el proceso de transmisión de mensajes. También se concluye que la comunicación interna y externa tienen diferentes públicos objetivo, y que la reputación es un pilar esencial para mantener una buena imagen e identidad dentro de una organización reconocida.

Por otro lado, en la tesis "Comunicación Organizacional y Compromiso Organizacional en el Municipio de Ancón, 2020", cuyo objetivo fue determinar la relación entre la comunicación organizacional y el compromiso organizacional, se utilizó una metodología con un enfoque cuantitativo y de tipo aplicado, con un nivel descriptivo-correlacional. Los resultados de esta investigación indican que existe una relación significativa entre la comunicación organizacional y el compromiso organizacional, así como entre la comunicación organizacional y las dimensiones de compromiso afectivo y normativo.

En la tesis "Comunicación Organizacional Interna y Clima Organizacional del Área de Producción en la Empresa Esmeralda CORP, Lima 2021", se analizó la variable de comunicación organizacional interna en la división de producción de Esmeralda Corp., un área clave en el desempeño operativo de la empresa. Los

resultados del estudio sugieren que la comunicación interna organizacional tiene una relación significativa con el clima organizacional, lo cual a su vez está estrechamente vinculado con la eficiencia empresarial. Se concluye que existe una relación importante entre la comunicación interna en el área de producción y el clima organizacional.

En la tesis "La Comunicación Interna y la Imagen Organizacional de Xtreme Perú, Chorrillos 2019", se investigó la relación entre la comunicación interna y la imagen organizacional de Xtreme Perú en Chorrillos en el año 2019. La población estudiada consistió en 100 trabajadores de diversas áreas, y se utilizó un diseño no experimental transversal con un nivel descriptivo-correlacional. El instrumento de medición fue un cuestionario de 21 preguntas en escala Likert, dirigido a los empleados, el cual arrojó que existe una relación positiva significativa entre la comunicación interna y la imagen organizacional, con un coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.626.

Finalmente, la tesis "La Comunicación Organizacional Interna de la Agencia Operadora CREES Cusco 2019" tuvo como propósito describir la comunicación interna en la agencia operativa CREES en Cusco durante el año 2019. La hipótesis planteada fue que la comunicación organizacional interna sería inadecuada. Esta investigación básica con enfoque cuantitativo y diseño no experimental concluyó que la comunicación interna en CREES es moderadamente inadecuada en dimensiones como identificación, información, integración e involucramiento, según lo expresado por los trabajadores encuestados.

CAPITULO II



5. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.

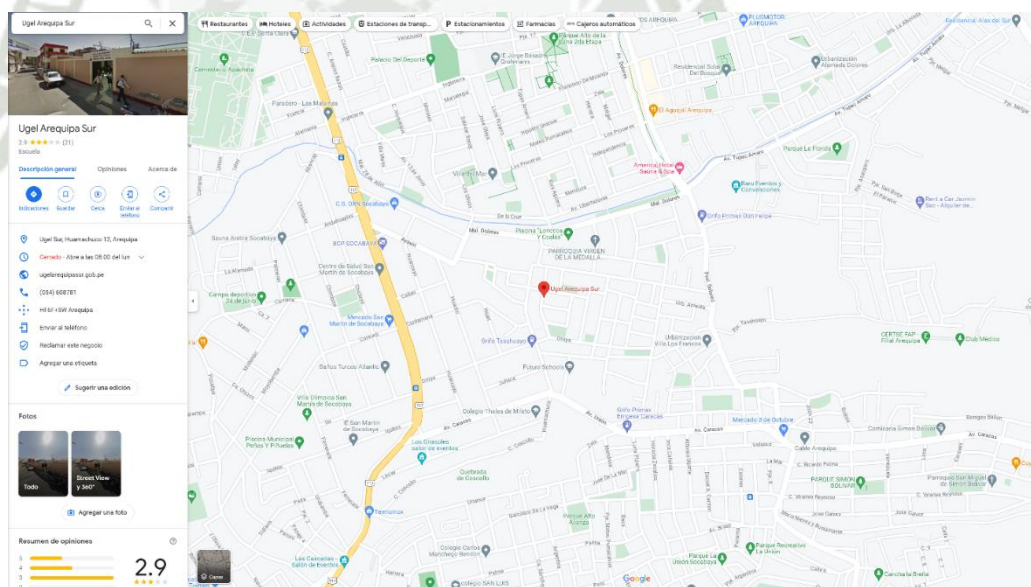
5.1. Técnicas e instrumentos.

- **Técnica:** Encuesta
- **Instrumento:** Cuestionario

5.2. Campo de Verificación.

5.2.1. Ambiente de localización.

La investigación tiene su campo de acción en la “Unidad de Gestión Educativa Local Arequipa SUR” ubicada en la urbanización. Tasahuayo Mz. E – Distrito de José Luis Bustamante y Rivero provincia de Arequipa región Arequipa



5.3. Unidades de estudio.

5.3.1. Universo.

Los trabajadores internos que laboran en la Unidad de Gestión Educativa Local Arequipa SUR que tienen contrato tipo CAP son 55, personal contratado tipo CAS son 29 y personal destacado y contratados por 3ros son 61, sumando un total de 145 personas

5.3.2. Muestra.

Tamaño de la población: 145

Tamaño muestral realmente logrado: 105

Tamaño de un nivel de confianza del 99%: 119

Formula:

$$n = \frac{Nz^2pq}{(N-1)e^2 + z^2pq}$$

N= 105

5.3.3. Estrategias de recolección de información.

Criterios y procedimientos de recolección de datos.

- Se elaboró el instrumento de recopilación de información
- Se solicitó permisos necesarios a la UGEL SUR
- Se coordinará con el área de recursos humanos
- Se coordinará con la UGEL SUR para la ejecución de la encuesta

Procesamiento de la información.

Se analizarán los datos obtenidos mediante técnicas e instrumentos utilizando métodos estadísticos. Se usará el software Excel para obtener resultados cuantitativos de las encuestas aplicadas en la investigación y el programa SPSS versión 25, se empleará para procesar dichas encuestas determinando influencias entre variables y creando diagramas de circulares.



CAPITULO III



6. RESULTADOS.

Tabla 1

Sexo	Frecuencia	%
Femenino	66	55.46%
Masculino	53	44.54%
TOTAL	119	100%

Se observa una mayor presencia del género femenino, abarcando el 55,46% de los encuestados, mientras que el género masculino constituye el 44,54% restante.

La Unidad de Gestión Educativa Local del Sur (UGEL Sur) cuenta con la participación igualitaria de hombres y mujeres dentro de su institución, lo que puede garantizar una comunicación efectiva y equitativa.

Gráfico 1

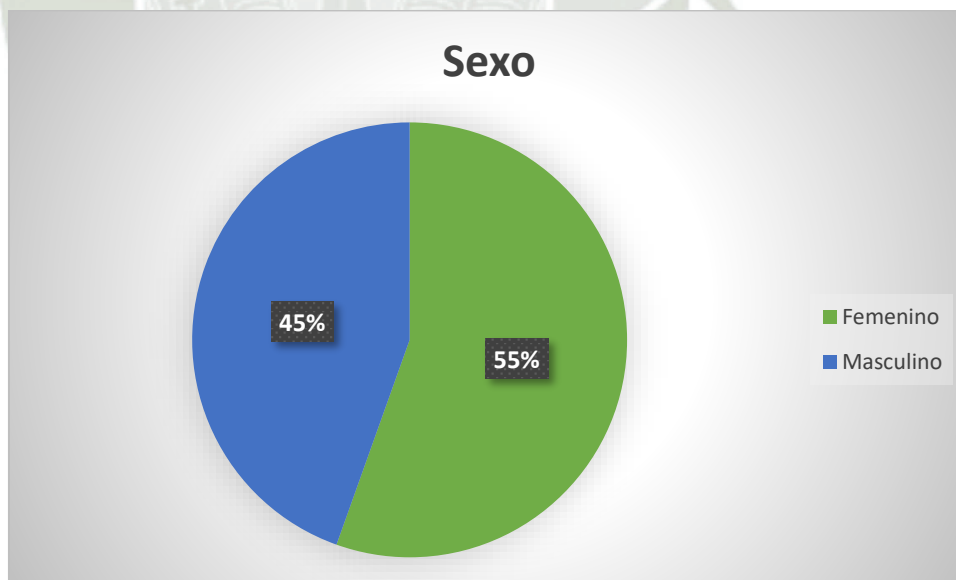


Tabla 2

Edad	Frecuencia	%
27	1	0.84%
28	6	5.04%
29	5	4.20%
31	3	2.52%
32	5	4.20%
33	8	6.72%
34	3	2.52%
35	2	1.68%
36	2	1.68%
37	4	3.36%
38	6	5.04%
39	2	1.68%
40	3	2.52%
41	4	3.36%
42	1	0.84%
43	3	2.52%
45	2	1.68%
46	2	1.68%
47	3	2.52%
48	1	0.84%
49	8	6.72%
50	3	2.52%
51	5	4.20%
52	7	5.88%
53	4	3.36%
54	4	3.36%
55	1	0.84%
56	7	5.88%
57	4	3.36%
58	4	3.36%
59	3	2.52%
60	3	2.52%
TOTAL	119	100%

La edad de los participantes está entre 27 y 60 años. Se observa una mayor concentración de participantes entre 49 y 56 años (25,21%).

Las distintas edades dentro de la muestra pueden representar un aspecto favorable para el crecimiento de la organización, ya que cuentan con diferentes experiencias y puntos de vista de diferentes generaciones que podrían enriquecer la comunicación dentro de la UGEL Sur.

Gráfico 2

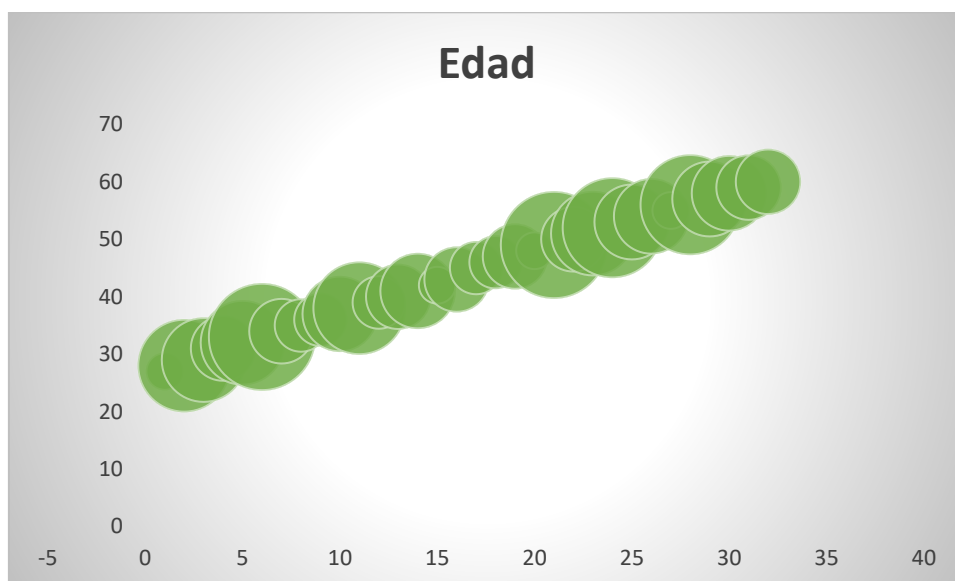


Tabla 3

Años de Servicio	Frecuencia	%
1	6	5.04%
2	6	5.04%
3	7	5.88%
4	7	5.88%
5	11	9.24%
6	6	5.04%
7	6	5.04%
8	5	4.20%
9	5	4.20%
10	9	7.56%
11	3	2.52%
12	4	3.36%
13	6	5.04%
14	5	4.20%
15	3	2.52%
16	8	6.72%
17	4	3.36%
18	10	8.40%
19	4	3.36%
20	3	2.52%
21	1	0.84%
TOTAL	119	100%

Se observa que la mayor concentración de participantes tiene entre 5 a 10 años de servicio con un 22,08%.

La antigüedad laboral es un factor relevante para comprender la dinámica de la comunicación interna dentro de la UGEL Sur, ya que el 22.08% de la población de la UGEL Sur tiene más años de servicio, por lo que tiene pleno conocimiento de cómo funciona la organización. como tal.

Gráfico 3

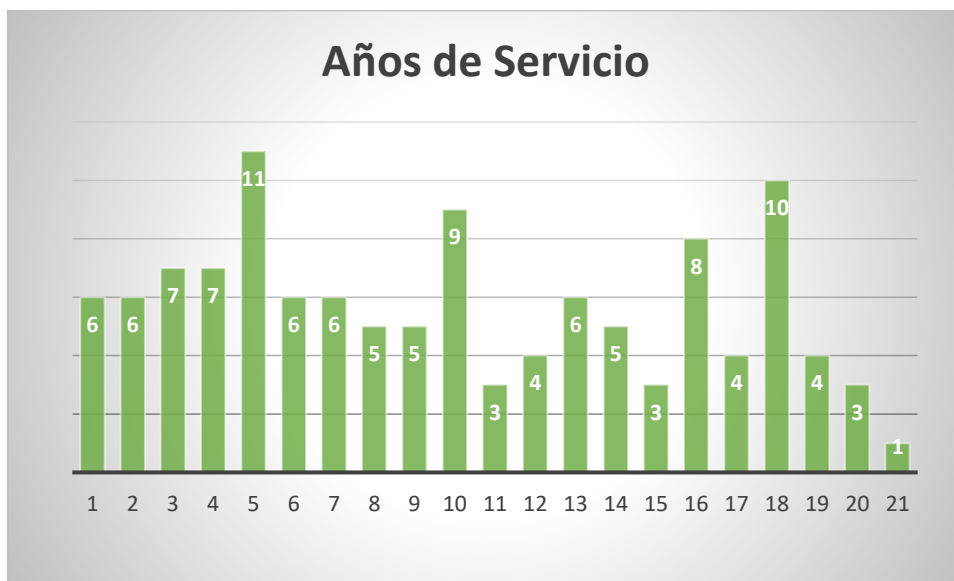


Tabla 4

La información que recibe para desempeñar su trabajo es clara.	Frecuencia	%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	33	28%
Parcialmente de acuerdo	38	32%
Totalmente de acuerdo	48	40%
TOTAL	119	100%

El 40% de los trabajadores de la UGEL Sur está totalmente de acuerdo en que la información que recibe para realizar su trabajo es clara, en cambio el 32% solo está parcialmente de acuerdo y el 28% de los trabajadores ni siquiera está de acuerdo, ni en desacuerdo.

Los resultados obtenidos indican que los trabajadores de la UGEL Sur se encuentran satisfechos con la claridad de la información recibida para realizar sus tareas dentro de sus oficinas. Por otro lado, hay un grupo considerable que no está completamente seguro o no está de acuerdo con la claridad de la información proporcionada. Esto nos indica que existen áreas potenciales de mejora en la comunicación interna dentro de la UGEL Sur.

Gráfico 4



Tabla 5

La información que recibe para desempeñar su trabajo se le hace llegar a través de los medios adecuados (Por medio de correo institucional, oficios, llamadas telefónicas, etc.).	Frecuencia	%
Parcialmente en desacuerdo	5	4%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	28	24%
Parcialmente de acuerdo	39	33%
Totalmente de acuerdo	47	39%
TOTAL	119	100%

El 4% de los trabajadores encuestados indicó que está parcialmente en desacuerdo con que el medio utilizado para entregar la información sea el adecuado, mientras que el 24% indicó una posición neutral, ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 33% afirmó estar parcialmente de acuerdo en que los medios utilizados fueron adecuados y el 39% afirmó estar completamente de acuerdo en que los medios utilizados fueron adecuados.

Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados perciben que la información que reciben dentro de la UGEL Sur es adecuada, mientras tanto, hay una proporción importante que no está totalmente convencida con la información utilizada dentro de la institución.

Gráfico 5



Tabla 6

Los empleados tienen comunicación directa con sus jefes o encargados de área.	Frecuencia	%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	44	37%
Parcialmente de acuerdo	34	29%
Totalmente de acuerdo	41	34%
TOTAL	119	100%

El 37% de los encuestados indicó que no está de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a la comunicación directa con sus jefes o jefes de área, mientras que el 29% mencionó que está parcialmente de acuerdo con la comunicación con sus superiores y el 34% indicó que sí está de acuerdo en que tienen comunicación directa con sus superiores.

Estos resultados nos muestran que una parte importante de los trabajadores de la institución perciben que tienen comunicación directa con sus jefes o jefes de área. Por otro lado, hay una parte considerable que no está del todo convencida de que exista comunicación directa con sus superiores. Esto nos dice que existe la necesidad de mejorar la calidad o frecuencia de la comunicación entre los empleados y sus superiores para mejorar la comunicación.

Gráfico 6



Tabla 7

Se ha enterado de información importante para desarrollar su trabajo a través de medios informales	Frecuencia	%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	41	34%
Parcialmente de acuerdo	32	27%
Totalmente de acuerdo	46	39%
TOTAL	119	100%

El 34% de los encuestados indicó que no está de acuerdo ni en desacuerdo con el uso de medios informales para obtener información importante, el 27% mostró que está parcialmente de acuerdo y el 39% totalmente de acuerdo en que ha aprendido información importante para desarrollar su trabajo a través de medios informales.

Este resultado indica que los trabajadores utilizan medios informales para obtener información importante para realizar su trabajo; por otro lado, hay una parte considerable que no está del todo convencida de este método de obtención de información por medios informales.

Gráfico 7



Tabla 8

El correo electrónico institucional es nuestra principal herramienta de comunicación	Frecuencia	%
Completamente en desacuerdo	3	3%
Parcialmente en desacuerdo	5	4%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	33	28%
Parcialmente de acuerdo	38	32%
Totalmente de acuerdo	40	34%
TOTAL	119	100%

El 3% de los encuestados expresó que está completamente en desacuerdo con que el correo electrónico sea la principal herramienta de comunicación, de la misma manera el 4% indicó que está parcialmente en desacuerdo, el 28% mostró una posición neutral, ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 32% expresó un acuerdo parcial y el 34% indicó estar totalmente de acuerdo con la afirmación.

El resultado mostrado indica que una parte importante de los encuestados señala que el correo electrónico institucional es una herramienta de comunicación importante dentro de la institución, sin embargo, hay una proporción considerable que no está convencida de que el correo electrónico sea la principal herramienta de comunicación. comunicación, esto nos dice que debemos buscar otro medio de comunicación oficial aparte del correo electrónico.

Gráfico 8

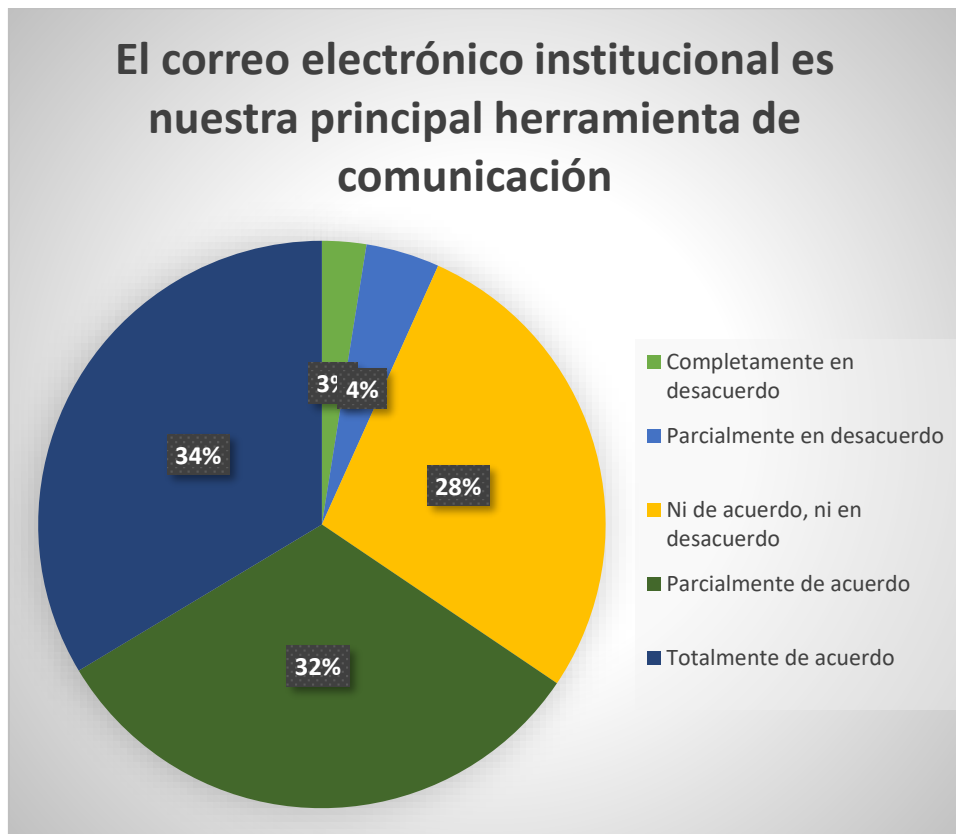


Tabla 9

Las comunicaciones internas se desarrollan a través de comunicación oral	Frecuencia	%
Parcialmente en desacuerdo	1	1%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	36	30%
Parcialmente de acuerdo	49	41%
Totalmente de acuerdo	33	28%
TOTAL	119	100%

El 1% de los encuestados expresó que está parcialmente en desacuerdo, el 30% se encuentra en un punto neutral ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 41% está de acuerdo en que la comunicación interna se desarrolla a través de la comunicación oral y finalmente el 28% está totalmente de acuerdo en que la comunicación interna se desarrolla a través de la comunicación oral.

Estos resultados indican que una parte considerable de la población encuestada percibe que las comunicaciones internas se realizan a través de la comunicación oral, mientras que una parte importante de la población no está completamente convencida de que la comunicación oral sea el principal medio de comunicación, esto indica que es necesario evaluar la efectividad de la comunicación oral y proponer otros medios de comunicación.

Gráfico 9



Tabla 10

Las redes sociales (Facebook, Whatsapp, Instagram y Twitter) interna son útiles para la UGEL SUR.	Frecuencia	%
Completamente en desacuerdo	1	1%
Parcialmente en desacuerdo	1	1%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	39	33%
Parcialmente de acuerdo	35	29%
Totalmente de acuerdo	43	36%
TOTAL	119	100%

En la siguiente tabla nos indica que el 1% de la población encuestada está completamente desacuerdo de igual forma otra parte de los encuestados mencionan que están parcialmente en desacuerdo, el 33% está en un punto neutro ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 29% está parcialmente de acuerdo y por último el 36% está totalmente de acuerdo con que las redes sociales internas son útiles para la institución.

Estos resultados nos indican que la mayor población encuestada el 36% está totalmente de acuerdo que las redes sociales internas son útiles para la UGEL Sur, pero el 33% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo lo cual podría indicar que existe áreas donde se puede mejorar en la implementación o el uso de las redes sociales internas dentro de la UGEL Sur para poder maximizar la utilidad y efectividad en la comunicación interna.

Gráfico 10



Tabla 11

Las redes sociales corporativas o medios digitales facilitan la comunicación dentro de la organización.	Frecuencia	%
Completamente en desacuerdo	1	1%
Parcialmente en desacuerdo	2	2%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	38	32%
Parcialmente de acuerdo	36	30%
Totalmente de acuerdo	42	35%
TOTAL	119	1

El 1% está totalmente en desacuerdo y el 2% parcialmente en desacuerdo, mientras que el 32% se encuentra en el medio, ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 30% parcialmente de acuerdo y el 35% de la población encuestada totalmente de acuerdo. Acepto que las redes sociales corporativas o medios digitales faciliten la comunicación dentro de la organización.

La mayoría de los encuestados sugiere que la mayoría de los encuestados perciben que las redes sociales corporativas o los medios digitales ayudan y facilitan la comunicación dentro de la organización, el 32% se encuentra en un punto neutral, no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que indica que este 32% no tiene Interés en adoptar medios digitales para facilitar la comunicación dentro de la organización.

Gráfico 11

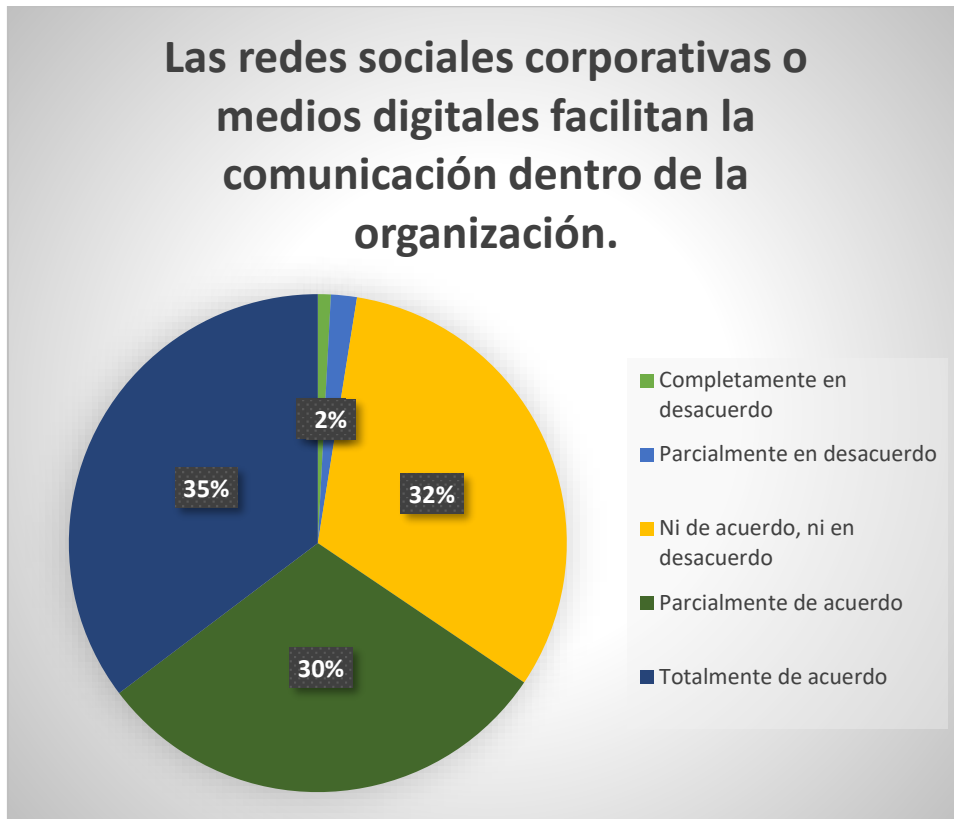


Tabla 12

La comunicación a nivel administrativo en las direcciones, oficinas y dependencias de la UGEL Sur es adecuada	Frecuencia	%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	39	33%
Parcialmente de acuerdo	36	30%
Totalmente de acuerdo	44	37%
TOTAL	119	100%

El 33% de los encuestados indicó que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 30% mencionó que está parcialmente de acuerdo y finalmente el 37% totalmente de acuerdo en que la comunicación a nivel administrativo en gerencias, oficinas e instalaciones de la UGEL Sur es la adecuada.

Los resultados de esta tabla indican que la mayoría de encuestados percibe que la comunicación a nivel administrativo en las direcciones, oficinas y dependencias de la UGEL Sur es adecuada, sin embargo, hay una proporción importante de encuestados que no están completamente convencidos o neutrales sobre este tema.

Gráfico 12



Tabla 13

Te sientes cómodo/a compartiendo tus ideas y sugerencias con tus compañeros y superiores.	Frecuencia	%
Casi nunca	33	28%
Usualmente	41	34%
Casi siempre	45	38%
TOTAL	119	100%

El 28% de los encuestados indicó que casi nunca se siente cómodo compartiendo ideas y sugerencias con sus compañeros y superiores, el 34% menciona que normalmente puede compartir sus ideas y sugerencias y finalmente el 38% afirma que tiene ganas de compartir sus ideas y sugerencias. con tus compañeros y superiores.

Los resultados indican que el 38% de los encuestados se siente cómodo expresando sus ideas y sugerencias, mientras que el 28% señala que casi nunca se siente cómodo. Esto podría indicar que es necesario fomentar un ambiente de trabajo más abierto y receptivo para promover la participación y la comunicación abierta en toda la UGEL Sur.

Gráfico 13



Tabla 14

¿Cómo describirías la comunicación entre tu oficina y otras oficinas de la UGEL Sur?	Frecuencia	%
Mala	38	32%
Regular	35	29%
Buena	46	39%
TOTAL	119	100%

El 32% de los encuestados indicó que la comunicación entre su oficina y otras oficinas era mala, el 29% respondió como regular y el 39% consideró buena la comunicación entre las oficinas de la institución.

Estos resultados indican que existe una percepción sobre la comunicación entre las oficinas dentro de la UGEL Sur donde el 39% menciona que la comunicación es buena entre oficinas, pero hay una población donde menciona que la comunicación dentro de las oficinas es mala, lo cual podemos deducir que hay un desfase o problema entre oficinas, que perjudica la comunicación entre oficinas.

Gráfico 14



Tabla 15

Se te informa adecuadamente sobre los cambios en la organización y las decisiones tomadas por la dirección.	Frecuencia	%
Casi nunca	33	28%
Usualmente	39	33%
Casi siempre	47	39%
TOTAL	119	100%

El 28% de los encuestados indicó que casi nunca están adecuadamente informados de los cambios en la organización y las decisiones tomadas por la dirección, mientras que el 33% indicó que habitualmente están informados de los cambios, mientras que el 39% afirmó que casi siempre están adecuadamente informados.

Hay una proporción considerable, un 39% que ha respondido casi siempre y un 33% que mencionó que habitualmente se les informa sobre los cambios en la organización, hay un 28% de encuestados que mencionaron que casi nunca reciben información adecuada sobre los cambios en la organización. y las decisiones tomadas por la dirección, podemos interpretar esto como que existen áreas dentro de la institución que no conocen los medios oficiales, lo que provoca que no estén adecuadamente informados sobre los cambios y decisiones tomadas por la dirección.

Gráfico 15

Se te informa adecuadamente sobre los cambios en la organización y las decisiones tomadas por la dirección.

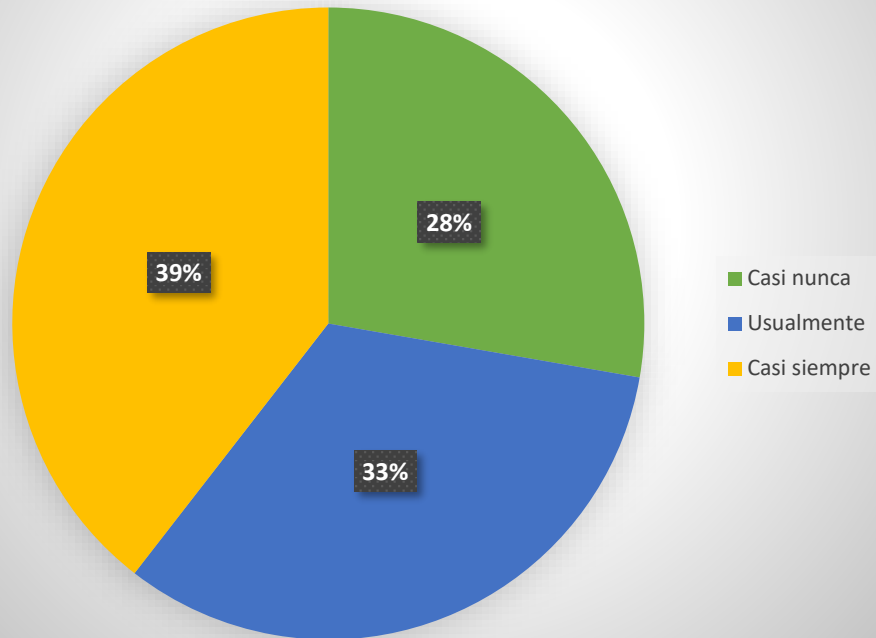


Tabla 16

Sientes que la dirección toma en cuenta tus opiniones y sugerencias.	Frecuencia	%
Casi nunca	37	31%
Usualmente	44	37%
Casi siempre	38	32%
TOTAL	119	100%

El 31% de los encuestados indicó que casi nunca siente que la gerencia toma en cuenta sus opiniones y sugerencias, mientras que el 37% mencionó que generalmente siente que la gerencia toma en cuenta sus opiniones y el 32% afirmó que la gerencia casi siempre tiene en cuenta sus opiniones. Toma en cuenta tus opiniones y sugerencias.

Los resultados indican que hay un porcentaje importante de 32% que señala que casi siempre siente que la gerencia toma en cuenta sus opiniones y sugerencias, mientras que un 37% indica que suele sentir que la gerencia toma en cuenta sus opiniones, mientras que un 31% casi nunca siente que la dirección tenga en cuenta sus opiniones y sugerencias, lo cual es un hecho alarmante, ya que indica que la comunicación entre oficinas y dirección está fallando.

Gráfico 16



Tabla 17

¿Cómo describirías el ambiente laboral en tu oficina?	Frecuencia	%
Mala	24	20%
Regular	27	23%
Buena	33	28%
Muy buena	35	29%
TOTAL	119	100%

El 20% indicó que el ambiente laboral es malo, el 23% considera que el ambiente laboral es regular, el 28% mencionó que el ambiente laboral es bueno y finalmente el 29% menciona que el ambiente laboral dentro de la institución es muy bueno. .

Estos resultados mencionan que existen diferentes percepciones sobre el clima laboral dentro de la institución, el 28% y 29% perciben que el ambiente laboral es bueno y muy bueno, pero hay un porcentaje importante de 20% y 23% donde no se sienten bien. . con el clima laboral dentro de la institución, esto nos dice que se debe mejorar la comunicación interna y el clima laboral.

Gráfico 17



Tabla 18

Te sientes valorado/a por tu trabajo y contribuciones a la organización.	Frecuencia	%
Casi nunca	20	17%
Usualmente	31	26%
Casi siempre	33	28%
Siempre	35	29%
TOTAL	119	100%

El 17% mencionó que casi nunca se siente valorado por su trabajo y aportes en la organización, mientras que el 26% indicó que suele sentirse valorado, el 28% casi siempre se siente valorado y el 29% siempre se siente valorado por su trabajo y aportes a la organización.

Estos resultados indican que la mayoría de los trabajadores dentro de la institución se sienten valorados, ya que el 29% y el 28% mencionaron que siempre se sienten valorados, por otro lado, hay una proporción importante que no se sienten valorados, esto puede indicar que podrían generar oportunidades para la mejora en el reconocimiento del trabajo y contribución de los trabajadores.

Gráfico 18

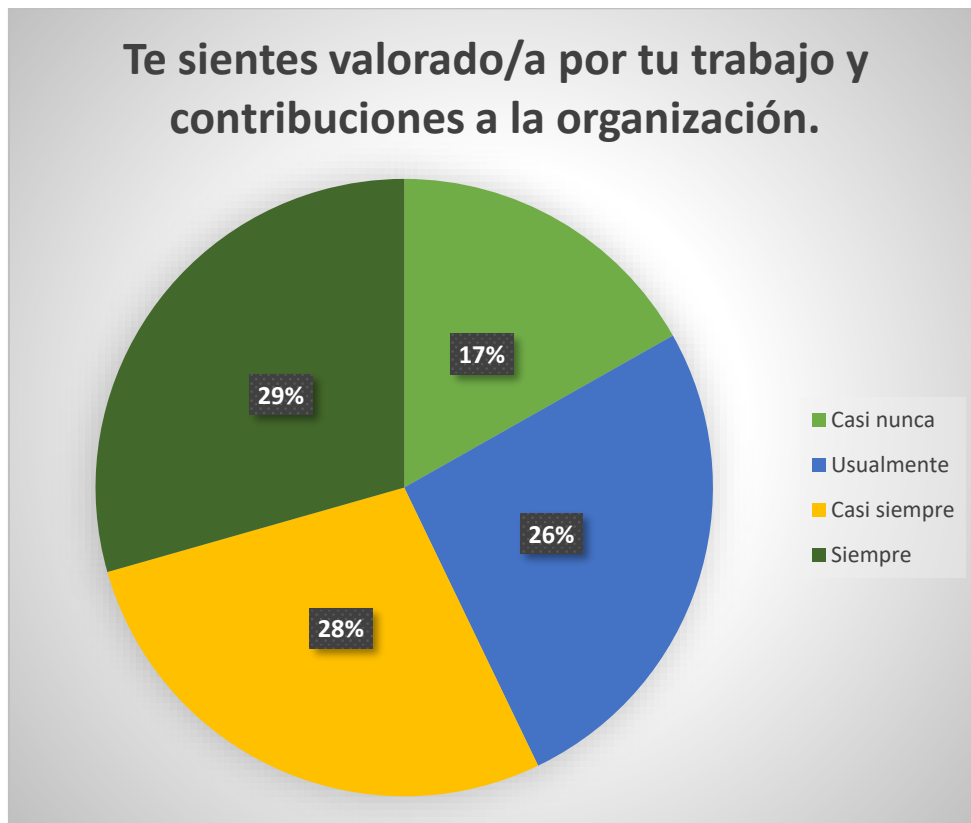


Tabla 19

¿Qué tan a menudo recibes retroalimentación sobre tu desempeño laboral?	Frecuencia	%
Nunca	22	19%
Casi nunca	37	31%
Usualmente	30	25%
Casi siempre	30	25%
TOTAL	119	100%

El 19% de los encuestados mencionó que nunca recibe retroalimentación sobre su desempeño, mientras que el 31% expresaron que casi nunca reciben retroalimentación, el 25% expresó que habitualmente reciben retroalimentación y finalmente el 25% indicó que casi siempre reciben retroalimentación sobre su desempeño laboral dentro de la institución.

Dentro de los resultados podemos observar que hay un porcentaje importante que sí recibe retroalimentación sobre su desempeño laboral, mientras que hay un porcentaje del 19% que nunca ha recibido retroalimentación sobre su desempeño laboral.

Gráfico 19

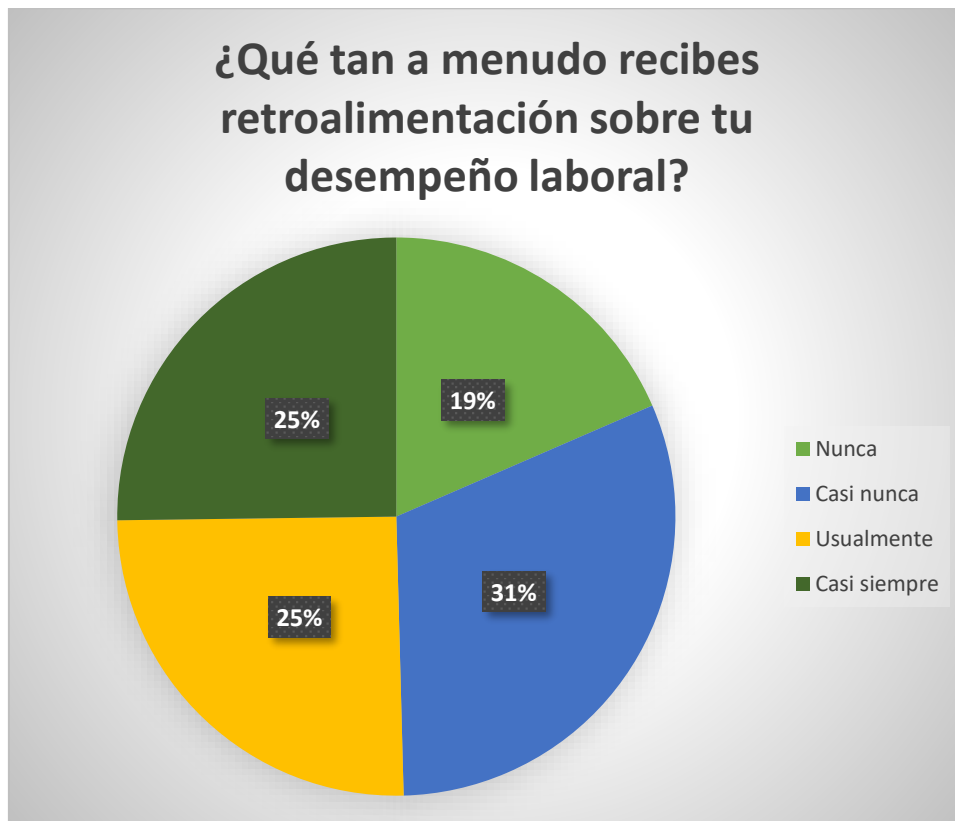


Tabla 20

¿Te sientes motivado/a para trabajar en la UGEL Sur?	Frecuencia	%
Casi nunca	18	15%
Usualmente	28	24%
Casi siempre	38	32%
Siempre	35	29%
TOTAL	119	100%

El 15% de los encuestados mencionó que casi nunca se siente motivado para trabajar en la UGEL Sur, el 24% indicó que suele sentirse motivado, el 32% expresó que casi siempre se siente motivado y el 29% afirmó que siempre se siente motivado.

Los resultados muestran que el 32% y 29% se sienten motivados para trabajar en la UGEL Sur, sin embargo, existe una proporción importante que no se siente motivado para trabajar con un 15% indicando que casi nunca se sienten motivados, esto nos indica que la motivación de Se pueden mejorar los empleados dentro de la UGEL Sur

Gráfico 20



Tabla 21

Tienes las herramientas y recursos necesarios para desempeñar tu trabajo de manera efectiva.	Frecuencia	%
Casi nunca	27	23%
Usualmente	43	36%
Casi siempre	49	41%
TOTAL	119	100%

El 23% de los encuestados indicó que casi nunca cuenta con las herramientas y recursos necesarios, el 36% indicó que usualmente tiene las herramientas y recursos necesarios y el 41% afirmó que casi siempre tiene las herramientas y recursos necesarios para hacer su trabajo.

Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados sienten que habitualmente o casi siempre cuentan con las herramientas y recursos necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva, sin embargo, hay un número importante de encuestados que indican que casi nunca cuentan con las herramientas y recursos necesarios.

Gráfico 21

Tienes las herramientas y recursos necesarios para desempeñar tu trabajo de manera efectiva.

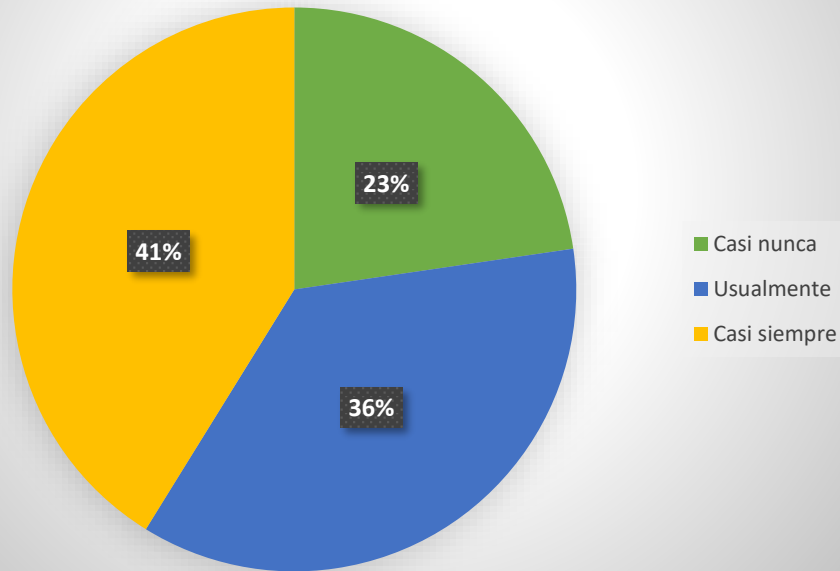


Tabla 22

¿Cómo describirías la comunicación entre los trabajadores y los líderes sindicales en la UGEL Sur?	Frecuencia	%
Muy mala	21	18%
Mala	24	20%
Regular	41	34%
Buena	33	28%
TOTAL	119	100%

El 18% indicó que la comunicación entre trabajadores y dirigentes sindicales es muy mala, mientras que el 20% consideró que la comunicación es mala, el 34% describió que la comunicación es regular y finalmente el 28% afirmó que la comunicación es buena entre trabajadores y dirigentes sindicales dentro de la institución.

Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados percibe que la comunicación entre los trabajadores y los dirigentes sindicales es mala con un 20% y un 18% muy mala, el 34% de los encuestados respondió que la comunicación es regular, dándonos a entender que la comunicación entre los trabajadores y los sindicatos puede mejorar ya que sólo el 28% percibe que la comunicación es buena.

Gráfico 22



Tabla 23

La organización te brinda oportunidades para crecer y desarrollarte profesionalmente.	Frecuencia	%
Casi nunca	20	17%
Usualmente	48	40%
Casi siempre	51	43%
TOTAL	119	100%

El 17% percibió que los encuestados indicaron que casi sienten que la organización les brinda la oportunidad de crecer y desarrollarse profesionalmente, mientras que el 40% indicó que suelen sentir que la organización les brinda oportunidades y finalmente el 43% afirmó que casi siempre sienten que la organización les brinde oportunidades.

Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados señala que se les ofrecen oportunidades para crecer y desarrollarse profesionalmente con un 43%, mientras que el 40% indica que la organización suele brindarles oportunidades de mejora, mientras tanto solo el 17% indicó que casi nunca reciben oportunidades de mejora. crecimiento.

Gráfico 23



Tabla 24

¿Te sientes apoyado/a y respaldado/a por tus compañeros y superiores en el trabajo?	Frecuencia	%
Casi nunca	26	22%
Usualmente	41	34%
Casi siempre	52	44%
TOTAL	119	100%

El 22% de los encuestados indicó que casi nunca se siente apoyado y apoyado por sus compañeros de trabajo, el 34% mencionó que suele sentirse apoyado y el 44% casi siempre se siente apoyado y apoyado por sus compañeros y superiores en el trabajo.

La mayoría de los encuestados se sienten apoyados y respaldados dentro de la UGEL Sur, el 34% indica que habitualmente recibe apoyo, mientras que el 44% mencionó que casi siempre se siente apoyado y respaldado por sus compañeros y superiores en el trabajo, sin embargo, el 22% indicó que no casi nunca se siente apoyado.

Gráfico 24



Tabla 25

¿Cómo describirías la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo organizacional?	Frecuencia	%
Mala	27	23%
Regular	39	33%
Buena	53	45%
TOTAL	119	100%

El 23% de los encuestados calificó la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo organizacional como pobre, mientras que el 33% de los encuestados indicó que la efectividad de los programas es regular y finalmente el 45% indica que la efectividad de los programas es buena. programas de capacitación y desarrollo organizacional.

El 23% de los encuestados indicó que la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo organizacional es pobre, lo que indica que una cuarta parte de los empleados no está satisfecha con la capacitación y el desarrollo que reciben, mientras que el 33% ve los programas. de capacitación y desarrollo como regular y finalmente el 45% de los encuestados ve que los programas de capacitación y desarrollo organizacional son buenos.

Gráfico 25



Tabla 26

¿Consideras que la organización está comprometida con tu bienestar y equilibrio entre tu vida personal y laboral?	Frecuencia	%
Casi nunca	43	36%
Usualmente	42	35%
Casi siempre	34	29%
TOTAL	119	100%

El 36% indicó que la organización casi nunca está comprometida con su bienestar y equilibrio entre la vida personal y laboral, mientras que el 35% indicó que la organización suele estar comprometida y finalmente el 29% de los encuestados mencionó que casi siempre la organización está comprometida con el bienestar y equilibrio entre la vida personal y laboral de los trabajadores de la UGEL Sur.

El 36% de los encuestados siente que la organización casi nunca se compromete con su bienestar y equilibrio, lo que resulta preocupante ya que puede derivar en un aumento del estrés y la insatisfacción laboral. Por otro lado, el 35% menciona que la organización suele estar comprometida con su bienestar y el 29% afirma que casi siempre está comprometido con su bienestar y conciliación laboral.

Gráfico 26

¿Consideras que la organización está comprometida con tu bienestar y equilibrio entre tu vida personal y laboral?

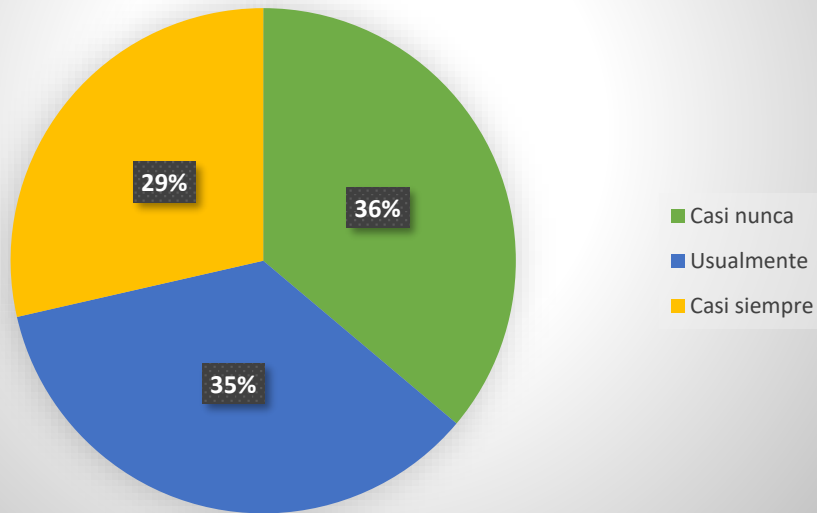


Tabla 27

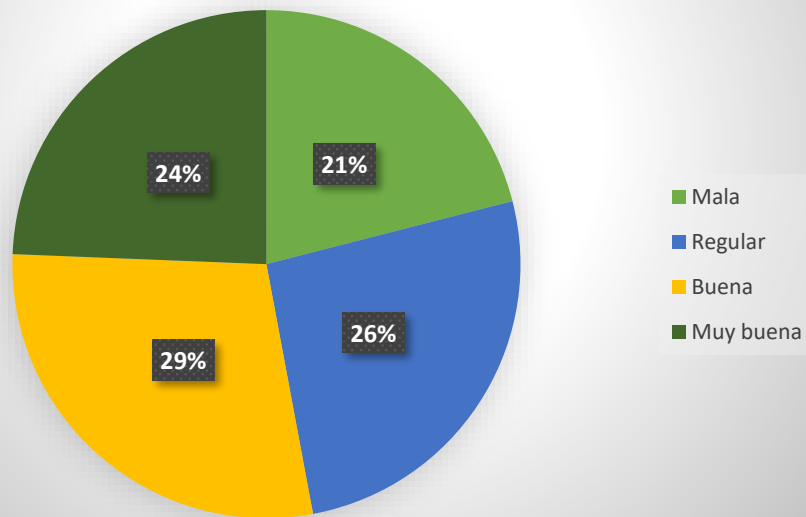
¿Cómo describirías la colaboración y el trabajo en equipo en tu departamento y en la organización en general?	Frecuencia	%
Mala	25	21%
Regular	31	26%
Buena	34	29%
Muy buena	29	24%
TOTAL	119	100%

El 21% de los encuestados indicó que la colaboración y el trabajo en equipo es malo, el 26% mencionó que la colaboración es regular dentro de la organización, el 29% indicó que la colaboración y el trabajo en equipo es bueno, y finalmente el 24% expresó que la colaboración y el trabajo en equipo en su departamento y la organización en general son muy buenos.

El 21% de los empleados describe que la colaboración y el trabajo en equipo dentro de la organización es malo, mientras que el 26% indicó que es regular, dando a entender que existe una población importante que no tiene una buena perspectiva sobre la colaboración. mientras que el 29% y el 24% de los encuestados consideran que la colaboración es óptima.

Gráfico 27

¿Cómo describirías la colaboración y el trabajo en equipo en tu departamento y en la organización en general?



7. CONCLUSIONES.

- **PRIMERO**

La gestión de la comunicación interna de la UGEL Arequipa Sur muestra fortalezas importantes en cuanto a la claridad de la información brindada y el uso de canales adecuados. Sin embargo, hay áreas de mejora, particularmente en las percepciones de los empleados sobre la eficacia de la comunicación y la integración de los medios informales.

- **SEGUNDO**

La UGEL Arequipa Sur utiliza comunicación tanto formal como informal. La comunicación formal incluye el uso de correos electrónicos institucionales y cartas oficiales, mientras que la comunicación informal se realiza a través de conversaciones directas y redes sociales internas. Aunque los empleados perciben que los medios formales son adecuados, existe una dependencia considerable de los medios informales para obtener información crucial.

- **TERCERO**

Los canales de comunicación interna utilizados son variados, incluyendo medios tanto tradicionales como digitales. La mayoría de los empleados están satisfechos con el uso de los correos electrónicos institucionales, aunque es necesario diversificar y mejorar los canales de comunicación para asegurar que toda la información relevante llegue de manera oportuna y efectiva.

- **CUATRO**

Los flujos de comunicación interna en la UGEL Arequipa Sur abarcan comunicación descendente, ascendente, horizontal y transversal. Si bien la comunicación descendente y horizontal se considera adecuada, se identifica una oportunidad para fortalecer la comunicación ascendente y transversal, que permitiría una mayor participación y retroalimentación de los empleados.

- **QUINTO**

Los objetivos de la comunicación interna se centran en organizar y mejorar el intercambio de información, promover el conocimiento mutuo entre dirección y empleados, generar una fuerte identidad corporativa y fomentar la participación interna. Los resultados indican que, si bien se ha avanzado, aún es necesario trabajar en generar una mayor identidad corporativa y promover la participación interna.

- **SEXTO**

Las funciones de la comunicación interna en la UGEL Arequipa Sur incluyen la función integradora, informativa y comunicativa. Aunque la función informativa se cumple, hay margen de mejora en la función integradora, especialmente en la creación de un ambiente de trabajo más cohesionado y en la formación continua de habilidades comunicativas.

- **SÉPTIMO**

La cultura organizacional se caracteriza por ser una mezcla de cultura tradicional y de aprendizaje. Si bien se reconocen los esfuerzos por fomentar una cultura del aprendizaje, persisten elementos de una cultura tradicional que pueden limitar la innovación y la adaptación al cambio. Es crucial fomentar una cultura organizacional que sea más participativa y abierta a la retroalimentación.

- **OCTAVO**

El clima organizacional se percibe de manera diferente entre los empleados. Aunque una mayoría considera que el clima laboral es bueno o muy bueno, hay una proporción importante de empleados que perciben el clima como medio o malo. Esto sugiere la necesidad de implementar estrategias para mejorar la cohesión y la satisfacción laboral.

- **NOVENO**

Las características del empowerment en la UGEL Arequipa Sur indican la necesidad de fortalecer la autogestión del trabajo, el liderazgo y el trabajo en equipo. Los empleados necesitan sentir un mayor apoyo y apoyo por parte de sus superiores y compañeros para mejorar su motivación y rendimiento.

8. SUGERENCIAS.

- **PRIMERO**

Implementar una mayor variedad de canales de comunicación, incluidas plataformas digitales y aplicaciones móviles, para garantizar que toda la información relevante llegue a todos los empleados de manera oportuna y efectiva.

- **SEGUNDO**

Impulsar mecanismos que faciliten la retroalimentación y participación de los empleados, como encuestas periódicas, reuniones abiertas y buzones de sugerencias, para mejorar la comunicación ascendente y transversal.

- **TERCERO**

Crear una cultura organizacional que valore la diversidad de opiniones y promueva el aprendizaje continuo a través de espacios seguros para la retroalimentación constructiva y la participación activa de todos los miembros de la organización.

- **CUATRO**

Implementar estrategias para mejorar la satisfacción y el clima laboral, tales como encuestas de clima organizacional y programas de bienestar, así como desarrollar políticas que promuevan la autogestión, el liderazgo y el trabajo en equipo, ofreciendo mayor autonomía y responsabilidad a los empleados.

9. CRONOGRAMA.

Semana	Julio				Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
Actividad	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración del proyecto	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X														
Observaciones del proyecto									X	X	X	X	X	X	X	X								
Aprobación del proyecto																	X	X	X	X	X	X	X	X
Asignación del asesor y observaciones																								
Recolección de datos																								
Conclusiones y sugerencias																								
Elaboración de informe	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Semana	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
Actividad	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración del proyecto																				
Observaciones del proyecto																				
Aprobación del proyecto																				
Asignación del asesor y observaciones	X	X	X																	
Recolección de datos					X	X	X	X	X	X	X	X								
Conclusiones y sugerencias													X	X	X	X				
Elaboración de informe	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

10. REFERENCIAS.

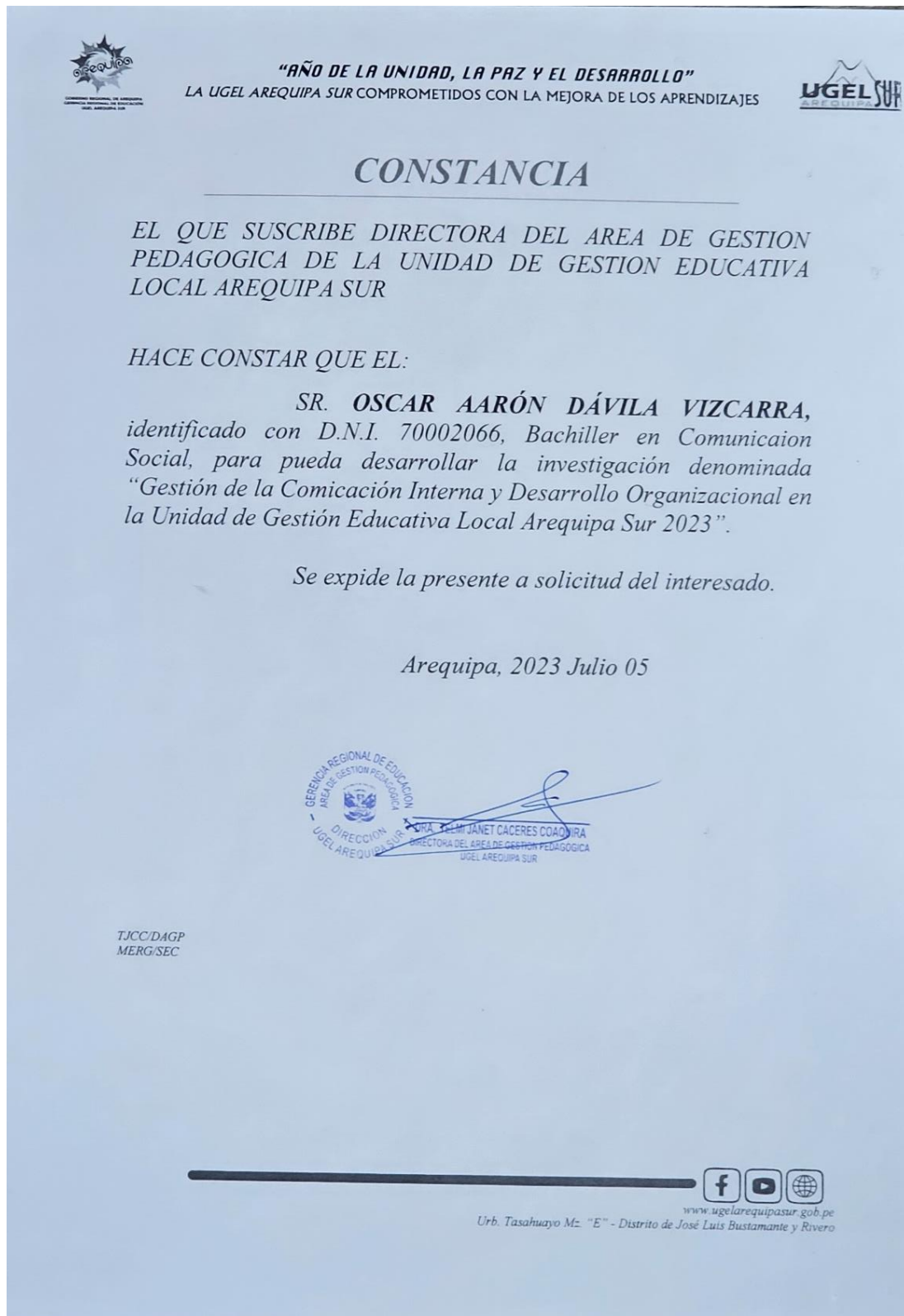
- Ambu, E., Ghirette, R., & Loziosi, R. (2013). *Radiología 3D en Odontología, Diagnostico, Planificación preoperatoria y seguimiento Cap. 6* (1ra ed.). Milano, Italia: EDRA LSWR.
- Anatómicos, P. y. (2018). Obtenido de Fae Editorial:
<https://www.faeeditorial.es/capitulos/estudio-de-la-cavidad-oral.pdf>
- Avery, J. K. (2007). *Principios de histología y embriología bucal con orientacion clinica* (3ra ed.). Madrid, España: Elsevier España S.A.
- Bedoya Rodríguez, A., Collado Quevedo, L., Gordillo Meléndez, L., Yusti Salazar, A., Tamayo Cardona, J., Pérez Jaramillo, A., & Jaramillo García, M. (2014). Anomalías dentales en pacientes de ortodoncia de la ciudad de Cali. *Revista CES Odontología*, 27(1). Obtenido de <http://revistas.ces.edu.co/index.php/odontologia/article/view/2933>
- Chavez Oblitas, E. (2012). *Anatomia, histologia y embriologia dental* (1ra ed.). Arequipa, Perú: Universidad Católica de Santa María.
- Cornejo Lecaros, A. M. (2004). *Prevalencia y Distribución de agenesia dental en pacientes de 6 a 18 años de edad en la Clínica Odontológica ODAM Arequipa, 2000-2005*. Tesis de Grado, ODAM, Arequipa, Perú.
- Goaz, P., & Stuart, C. (1995). *Radiología oral* (3ra ed.). Madrid: Mosby.
- Gómez de Ferraris, M. E. (2003). *Histología y embriología bucodental* (2da ed.). Madrid, España: Médica Panamericana S.A.
- Gómez Ferraris, M. E. (2009). *Histología bucodentaria, embriología dentaria* (2da ed.). Buenos Aires, Argentina: Médica Panamericana.
- Loaiza, J., & Cárdenas, M. (s.f.). Prevalencia e interpretación radiográfica de la agenesia dentaria en el área de influencia del Servicio de Ortopedia Dentofacial de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo. *Revista de la Facultad de Odontología Universidad de Carabobo*, 2(2). Obtenido de http://servicio.bc.uc.edu.ve/odontologia/revista/Vol2_n2/2-2-2.pdf
- Mario, F. (2003). *Anatomía odontológica funcional y aplicada* (Quinta Reimpresión ed.). Buenos Aires: El Ateneo.
- Montesinos Estaño, F. D. (2015). *Prevalencia y distribución de dientes supernumerarios en pacientes de 6 a 18 años que acudieron a una Clínica Odontológica Particular. Arequipa, 2005*. Tesis de Grado, Universidad Católica de Santa María, Arequipa, Perú.
- Murillo, M. P. (Abril/Junio de 2013). Dientes supernumerarios. Reporte de un caso clínico. *Revista Odontológica Mexicana*, 17(2). Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-199X2013000200004



- Novoa Avalos, E. (2013). *Prevalencia de agenesia dental en niños de 09 a 12 años en el centro de especialidades odontológicas PROMISE*. Tesis de Grado, Universidad Católica de Santa María, Arequipa, Perú. Obtenido de <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/4471>
- Praroah, W. (2002). *Radiología oral, principios e interpretación* (4ta ed.). Madrid, España: Hacourt S.A.
- Primosch, R. (2013). *Anterior supernumerary teeth assessment and surgical intervention in children* (5ta ed.). (D. Pediatric, Ed.) St. Louis Missouri: Elsevier Inc.
- Provenza, V. (1974). *Histología y Embriología Odontológicas*. México: Interamericana.
- Radi Londoño, J., & Alvarez Gómez, G. (Octubre de 2002). Dientes supernumerarios: reporte de 170 casos y revision de la literatura. *Revista de la Facultad de Odontología de Antioquía*, 13(2). Obtenido de <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/odont/article/viewFile/2490/2034>
- Sebastián, C., Izquierdo Hernández, C., Gutiérrez, A., & Vizán, A. (Mayo de 2016). Dientes supernumerarios: claves esenciales para un adecuado informe radiológico. *Sociedad Argentina de Radiología*, 80(4). Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048761916301806#bib0230>
- Unidad de Gestión Educativa Local Arequipa Sur. *Visión y misión institucional*. (s. f.). <https://ugelarequipasur.gob.pe/nosotros/vision/>
- VASQUEZ HUERTA, E. (s.f.).
- Vasquez Huerta, E. (2005). *Salud bucal y nutrición* (1ra ed.). Arequipa, Perú: Universidad Católica de Santa María.

11. ANEXOS.

Anexo 1

Carta de autorización para desarrollar la investigación



 **"AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO"**
LA UGEL AREQUIPA SUR COMPROMETIDOS CON LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES 

CONSTANCIA


EL QUE SUSCRIBE DIRECTORA DEL AREA DE GESTION PEDAGOGICA DE LA UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL AREQUIPA SUR

HACE CONSTAR QUE EL:

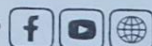
SR. OSCAR AARÓN DÁVILA VIZCARRA,
identificado con D.N.I. 70002066, Bachiller en Comunicación Social, para pueda desarrollar la investigación denominada "Gestión de la Comunicación Interna y Desarrollo Organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local Arequipa Sur 2023".

Se expide la presente a solicitud del interesado.

Arequipa, 2023 Julio 05



TJCC/DAGP
MERG/SEC


www.ugelarequipasur.gob.pe
Urb. Tasahuayo Mz. "E" - Distrito de José Luis Bustamante y Rivero

Anexo 2

CUESTIONARIO

Agradecemos tu tiempo y colaboración en nuestra encuesta. Tus respuestas son de gran importancia para nosotros y nos ayudarán a comprender mejor la Gestión de la Comunicación Interna Y Desarrollo Organizacional En La Unidad De Gestión Educativa Local Arequipa Sur, Arequipa 2023. Esta encuesta es completamente anónima y tus respuestas serán tratadas con total confidencialidad.

Por favor, responde las siguientes preguntas con sinceridad y de la manera más precisa posible. No hay respuestas correctas o incorrectas, solo tu opinión y experiencia son relevantes.

Sexo: M () F ()

Edad:

Cuántos años de Servicio lleva en la UGEL Sur:

- Parcialmente de acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

1.- La información que recibe para desempeñar su trabajo es clara.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

2.- La información que recibe para desempeñar su trabajo se le hace llegar a través de los medios adecuados (Por medio de correo institucional, oficios, llamadas telefónicas, etc.).

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

3.- Los empleados tienen comunicación directa con sus jefes o encargados de área.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

4.- Se ha enterado de información importante para desarrollar su trabajo a través de medios informales (Comunicación oral por grupo, Notas escritas a mano, redes sociales, mensajería instantánea, correo electrónico personal y/o llamadas telefónicas al celular personal).

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

5.- El correo electrónico institucional es nuestra principal herramienta de comunicación.

- Totalmente de acuerdo

6.- Las comunicaciones internas se desarrollan a través de comunicación oral (Reuniones, entrevistas, capacitaciones, etc.).

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

7.- Las redes sociales (Facebook, Whatsapp, Instagram y Twitter) interna son útiles para la UGEL SUR.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

8.- Las redes sociales corporativas o medios digitales facilitan la comunicación dentro de la organización.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

9.- La comunicación a nivel administrativo en las direcciones, oficinas y dependencias de la UGEL Sur es adecuada. (conciso, preciso, claro y asertivo a la hora de comunicarse lo que permite que las ideas sean transmitidas correctamente, propiciando un buen ambiente laboral y el cumplimiento de objetivos).

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

10.- Te sientes cómodo/a compartiendo tus ideas y sugerencias con tus compañeros y superiores.

- Siempre
- Casi siempre
- Usualmente
- Casi nunca
- Nunca

11.- ¿Cómo describirías la comunicación entre tu oficina y otras oficinas de la UGEL Sur?

Muy buena

- Buena
- Regular
- Mala
- Muy Mala

12.- Se te informa adecuadamente sobre los cambios en la organización y las decisiones tomadas por la dirección.

- Siempre
- Casi siempre
- Usualmente
- Casi nunca
- Nunca

13.- Sientes que la dirección toma en cuenta tus opiniones y sugerencias.

- Siempre
- Casi siempre
- Usualmente
- Casi nunca
- Nunca

14.- ¿Cómo describirías el ambiente laboral en tu oficina?

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy Mala

15.- Te sientes valorado/a por tu trabajo y contribuciones a la organización.

- Siempre
- Casi siempre
- Usualmente
- Casi nunca
- Nunca

16.- ¿Qué tan a menudo recibes retroalimentación sobre tu desempeño laboral?

- Siempre
- Casi siempre
- Usualmente
- Casi nunca
- Nunca

17.- ¿Te sientes motivado/a para trabajar en la UGEL Sur?

- Siempre
- Casi siempre
- Usualmente

- Casi nunca
- Nunca

18.- Tienes las herramientas y recursos necesarios para desempeñar tu trabajo de manera efectiva.

- Siempre
- Casi siempre
- Usualmente
- Casi nunca
- Nunca

19.- ¿Cómo describirías la comunicación entre los trabajadores y los líderes sindicales en la UGEL Sur?

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy Mala

20.- La organización te brinda oportunidades para crecer y desarrollarte profesionalmente.

- Siempre
- Casi siempre
- Usualmente
- Casi nunca
- Nunca

21.- ¿Te sientes apoyado/a y respaldado/a por tus compañeros y superiores en el trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- Usualmente
- Casi nunca
- Nunca

22.- ¿Cómo describirías la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo organizacional?

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy Mala

23.- ¿Consideras que la organización está comprometida con tu bienestar y equilibrio entre tu vida personal y laboral?

- Siempre
- Casi siempre
- Usualmente
- Casi nunca
- Nunca

24.- ¿Cómo describirías la colaboración y el trabajo en equipo en tu departamento y en la organización en general?

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy Mala