

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS SOCIALES Y
HUMANIDADES

PROGRAMA PROFESIONAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL



**“INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA
AUTOIMAGEN DEL PERSONAL DE LA UGEL SUR.
AREQUIPA 2012”**

Tesis presentada por los bachilleres:

Andrea Rubí Uribe Aragón

Franck Javier Apaza Ruelas

Para optar el Título Profesional de:

**LICENCIADO EN COMUNICACIÓN SOCIAL, MENCIÓN
EN COMUNICACIÓN EMPRESARIAL Y RELACIONES
PÚBLICAS**

AREQUIPA – PERÚ

2012

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecemos a la Universidad Católica de Santa María por darnos la oportunidad de formarnos en sus aulas con conocimientos llenos de humanismo y sobre todo con valores que hoy nos sirven para desempeñarnos como profesionales.

Agradecemos a la directora del Programa Profesional de Comunicación Social y a todo el cuerpo de docentes por compartir sus experiencias con nosotros. Gracias por haber fomentado en nosotros, el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

A la UGEL Arequipa Sur y a todos sus trabajadores por colaborar con esta investigación y en especial al Área de Relaciones Públicas.

DEDICATORIA

A Dios, a mi madre Elsa que ya no está con nosotros, se que desde el cielo guía mi camino e ilumina mi sendero, a mi padre Roberto un hombre ejemplar que día a día me brinda su apoyo incondicional, a mi hermanita Hanna que es mi mayor motivo de vida, a mis abuelitos y demás seres queridos que apostaron por mí. Infinitas gracias.

Andrea Rubí Uribe Aragón

DEDICATORIA

A Dios, a mi madre Francisca, por darme la vida, quererme mucho, creer en mí y porque siempre me apoyaste. Mamá gracias por darme una carrera para mi futuro, todo esto te lo debo a ti. A mi hermana Ysabel, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

Franck Javier Apaza Ruelas

RESUMEN

La presente tesis denominada “Influencia de la comunicación interna en la autoimagen del personal de la UGEL Sur, Arequipa 2012 ”, fue realizada con el objetivo de detectar la influencia de la comunicación interna en la autoimagen del personal de la UGEL Sur, donde se obtuvo los siguientes resultados; que el personal de la UGEL Sur desconoce la misión, visión y objetivos de su institución, esto influye de manera negativa para la percepción de una buena autoimagen del personal, los trabajadores se sienten identificados con la institución pero no se comprometen con la misma y los propósitos de la comunicación interna en la UGEL Sur no se están llevando de la mejor manera, ya que el personal desconoce acontecimientos e información muy importantes para la óptima imagen que debería emitir la institución. Para evaluar de manera correcta la influencia de la comunicación interna en la autoimagen del personal de la UGEL Sur, se tomaron en cuenta indicadores como la identificación de los trabajadores con la organización, integración, Información, accesibilidad de comunicación en la escala jerárquica y valoración de la organización.

Posteriormente, se utilizó un cuestionario con 24 preguntas, aplicado a 101 trabajadores de la UGEL Arequipa Sur. Finalmente, se procedió con la tabulación de datos y elaboración de cuadros y gráficos con los cuales la información queda claramente organizada y sistematizada.

ABSTRACT

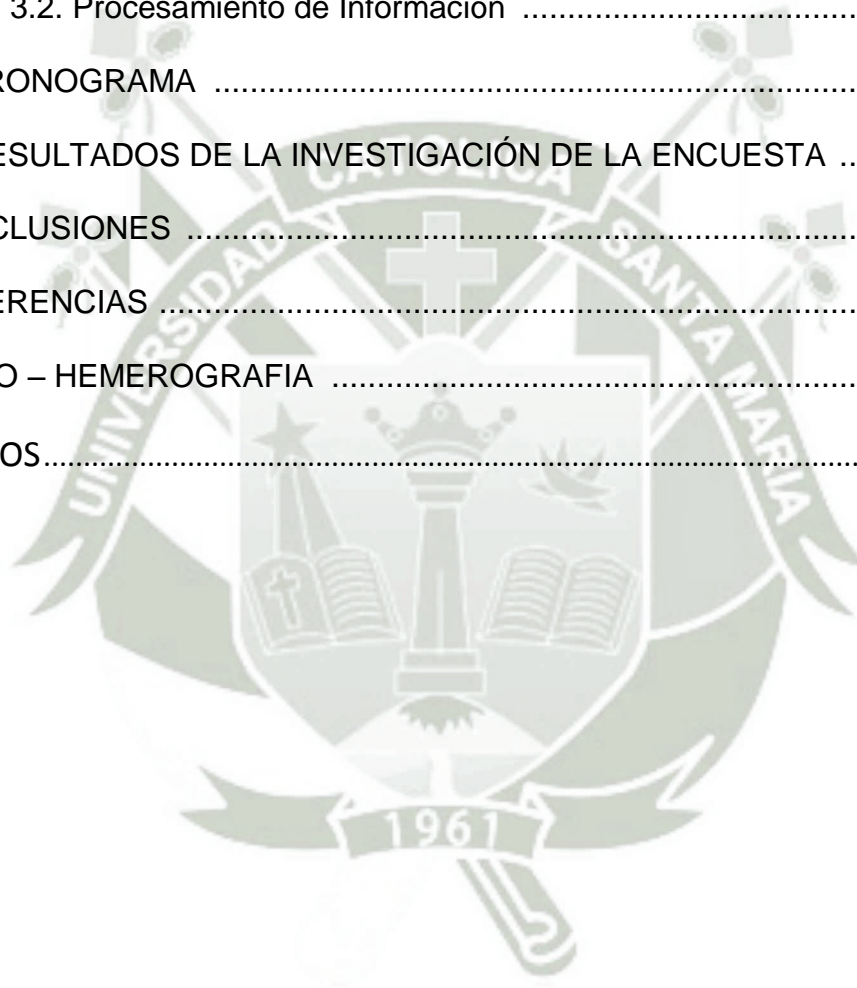
This thesis entitled "Influence of internal communication in the self-image of staff of the South UGEL, Arequipa 2012," was conducted in order to detect the influence of internal communication in the self-image of South UGEL staff, which yielded the main results, that the South UGEL staff know the mission, vision and goals of the institution, this has a negative influence for the perception of a good self-image of staff, workers feel identified with the institution but not committed to the same purposes and internal communication in South UGEL are not getting in the best way, as the staff know important events and information for optimal image should issue the institution. To properly evaluate the influence of internal communication in the self-image of South UGEL staff were taken into account indicators such as worker identification with the organization, integration, information, communication accessibility in the hierarchy and valuation organization.

Subsequently, we used a questionnaire with 24 questions, applied to 101 workers UGEL South Arequipa. Finally, we proceeded with the tabulation of data and preparation of tables and figures with which the information is clearly organized and systematized.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
“INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA AUTOIMAGEN DEL PERSONAL DE LA UGEL SUR. AREQUIPA 2012”	
I. PLANTEAMIENTO TEORICO	3
1. EL PROBLEMA	3
1.1. Enunciado	3
1.2. Variables	3
1.3. Interrogantes	4
2. JUSTIFICACIÓN	4
2.1. Por su relevancia	4
2.2. En lo profesional	4
2.3. En lo personal	5
3. OBJETIVOS	5
3.1. Objetivo General	5
3.2. Objetivos Específicos	5
4. HIPÓTESIS	5
5. MARCO DE REFERENCIA	6
5.1. Marco institucional	6
5.1.1 RAZÓN SOCIAL	6
5.1.2 BASE LEGAL:	6
5.1.2.1 ACTIVIDAD PRINCIPAL.-	6
5.1.2.2. ORGANIZACIÓN DE LAS UNIDADES DE LA U.G.E.L.A.S.....	6
5.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	14
5.1.4 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	16
5.1.4.1 MISIÓN.-	16
5.1.4.2 VISIÓN.-	16
5.1.4.3 HISTORIA.-	16
5.1.5 ÁREAS Y DEPARTAMENTOS.-	18
5.1.6 UBICACIÓN GEOGRÁFICA	19
5.2. Fundamentos Teóricos	20
5.3. Antecedentes del Problema	45

II. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL	45
1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	45
1.1. Técnicas	45
1.2. Instrumentos	45
2. CAMPO DE VERIFICACION	45
2.1. Ámbito de Localización	45
2.2. Unidades de estudio	46
2.2.1. Universo	46
2.2.2. Muestra	46
3. ESTRATEGIAS DE RECOLECCION DE INFORMACION	46
3.1. Criterios y Procedimientos de recolección de datos	46
3.2. Procesamiento de Información	46
III. CRONOGRAMA	47
IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE LA ENCUESTA	48
CONCLUSIONES	76
SUGERENCIAS	77
BIBLIO – HEMEROGRAFIA	78
ANEXOS.....	80



INTRODUCCIÓN

En su mayoría, las investigaciones realizadas sobre las organizaciones se han enfocado en elementos tales como la estructura, el tamaño de la organización y su diseño. Adquiere importancia tomar en cuenta los factores dinámicos como la comunicación interna, el manejo de conflictos, la autoimagen, el liderazgo y la comunicación. Cabe señalar que dichos factores están íntimamente relacionados con las interacciones que surgen entre los miembros de la organización, los procesos productivos y las formas específicas de administración de los recursos humanos.

El presente trabajo denominado “INFLUENCIAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA AUOTIMANGEN DEL PERSONAL DE LA UGEL SUR, AREQUIPA 2012” contempla tres capítulos los cuales precisamos a continuación:

En el capítulo primero, denominado Planteamiento Teórico, se indican los aspectos metodológicos de la presente investigación, en donde se contempló las principales interrogantes de investigación, las variables y los objetivos.

En el capítulo segundo, denominado Planteamiento Operacional, se señalan las características para la recolección y tratamiento de datos, en donde se establecen las técnicas e instrumentos utilizados, así como la descripción de la muestra poblacional y la metodología para el análisis de los datos.

Por último, en el capítulo tercero denominado Resultados, se presentan los resultados de investigación (Comunicación Interna e Imagen Interna).

Finalmente, se establecen las conclusiones, sugerencias, bibliografía y anexos de la presente investigación.

**“INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA
AUTOIMAGEN DEL PERSONAL DE LA UGEL SUR.
AREQUIPA 2012”**



I. PLANTEAMIENTO TEORICO

1. EL PROBLEMA

1.1. Enunciado

“INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA AUTOIMAGEN DEL PERSONAL DE LA UGEL SUR. AREQUIPA 2012”

1.2. Variables

Variables	Indicadores	Sub indicadores
Comunicación Interna	Identificación de los trabajadores con la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Sentimiento de orgullo de pertenencia a la organización. • Identificación del trabajador con objetivos de la organización.
	Integración	<ul style="list-style-type: none"> • Participación del personal en las actividades de la empresa • Clima de confianza y motivación
	Información	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la organización como entidad. • Información de interés laboral de los empleados. • Información de interés individual de los empleados. • Difusión de los logros conseguidos por la organización. • Medios internos utilizados • Relevancia, suficiencia y oportunidad de la información.
	Accesibilidad de comunicación en la escala jerárquica	<ul style="list-style-type: none"> • Flujos de comunicación • Herramientas de comunicación • Comunicación formal e informal
Imagen Interna	Valoración de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de coincidencia de las percepciones • Nivel de coherencia de las percepciones

1.3. Interrogantes

- ¿Se cumplen los propósitos de la comunicación interna en la UGEL Sur?
- ¿Qué imagen interna perciben los trabajadores de la UGEL Sur?
- ¿Influye la comunicación interna de la UGEL Sur en la autoimagen que perciben sus trabajadores?

2. JUSTIFICACIÓN

2.1. Por su relevancia

El presente estudio es importante para la gestión de la comunicación interna que se lleva a cabo en la UGEL Sur y que se hace necesario en cualquier entidad moderna (comunicación interna descendente, ascendente y horizontal). Ahora bien, no debemos olvidar que la comunicación no es sólo la función del área de recursos humanos de la UGEL Sur, sino que debe asumirse por cada individuo de la Institución, por lo que ello va a ser un reflejo de la importancia concedida a la comunicación interna como un indicador de los déficits que se producen en todas las partes de la gestión institucional. Todo ello contribuirá a la mejora de la calidad de vida laboral y por ende a su imagen interna, la que redundará en la calidad de los servicios ofrecidos por la UGEL Sur, y el incremento de la competitividad, todo esto favorable para su imagen corporativa.

2.2. En lo profesional

La investigación contribuirá a alcanzar el título profesional de nuestra carrera y contribuirá a nuestro desarrollo profesional.

2.3. En lo personal

El desarrollo de la presente investigación contribuirá al despliegue de todos los conocimientos adquiridos durante los años universitarios ya que utilizaremos herramientas, metodologías y criterios necesarios para la ejecución de la investigación. El desarrollo de la investigación será una de las maneras para lograr la consolidación de lo teórico con lo práctico.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

“Realizar una de investigación acerca de la influencia de la comunicación interna de la UGEL Sur, en la percepción de su autoimagen.

3.2. Objetivos Específicos

- Precisar el cumplimiento de los propósitos de la comunicación interna en la UGEL Sur
- Conocer la imagen interna que tienen los trabajadores de la UGEL Sur.

4. HIPÓTESIS

General:

La comunicación interna de la UGEL-Sur influye en la autoimagen de su personal.

Nula”

La comunicación interna de la UGEL-Sur no influye en la autoimagen de su personal.

Dado que existe una adecuada Gestión Institucional de la UGEL Sur de Arequipa, es probable que ello se vea reflejado en la comunicación interna del personal de la institución.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. Marco institucional

5.1.1 RAZÓN SOCIAL

Unidad de Gestión Educativa Local Arequipa Sur – U.G.E.L.
A.S.

5.1.2 BASE LEGAL:

5.1.2.1 ACTIVIDAD PRINCIPAL.-

Cumplimiento de políticas del Ministerio de Educación en el área técnico – pedagógico en todos los niveles y modalidades (Inicial, Primaria, Secundaria, CEBA, CEBE, CETPRO, CEO, PRONOEI, PET)

5.1.2.2. ORGANIZACIÓN DE LAS UNIDADES DE LA U.G.E.L. A.S.

- Órgano de Dirección.-

Art. 7°

El titular de la U.G.E.L. A.S. es el funcionario con mayor nivel jerárquico en ámbito, con autoridad y facultad para adoptar decisiones resolutivas y administrativas de acuerdo a ley. Sus funciones son:

Orientar y supervisar la aplicación de la política y normatividad educativa e implementar el proceso de mejoramiento continuo de la calidad, equidad y democratización del servicio educativo.

Conducir la formulación, ejecución y evaluación del proyecto educativo de la U.G.E.L. A.S. y los planos operativos anuales, en coordinación con el Consejo Participativo de Educación, asimismo, aprobar el proyecto educativo y los fines operativos anuales.

Conducir e incrementar la productividad y eficiencia de los procesos de Gestión Pedagógica, Institucional y Administrativa de las Instituciones y Programas Educativos a su cargo.

Apoyar el proceso de descentralización de la gestión efectiva de las Instituciones y Programas Educativos.

Suscribir convenios de cooperación y/o contratos con entidades públicas o privadas, nacionales o internacionales, encaminados a mejorar la calidad de educación.

Evaluar permanentemente la gestión educativa del ámbito, adoptando oportunamente las acciones preventivas y correctivas pertinentes; y presentar los informes de su gestión a las instancias correspondientes.

Concertar con las entidades públicas y privadas en su ámbito, para ejecutar programas de acción conjunta a favor de la educación, la ciencia y tecnología, la cultura, la recreación y el deporte en su ámbito.

Organizar, ejecutar y evaluar acciones de capacitación continua del personal de las Instituciones Programas Educativos así como del personal de la sede institucional.

Conducir la formulación, ejecución, evaluación del presupuesto y sus modificaciones en coordinación con las Instituciones y programas educativos del ámbito.

Implementar mecanismo de participación y vigilancia ciudadana para garantizar una gestión transparente y equitativa.

Aplicar estrategias efectivas y pertinentes para disminuir drásticamente el analfabetismo y apoyar los programas de organización multisectorial de alfabetización.

Delegar funcionario y atribución que faciliten y flexibilicen la descentralización de la gestión educativa.

Órgano de Línea.-

Art. 8°

Los órganos de línea son responsables del cumplimiento de las funciones sustantivas de la U.G.E.L. A.S., están conformados por el Área de Gestión Pedagógica y el Área de Gestión Institucional.

Art. 9°

Las Funciones del Área de Gestión Pedagógica son:

- Orientar y supervisar la aplicación de la política y normatividad educativa nacional y regional, en material de gestión pedagógica, en las Instituciones y Programas Educativos del ámbito.
- Aplicar estrategias alternativas orientadas a mejorar la calidad de los servicios educativos que brindan las instituciones educativas y programas bajo el ámbito.
- Desarrollar programas de prevención y atención integral, así como programas de bienestar social para los educandos de las instituciones y programas educativos en coordinación con los Gobiernos Municipales e Instituciones públicas y privadas especializadas, dirigidos especialmente a la población en situación de pobreza extrema.
- Promover y ejecutar en coordinación con las instituciones y programas educativos, estrategias efectivas de alfabetización acorde con las características socio culturales.

- Apoyar y participar en programas y proyectos de investigación e innovación pedagógica y evaluar el impacto de los servicios educativos.
- Asesorar, monitorear y supervisar las acciones de diversificación y desarrollo curricular en las instituciones y programas educativos a su cargo.
- Asesorar y apoyar la implantación e implementación de centrales de recursos educativos y tecnológicos que apoyen el proceso de aprendizaje.
- Participar en los programas regionales y nacionales de evaluación y medición de la calidad educativa.
- Realizar acciones de actualización y capacitación continua del personal directivo, docente y administrativo de las instituciones y programas educativos.
- Organizar y desarrollar programas en apoyo de la educación, la ciencia y tecnología, la cultura, la recreación y el deporte, propiciando la participación de la comunidad.
- Elaborar proyectos educativos para captar recursos de la cooperación técnica y financiera de la comunidad local, regional, nacional e internacional.
- Emitir opinión técnica en aspectos de su competencia.

Art. 10

Las Funciones del Área de Gestión Institucional son:

- Orientar y supervisar la aplicación de la política y normatividad educativa nacional y regional, en material de gestión institucional, en las instituciones y programas educativos del ámbito territorial.
- Elaborar el plan estratégico de la U.G.E.L. A.S. y otros instrumentos de gestión institucional que orienten el desarrollo integral de la educación fomentando su calidad y equidad.

- Asesorar y supervisar a las Instituciones y programas educativos en la elaboración y aplicación de los instrumentos de gestión institucional.
- Elaborar estudios para autorizar la creación, modificación, traslado, clausura, receso y reapertura de instituciones y programas educativos públicos y privados en base a la normatividad vigente.
- Diseñar, organizar, ejecutar y supervisar programas de actualización y capacitación continua en gestión institucional del personal directivo, profesional y técnico que cumple funciones en esta área.
- Evaluar y medir la eficacia de la gestión institucional y participar en las acciones de evaluación y mejoramiento de la gestión de las instituciones y programas educativos.
- Elaborar proyectos de modernización de la gestión y equipamiento para captar recursos de la cooperación técnica y financiera a nivel local, regional, nacional e internacional.
- Orientar y asesorar la elaboración, ejecución y evaluación de los planes de trabajo anual de las instituciones y programas educativos a su cargo.
- Elaborar, ejecutar y evaluar el presupuesto anual de la U.G.E.L. A.S., y realizar sus modificaciones, sobre la base de objetivos y metas regionales y locales, con participación de las instituciones y programas educativos.
- Identificar la necesidad real de plazas docente y administrativas en función a la demanda de la población escolar y sustentarla ante el órgano regional competente.
- Racionalizar en forma efectiva los recursos materiales, físicos, financieros y de personal utilizados en la prestación de los servicios educativos a fin de lograr mayor equidad en su distribución.

- Elaborar las estadísticas educativas y construir los indicadores que defina la calidad y pertinencia de servicio, utilizando los modernos sistemas de información.
- Dotar progresivamente de tecnología y cultura digital a las diversas dependencias de la sede institucional; así como, a las instituciones y programas educativos de su ámbito, a fin de mejorar su desempeño institucional.
- Identificar y sistematizar las necesidades de infraestructura, mobiliario y equipamiento de las instituciones y programas educativos, especialmente en las zonas más desatendidas y solicitar su atención a la Gerencia Regional de Educación Arequipa (G.R.E.A.).
- Mantener actualización el magesí de bienes inmuebles de su ámbito territorial, efectuando el saneamiento físico-legal de aquellos que lo requieran, en coordinación con la G.R.E.A. y el órgano competente de la Sede Central del Ministerio de Educación.
- Elaborar y difundir normas técnicas para el adecuado mantenimiento de los locales escolares, en coordinación con la comunidad, con la Región de Educación y el órgano competente de la Sede Central del Ministerio de Educación.
- Supervisar y dar mantenimiento a las instalaciones de las instituciones educativas y comunicar, antes de finalizar el primer semestre de cada año, a la Gerencia Regional Arequipa el estado de la infraestructura.

Órgano de Asesoramiento.-

Art. 11°

El órgano de asesoramiento es el Área de Asesoramiento Jurídica y cumple las siguientes funciones:

- Asesorara la U.G.E.L. A.S. en asuntos de carácter jurídico legal.
- Emitir dictamen u opinión legal sobre los recursos de impugnación en asuntos relacionado al servicio del Sector como instancia administrativa influyendo la formulación del proyecto de resolución.
- Sistematizar y difundir la legislación educativa en coordinación con la oficina de Asesoría Jurídica de la G.R.E.A..
- Participar en la formación de proyectos de resolución, disposiciones, contratos, convenios y otros actos jurídicos de competencia de la U.G.E.L. A.S.
- Absolver consultas de carácter jurídico legal formuladas por las dependencias de las instituciones y los usuarios.

Órgano de Apoyo.-

Art. 12°

El órgano de apoyo es el Área de Administración y cumple las siguientes funciones:

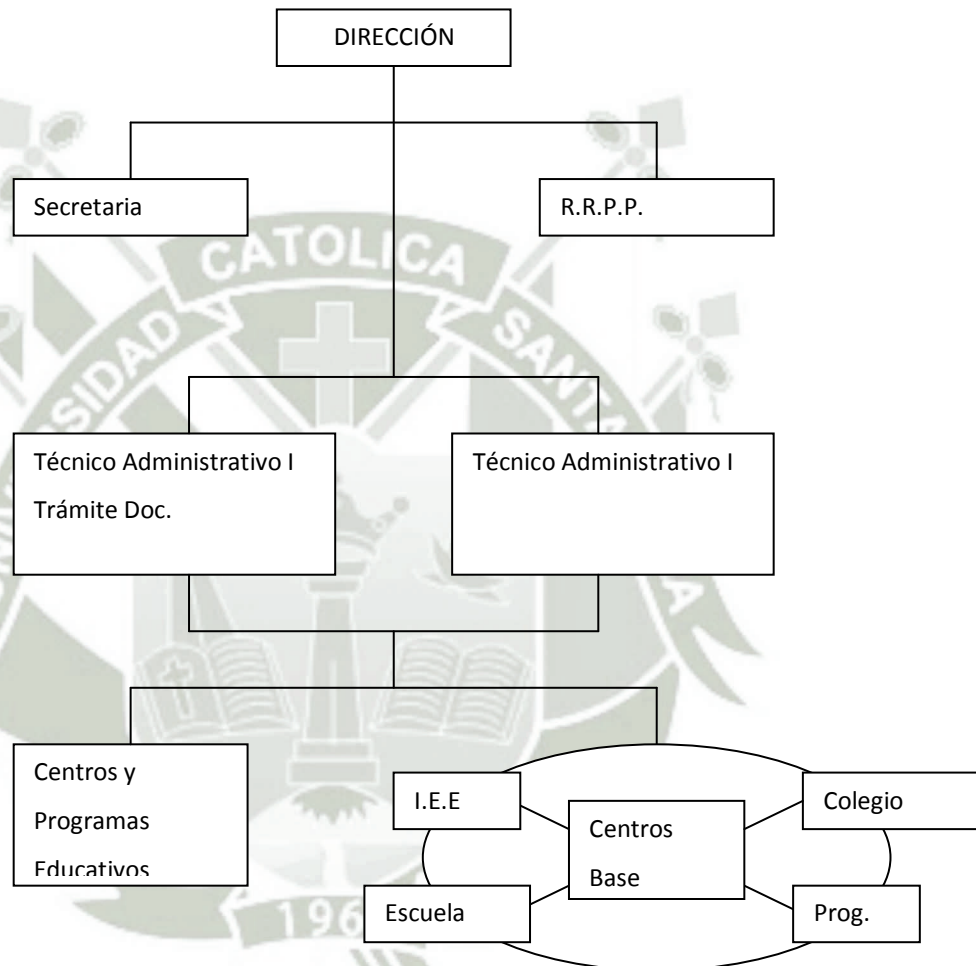
- Proporcionar oportunamente, los recursos económicos y bienes y servicios que demanda la prestación del servicio de las instituciones educativas a su cargo, en un marco de equidad y transparencia mediante la ejecución eficaz de los recuerdos presupuestarios de la U.G.E.L. A.S.
- Participar en las modificaciones presupuestales necesarias, en coordinación con el Área de Gestión Institucional, a fin de lograr un mejor cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos.

- Asesorar a las Instituciones y programas educativos en la elaboración y ejecución de sus presupuestos.
- Elaborar el calendario de compromisos de la U.G.E.L. A.S. y tramitar los requerimientos a las instancias correspondientes en los demás casos, para garantizar la disponibilidad oportuna de los recursos presupuestales.
- Administrar el personal, los recursos materiales y financieros y bienes patrimoniales de la sede institucional y de las instituciones y programas educativos a su cargo.
- Aplicar los procesos técnicos de los sistemas de personal, abastecimiento, contabilidad y tesorería, en las dependencias administrativas a su cargo, de conformidad a la normativa emitida para cada sistema administrativo.

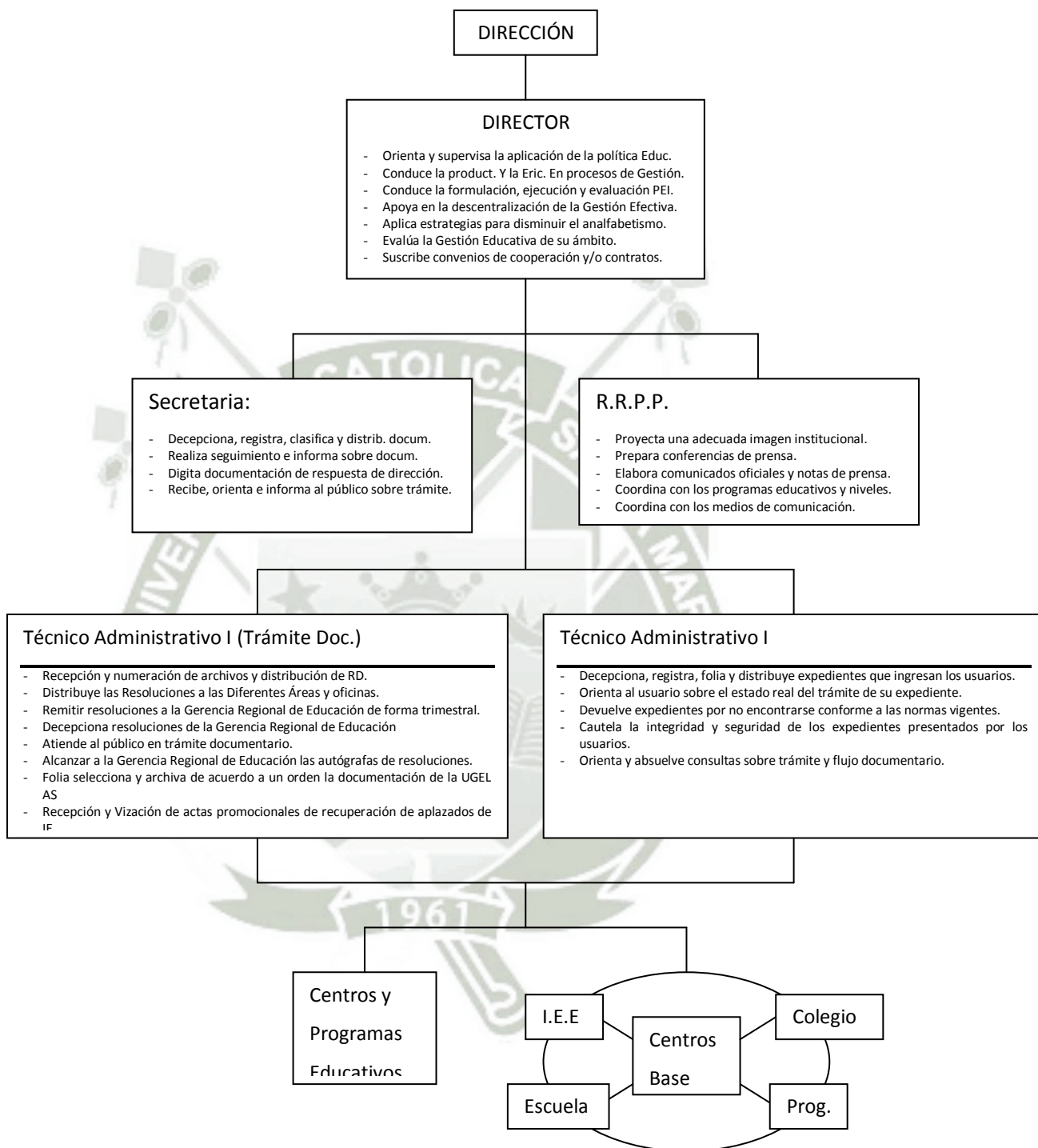


5.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL ÓRGANO DE DIRECCIÓN



ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL ORGANO DE DIRECCIÓN



5.1.4 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

5.1.4.1 MISIÓN.-

Como órgano desconcentrado del Ministerio de Educación y con autonomía presupuestal, brinda una educación básica de calidad equitativa, sustentada en una cultura de valores y, actualizada con el avance de la ciencia y la tecnología. El Sistema Educativo forma permanentemente educandos competentes, con capacidades que garantizan su desenvolvimiento como sujetos plenos, que asumen su rol de ciudadanos futuros; estando aptos para seguir aprendiendo, cultivar y practicar valores, poseen una mentalidad creativa y productiva que los capacita para generar autoempleo e integrarse a la actividad económica, contribuyendo eficazmente al logro de su sociedad viable.

5.1.4.2 VISIÓN.-

La U.G.E.L. A.S. 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 humana, justa y solidaria con capacidad para generar autoempleo.

5.1.4.3 HISTORIA.-

El 01 de Julio de 1991 se crea la Unidad de Servicios Educativos Arequipa Sur a través de la Resolución Secretarial Regional No.

082-91- de la Secretaría Regional de Asuntos Sociales del Gobierno Regional de Arequipa.

El 12 de Enero del 2003, con la Resolución Suprema N° 204-2002-ED se convierte en Unidad de Gestión Educativa Local Arequipa Sur con un ámbito jurisdiccional que comprende 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.

Hoy la UGEL Arequipa Sur, considerada como una las UGELs más grande a nivel nacional, está bajo la dirección del Lic. Edward Vidal Zea Jara; la actual estructura orgánica está conformada por las siguientes Áreas: Área de Gestión Pedagógica, Área de Gestión Institucional, Área de Administración, Área de Asesoría Jurídica y el Órgano de Control Institucional, donde laboran 110 trabajadores, entre Especialistas, Técnicos, Personal de Servicio y personal practicante.

La UGEL Sur atiende una población escolar de 110,400 alumnos de diferentes niveles y modalidades educativas, a cargo de 6,756 docentes quienes laboran en 1,334 Instituciones Educativas Estatales, de Convenio y Privadas; asimismo administra 230 Programas No Escolarizados de Educación Inicial, 154 PRONOEIS y 76 Salas de Estimulación Temprana (SET) en los que se atiende a niños de 0 a 5 años de edad de las zonas rurales urbano marginales y alto andinas.

Asimismo, la UGEL Sur atiende a 4,503 Profesores Cesantes y Jubilados del Sector Educación.

Hoy la UGEL Sur, con el lema “Eficiencia, Eficacia y Honestidad” busca hacer realidad una administración de calidad, acorde con el avance de la ciencia y tecnología, teniendo como objetivo, lograr una educación de calidad dentro de un marco de valores. En la actual gestión se viene coordinando con los alcaldes de los Distritos, para realizar capacitaciones gratuitas para los maestros a través de convenios de apoyo mutuo; así como la construcción de aulas; implementación con equipos de cómputo; y la instalación mallas de protección solar a favor de los estudiantes.

Y dando un paso al progreso y cambio en la Administración Educativa, se ha implementado un moderno sistema informático de trámite documentario en beneficio de nuestros usuarios; y a través de la Página Web de la UGEL Sur se publica todas las directivas y disposiciones del Ministerio de Educación.

Siempre están presentes en nuestra memoria los Ex Directores de la UGEL Sur: el Profesor Eduardo Torres Velásquez, José Valverde Alcocer, Juan López Portilla, Carlos Urbiola López (1995-1996 y 2005-2007), Ronald Medina Rosas, Pedro Martín Gutiérrez Calderón, Edgar Quicaño Laguna, Alberto Escalante Rojas, Mary Solís Juárez, Eduardo Velásquez Quiroga, Manuel Eduardo Villegas Gonzáles, Prof. Luis Antonio Becerra, la Lic. Vilma Quenaya Calle, Prof. Olger Andía Angulo, Prof. Elizabeth Carrasco Zúñiga, Prof. Luís Alberto Aramayo Delgado. Mg. María Antonieta Chirinos Rodríguez y actualmente el Lic. Edward Vidal Zea Jara.

5.1.5 ÁREAS Y DEPARTAMENTOS.-

- Dirección.
- Área de Administración.
- Área de Gestión Pedagógica (A.G.P.).
- Área de Gestión Institucional (A.G.I.).
- Área de Asesoría Jurídica.

- SIAF
- CADER
- Informática.
- Planillas.
- Servicio social.
- Almacén.
- Personal.
- Abastecimientos.
- Órgano de Control Institucional (O.C.I.).
- Relaciones Públicas
- Infraestructura.

5.1.6 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Urb. Tasahuayo Ms. E s/n – José Luis Bustamante y Rivero



5.2. Fundamentos Teóricos

GESTIÓN¹

Se llama Gestión a la metodología corporativa cuyo objetivo es mejorar el desempeño (Eficiencia y Eficacia) de la Organización a través de la gestión de los procesos de la institución, que se deben diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua. La gestión, se refiere al cambio operacional de la institución al migrar de una operación funcional a una operación de administrar por procesos.

Gestión Institucional²

La gestión institucional contempla el conjunto de normas, políticas y mecanismos para organizar las acciones y recursos materiales, humanos y financieros, en función de su objeto. La gestión institucional abarca los siguientes aspectos: planeación, coordinación, personal, actividades.

Un primer uso de la noción de gestión institucional, es aquel que se refiere a ésta como sinónimo de administración de una organización.

La gestión institucional se entiende como una actividad gerencial que sigue el propósito fundamental de “racionalizar recursos” que perfila la imagen de empresa y evoca la figura de los directivos y responsables que se requieren para la empresa funcione adecuadamente.

La otra vertiente, a partir del enfoque metodológico diferente, incorpora el término de autogestión. En este caso, la gestión se ajusta al sentido de administración y se aproxima más al de

¹ Rodríguez, M. D. Gestión Organizacional. Plaza y Valdés. México. 2001. p. 87.

² Op. Cit. México. 2001. p. 93

dirección y gobierno, entendido estos no como actividades para hacer sino como capacidad de generar procesos de transformación de la realidad. Esta noción conlleva, además, la idea de participación colectiva por parte de los miembros de una organización en los procesos de diseños, decisión y evaluación de la acción que se constituye.

Desde esta perspectiva, la gestión de instituciones educativas, es un proceso amplio, integral y participativo, cuya esencia es la transformación de las instituciones y que se concreta en la construcción de los proyectos educativos institucionales.

Abarca integralmente las acciones administrativas, financieras y pedagógicas, las formas de intervención en el proceso, las relaciones entre el personal y las formas de interacción de la población objetivo.

COMUNICACIÓN INTERNA³

A lo largo de la historia, la humanidad ha presentado una misma necesidad: comunicarse. Esto ha estimulado a infinidad de autores durante la época contemporánea, a abordar el tema de la comunicación, propiciando la derivación de sinnúmero de ramas y propuestas que a su vez se combinan con otras ciencias y disciplinas.

El estudio de la comunicación organizacional, ha sido una rama, convirtiéndose en tema de interés e investigación para los estudiosos de la comunicación.

Antes de definirla y entrar a este ámbito hay que conocer dos conceptos preliminares: el dato y la información.

Es “un registro o anotación respecto a un hecho o un caso determinado.”⁴ y aclara que los datos en sí carecen de sentido o

³ Muñiz, R. “Comunicación interna-externa”. Primera Edición (versión electrónica). RRPPnet Portal de Relaciones Públicas. 2010. Argentina. Extraído el 28 de Octubre del 2010 de <http://www.rrppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm>

significado, pues son sólo un grupo de signos no aleatorios que representan cantidades, acciones, cosas, etc. En cambio, “cuando un conjunto de datos tiene significado, entonces tenemos información.” Con base en estos dos conceptos se puede ahora hablar de la comunicación.

La palabra comunicación viene del latín, *communis*, que significa “hacer común”. “El comunicador procura establecer una especie de comunidad con el receptor”.

Berelson indica que la comunicación es “la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etcétera, a través de palabras, imágenes, figuras, gráficos⁵.”

Es decir, la comunicación interna es producida para dar a conocer a otras emociones, sentimientos, formas de pensar, etc. a través de ciertos símbolos, signos y palabras que permitan que las demás personas reciban y entiendan el mensaje que se ha enviado. Así, comunicar no sólo significa enviar información o un mensaje, sino hacer que ésta sea común entre las personas involucradas en el proceso, lo que se llama comunicación eficaz, que más adelante se abordará.

La comunicación interna es la comunicación dirigida al público objetivo interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno institucional donde el cambio es cada vez más rápido.

Teniendo en cuenta esta función principal, podríamos afirmar que la comunicación interna permite:

⁴ Chiavenato, I. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Thomson Learning. México. 2005. p. 407 – 409.

⁵ Álvarez, A. La evolución de la comunicación. Revista Publica tu obra, UNAM. Recuperado en Febrero 16 de Julio del 2012 de la página <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040715111347.html>

- Construir una identidad de la organización en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la organización como entidad.
- Romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí.
- Informar individualmente a los empleados.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la organización.
- Permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, y esto cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promover una comunicación a todas las escalas.

Dependiendo del público al que se dirige así será el esfuerzo comunicativo a emplear. La comunicación interna es el: conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación con el propósito de mantenerlos informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales⁶.

Este tipo de comunicación es llevada a cabo por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución. Dentro de la empresa, el clima organizacional es el que refleja la calidad del entorno interno que mantienen sus miembros, y que influye en su comportamiento.

Ese entorno puede ser medido en términos de valores, basado en el conjunto de características o atributos planteados y

⁶ Andrade, H. Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica. Netbiblio. España. 2005. p. 17

orientados previamente. Estos valores, características y atributos conforman la identidad corporativa: “el conjunto de símbolos, comunicación y comportamiento de una empresa, basados en la visión y misión de la misma”⁷. Es decir, la personalidad de la empresa.

Para formar esa identidad la empresa primero tiene que definir ¿quién es?, ¿qué hace? y ¿por qué lo hace? y el resultado se tendrá que comparar con su misión y visión para verificar si es lo mismo o complementario.

Después se tiene que determinar la realidad comunicacional y el comportamiento interno, para concluir cuál es la identidad real, la identidad que se vive en la empresa.

El principal objetivo o razón de ser del área de comunicación organizacional interna es: “Respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios”⁸.

La comunicación interna pretende⁹:

- Integrar en forma absoluta al empleado a los objetivos de la empresa.
- Crear un sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa.
- Establecer un clima de comprensión entre empresa y trabajadores.
- Crear una disposición favorable hacia la empresa por parte de la familia del trabajador.

⁷ Escobar, J. Tipos de comunicación corporativa interna. Revista Mi espacio. Recuperado en Julio 13 de 2012 de la página

<http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/aula/comunicacion-corporativa.html>

⁸ Andrade, H. Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica. Netbiblio. España. 2005. p. 23

⁹ Homs, Q. R. La comunicación en la Empresa. Grupo Editorial Iberoamérica. México. 2008. p. 67-70

- Fomentar la participación del personal en las actividades de la empresa, ya sea de índole laboral, social o de cualquier tipo.
- Ayudar al personal de nuevo ingreso a integrarse lo más rápido posible a la empresa.
- Abatir índices de rotación de personal.
- Tener abiertos los canales de comunicación entre los niveles directivos y el personal.
- Fomentar actividades sociales, culturales y deportivas dentro de la institución.
- Motivar al trabajador e incrementar su productividad.

Los objetivos específicos que conforman el “Modelo de las cinco íes”: 1) Investigación, 2) Identificación, 3) Información, 4) Integración 5) Imagen. Con esto ha marcado tendencias en el área de comunicación interna, y es que recalca la relevancia de que esta comunicación debe lograrse ver como una estrategia y no sólo de manera operativa¹⁰.

Ligado a ello existe “la necesidad de diseñar un plan estratégico de comunicación que señale claramente el camino y los medios para que esta contribución esperada de la función a los resultados organizacionales, se pueda dar”.

Es decir, que la comunicación organizacional Interna deba ser una serie de actividades con cierto sentido y conexión agrupadas en una estrategia a partir de objetivos claros y de planes concretos. No sin olvidar la medición de los resultados obtenidos, una vez que se haya implementado el plan estratégico.

Flujos de comunicación interna y herramientas

Podemos dividir la comunicación interna en dos flujos básicos:

¹⁰ Andrade, H. Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica. Netbiblio. España. 2005. p. 45

- Comunicación ascendente: es aquella que se realiza desde abajo hacia arriba en la jerarquía.
- Comunicación descendente: es aquella que se realiza desde arriba hacia abajo en la jerarquía.

Cada tipo de comunicación requiere de unas herramientas diferentes de comunicación. Por ejemplo, entre las herramientas de comunicación descendente encontramos:

- Tablones de anuncios.
- Periódico interno.
- Carta al personal.
- Jornada de puertas abiertas.
- Reuniones de información.
- Entrevista individual.

Los diferentes estudios realizados respecto a la comunicación interna coinciden en que la mejor forma de comunicación descendente es la relación personal, seguida muy a la par de la utilización de soportes digitales y escritos.

Por otra parte, entre las herramientas de comunicación ascendente podemos encontrar:

- Entrevista.
- Programa de sugerencias.
- Sección en el periódico interno.
- Por correo.
- Buzón de sugerencias.
- Intranet.

Como podemos comprobar, la organización dispone de un amplio repertorio de herramientas de comunicación que le permite acercarse de la mejor manera posible al público al que se dirige, moderar el carácter informativo/afectivo de los mensajes, así como el grado de formalidad.

Pero, de nada sirve implantar herramientas de comunicación interna si ésta no nace de una auténtica cultura institucional convencida de la necesidad de comunicación. Si esta filosofía no está implantada, las herramientas más eficaces no servirán y lo único que se habrá conseguido es perder tiempo y dinero. En el transcurso de los años veremos incrementare el protagonismo de esta actividad.

Modelos de comunicación interna en las organizaciones¹¹

La tipología de modelos comunicacionales en las organizaciones es tan variada como el conjunto de variables en función de las cuales se pueden establecer dichas categorías. Así, podemos observar diferentes modelos según centremos nuestro análisis en el propio proceso de la transmisión, en los participantes – emisor y receptor-, o en el tipo de canal utilizado. En la práctica, estas categorizaciones se entremezclan entre sí en una amplia variedad de combinaciones.

Según lo expuesto en el párrafo anterior, y tomando como punto de partida el análisis del proceso comunicativo –la transmisión propiamente dicha-, podemos establecer una primera división de modelos de comunicación según sea esta transmisión lineal o circular.

¹¹ Fernández, F. “La gestión de la nueva comunicación interna-externa. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna-externa de las universidades de la Comunidad Valenciana”. Capítulo 6. España. 2007. http://www.tdr.cesca.es/TESIS_UJI/AVAILABLE/TDX-0615107-120448//

En el primer caso, la comunicación se reduce al transporte de la información desde el emisor al receptor, mientras que en el segundo se establece un proceso de ida y vuelta de contenido. De esta forma, en los modelos de comunicación lineal quedan perfectamente definidas las figuras del emisor, que es quien toma la iniciativa o el peso en este proceso relacional, y el receptor, a quien le corresponde un papel más pasivo. Por su parte, los modelos de comunicación circular, como apunta Lucas (1997), “rompen la nítida distinción entre emisor y receptor propia de los modelos lineales y se adaptan mejor a la comprensión de las relaciones personales cara a cara”.¹² En este último caso, cabe hablar más bien de agentes comunicadores, que en cada momento adoptarán el papel de emisor o receptor según el caso.

Más allá de si el tipo de comunicación que se establece es unidireccional o lineal, o bidireccional o circular, el análisis de la transmisión nos ofrece otra serie de categorizaciones de los modelos comunicativos en función de los modos de comunicación que Lucas Marín recoge de Rogers y que se centran en cuatro grandes procedimientos: círculo, rueda, cadena y total. La representación gráfica de estos cuatro modos de comunicación puede verse en la figura 1.

En el primer caso, el flujo comunicacional parte de un sujeto para volver al mismo después de pasar por otra serie de miembros de la organización. En ese proceso se pueden establecer, asimismo, modelos unidireccionales o bidireccionales entre los diferentes participantes. En el modo rueda, un sujeto mantiene relaciones comunicativas –que a su vez pueden ser de ida, o de ida y vuelta– con otra serie de miembros de la organización que no tienen contacto entre sí. En la cadena, se

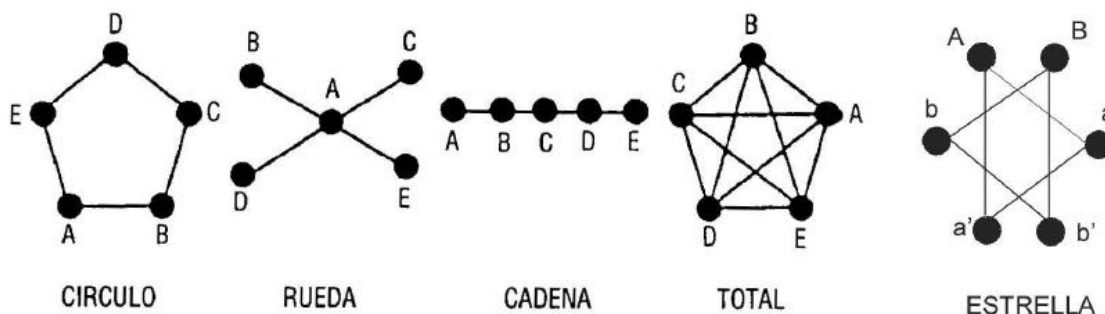
¹² Lucas, A. La comunicación en la empresa y en las organizaciones, p. 154.

establece un flujo comunicacional similar al del círculo pero sin llegar a completarse en el último eslabón, el que une al último sujeto con el primero. Por último, en el modo total todos los sujetos se relacionan entre sí, ya sea de forma lineal o circular. Junto a estas tipologías que Lucas Marín recoge de Rogers, existe también el modo estrella, que se caracteriza porque se dan dos o más circuitos de comunicación entre los miembros de la organización en función de los entornos e independientemente de los niveles. Así, los de un mismo nivel no tienen comunicación con los miembros de otro entorno. Un ejemplo de este modo de comunicación pueden ser las empresas con estructuras muy estancadas, en las que la comunicación fluye dentro de las mismas sin trasladarse apenas entre diferentes departamentos. Una representación gráfica de este modo se muestra también en la figura 1

Además, se puede establecer una última categorización de los tipos de comunicación en la organización según el lugar que ocupe dentro de la jerarquía cada uno de los agentes participantes. Así, tenemos una comunicación vertical (descendente y ascendente, desde un punto de vista lineal, o mixta, desde un planteamiento circular), una comunicación horizontal y una comunicación transversal o diagonal, que también pueden ser a su vez unidireccionales o bidireccionales. Estos modelos quedan en entredicho ante las nuevas teorías de gestión y las nuevas formas de organización, que dejan de ser piramidales y que, por tanto, hacen que sus flujos de comunicación interna no tengan porqué inscribirse necesariamente en alguno de estos cuatro modelos.¹³

¹³ Joan Elías y José Mascaray, Más allá de la comunicación interna-externa. La intracomunicación, p. 22.

Figura N° 01 : Modos de comunicación interna en las organizaciones



Fuente: Reproducción de Lucas, A. *op.cit.*, p. 156, y aportación propia

Por último, y también dentro del análisis de la transmisión, se puede determinar una nueva categorización de modelos comunicativos en función de si el tipo de comunicación que se da es formal o informal.

Esta tipología depende sobre todo de si las relaciones que se establecen entre los sujetos participantes se incluyen o no en un ámbito más laboral-profesional o afectivo, y a la que ya nos referimos también en el capítulo 4 al abordar la planificación de la comunicación interna. Lucas Marín distingue ambos tipos de comunicación de la siguiente manera:

En la práctica, la comunicación formal viene perfectamente definida, incluso dibujada, ya que es la que sigue las líneas del organigrama, que nos da una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización. La comunicación informal es algo más vago, se manifiesta continuamente de muchas maneras, de forma muy concreta en los rumores, que continuamente funcionan en la organización en un flujo incontrolado.¹⁴

A este respecto, conviene recoger aquí la definición de rumor que nos ofrece Del Pozo Lite, para quien se trata de “la

¹⁴ Luca, A., *op. cit.*, p. 168.

transmisión de información por canales ‘no oficiales’ en la empresa”¹⁵ y que se genera de manera natural por la propia interacción humana. Por ello, esta autora considera que no debemos alarmarnos porque se produzca este tipo de comunicación informal, que en la mayoría de las ocasiones queda reducida a inofensivas especulaciones sin mayor trascendencia.

En su opinión, “raramente los rumores son lo suficientemente serios como para requerir una acción”¹⁶ y sólo se justificaría una actuación cuando esta comunicación informal amenace o dañe la imagen interna y externa de la organización. Ante esta situación, hay dos modos de hacer frente a los rumores: evitar que siga avanzando por el organigrama de la empresa y controlar las causas, ya que los rumores no surgen por sí solos. En este sentido, Del Pozo Lite¹⁷ considera que las principales causas del origen y desarrollo de un rumor son:

1. La falta de información y comunicación, ya que al no contar con información oficial se tiende a especular.
2. La falta de motivación e inseguridad en el ámbito laboral, que favorece una percepción negativa y que se alimenten supuestos equivocados.
3. Conflictos entre los distintos departamentos, ya que los rumores crecen en situaciones de tensión y conflicto internos.

Por otra parte, siguiendo con el análisis de los modelos de comunicación, cuando centramos nuestra observación en las figuras del emisor y el receptor, podemos establecer unas

¹⁵ Pozo, M. “Identidad y cultura en la comunicación interna-externa”, en José Carlos Losada Díaz (Coord.), Gestión de la comunicación en las organizaciones, p. 263.

¹⁶ Pozo, M, op. cit., p. 263.

¹⁷ Marisa del Pozo Lite, “Comunicación interna-externa y cultura empresarial”, en José Ignacio Bel Mallén (coord.), Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones, p. 145.

nuevas tipologías. Así, tenemos la comunicación de uno a uno, de uno a varios, de varios a uno y de varios a varios. En sus distintas configuraciones, se trata básicamente de una comunicación individual o de una colectiva.

Por último, y en función del canal, la comunicación puede dividirse básicamente entre comunicación mediada (cuando se vale para su transmisión de algún tipo de medio) y de la comunicación personal.

Desde un punto de vista muy purista, toda comunicación, incluso la verbal, es una comunicación mediada, ya que hasta el lenguaje es un medio, un artefacto de creación humana.

Como ya pusimos de manifiesto en el inicio de este apartado, los diferentes modelos de comunicación pueden darse de forma simultánea. Así, por ejemplo, se puede dar una comunicación de uno a muchos, que a su vez puede ser ascendente o descendente y, dentro de estas categorías, también puede dividirse como formal o informal, mediada o personal, etc. Por todo ello, la variedad de modelos de comunicación que se pueden dar en función de las diversas categorizaciones expuestas responde a una matriz en la que tendríamos como entradas todas las tipologías. A partir de los modelos que hemos expuesto, proponemos un esquema que recoge todas las posibilidades comunicativas y que se muestra en la figura 2. Como se puede observar, se trata de un total de 48 tipos de comunicación diferentes, un número que se eleva todavía más si se tienen en consideración aspectos como el lugar del emisor en el organigrama en la comunicaciones vertical y transversal de carácter unidireccional, ya que supondría añadir 8 tipologías más al incluir las diferencias entre comunicación ascendente y descendente. En la comunicación bidireccional, lógicamente, estas tipologías están implícitas en todos los casos.

Notas

- a. La comunicación vertical y transversal, de carácter unidireccional, puede, a su vez, dividirse en ascendente y descente, según el lugar que ocupe en la jerarquía de la organización el sujeto que ejerce de emisor.
- b. Todas las tipologías de la comunicación colectiva pueden dividirse, a su vez, en cuatro grupos, según el modo de comunicación que se adopte (círculo, radial, cadena y total).
- c. Las tipologías de la comunicación colectiva, de carácter unidireccional, pueden dividirse, a su vez, en tres subconjuntos según se trate de una comunicación de uno a varios, de varios a uno, o de varios a varios.
- d. Ejemplo: comunicación horizontal, bidireccional, individual, mediada y de carácter informal.



Figura N° 02 : Las tipologías de la comunicación interna en las organizaciones

		Unidireccional		Bidireccional		
Vertical	Formal	* a	* a	*	*	Individual
	Informal	* a	* a	*	*	
	Formal	* abc	* abc	* b	* b	Colectiva
	Informal	* abc	* abc	* b	* b	
Horizontal	Formal	*	*	*	*	Individual
	Informal	*	*	* d	*	
	Formal	* bc	* bc	* b	* b	Colectiva
	Informal	* bc	* bc	* b	* b	
Transversal	Formal	* a	* a	*	*	Individual
	Informal	* a	* a	*	*	
	Formal	* abc	* abc	* b	* b	Colectiva
	Informal	* abc	* abc	* b	* b	
		Mediada	No mediada	Mediada	No mediada	

Fuente : Fernández, F. “La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana”. Capítulo 6. España. 2007.

Si quisiéramos ampliar la matriz podemos señalar que todas las tipologías de la comunicación colectiva pueden dividirse, a su vez, en al menos cinco subconjuntos en función de los modos de comunicación que hemos expuesto en este mismo capítulo, con lo que el número de posibilidades se incrementaría así hasta alcanzar 96 más. Por último, la comunicación colectiva de carácter unidireccional puede, asimismo, segmentarse en tres, según sea una comunicación de uno a varios, de varios a uno, o de varios a varios, aumentando así en 36 tipologías más las posibles. En total, el número de tipos de comunicación que se pueden dar se eleva así a 188. Creemos que la matriz así constituida permite recoger en un único cuadro todas las posibles tipologías de comunicación que se pueden dar en el interior de una organización. Así, y a modo de muestra, vemos que la tipología que hemos marcado en la figura 2 con la letra d representa una comunicación horizontal, individual, bidireccional, mediada y de carácter informal, como podría ser, por ejemplo, una conversación telefónica entre dos jefes de dos departamentos de una organización para comentar un rumor. Evidentemente, habrá algunas tipologías que se dan de forma más habitual que otras, pero todas son posibles. No obstante, cabe señalar que, aunque las categorizaciones expuestas no son excluyentes, sí que, en algunos casos, algunas divisiones implican una preferencia hacia un tipo de comunicación frente a otro. Así, por ejemplo, la comunicación informal suele ser habitualmente no mediada, ya que el tipo de mensajes que a través de ella se transmiten se difunden mejor de manera personal, aunque también pueden transmitirse a través del correo electrónico u otros medios. Asimismo, la comunicación colectiva es habitualmente mediada, ya que el emisor necesita

normalmente de artefactos para incrementar su eficacia comunicativa ante una audiencia amplia o masiva.

Expuestos ya los diferentes modelos de comunicación que se pueden dar en el interior de las organizaciones en función de la cultura corporativa, del sistema de dirección y de los propios modos de comunicación, es el momento de abordar ahora los distintos medios de los que se pueden valer los gestores de la comunicación interna para llevar a cabo su labor. Así, en los próximos capítulos abordaremos una relación de los medios de comunicación interna de carácter más clásico, junto con otra de aquellos medios surgidos a partir del desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación.

Funciones de la Comunicación interna

Como señala Carlos Fernández Collado¹⁸ se priorizan tres funciones: de producción, innovación y mantenimiento.

La función de producción se preocupa por la eficiencia, racionalidad y programación de actividades de los bienes y servicios. Implica cualquier actividad de comunicación relacionada directamente con la realización del trabajo central de la organización.

La función de la innovación se refiere a los cambios que se dan en la organización y requieren un cambio en el comportamiento de los trabajadores. La función de mantenimiento es distinta a las anteriores, ya que afecta el mantenimiento de la autoestima y relaciones interpersonales con otros miembros de la organización. Están dedicadas a la socialización de la gente.

¹⁸ FERNÁNDEZ, F. La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas, México, 1999

IMAGEN CORPORATIVA

Justo Villafañe señala: “la imagen es un concepto construido en la mente del público a partir de un estímulo no necesariamente real, que es corregido por dicho público y cuyo resultado puede explicarse en términos de lo percibido visualmente y la experiencia”. Es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad” Pág. 58 – Joan Costa.

“La imagen es un valor global agregado que recubre y trasciende todas las realizaciones, producciones y comunicaciones de la empresa, a las que inyecte identidad, personalidad y significados propios y exclusivos”. Pág. 67 – Joan Costa.

“Estratégicamente y operativamente, la imagen ilumina el estilo y la conducta de la empresa; el sentido de las decisiones que toma y realiza; su modo propio de conseguir productos y/o servicios y de innovar; su personalidad exclusiva y su manera distintiva de comunicar, de contar con los públicos y de relacionarse con ellos”. Pág. 67 – Joan Costa.

Sin embargo para Norberto Chávez, “La imagen institucional aparece como el registro público de los atributos identificatorios del sujeto social. Es la lectura pública de una institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores o colectivos, tiene o construye de modo intencional o espontáneo”. Pág. 26 – Norberto Chávez.

La imagen corporativa de una empresa, puede llegar a ser un

“arma de doble filo” pues, dependiendo del eficiente manejo con que se trabaje puede otorgar beneficios a la empresa o destruirla; así lo señala Ricardo Homs: “Nuestra imagen nos puede favorecer o perjudicar y esta medida cobra importancia. Nos puede obstaculizar los medios para lograr nuestros objetivos o nos puede ayudar a conseguirlos“ Pág. 67 – Homs.

RELACIÓN IMAGEN INTERNA – IMAGEN EXTERNA: UN INSTRUMENTO PARA LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL¹⁹

Los dos enfoques básicos en el acercamiento al fenómeno de la cultura empresarial (la cultura como algo que tiene la empresa y la empresa como cultura) suponen dos posicionamientos diferentes respecto al cambio cultural.

Las autoras del artículo coinciden con el segundo enfoque donde el cambio es visto como un proceso mucho más lento, ya que es difícil cambiar valores, creencias, comportamientos, expectativas y patrones de conducta. Ese proceso requiere de mucho tiempo (de 5 a 10 años aproximadamente).

Todo cambio cultural, para llevarse a efecto de manera exitosa, requiere, en primer lugar, que la empresa haya hecho una adecuada valoración sobre sí misma en función de los objetivos de lograr efectividad en su relación con el entorno. Las empresas u organizaciones que trabajan en busca de la excelencia desarrollan culturas de éxito para responder de forma eficiente a las exigencias del medio.

¹⁹ MSc. Mirlandia Valdés Florat, Profesora Asistente, Lic. Elizabeth Iglesias Huerta, Profesora Instructora y MSc. Vivian Gaviero Gutiérrez, Profesora Asistente. Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial, Facultad de Economía, Universidad de Camagüey.
<http://mouriz.wordpress.com/2007/06/12/relacion-imagen-interna-imagen-externa-un-instrumento-para-la-transformacion-cultural/>

Esto significa que, nunca se podrá afirmar que la cultura de una empresa es exitosa, si no se contrasta con la imagen que al exterior de la organización existe acerca de ella. El interés por la imagen tiene sus orígenes en el campo del marketing vinculado, en un principio, al producto y sus marcas, pues su teoría está firmemente arraigada en la noción de que el servicio y la actuación son tan buenas como el cliente piensa que lo son. Es por ello que, escuchar a los clientes constituye la regla de oro del marketing.

Con posterioridad, el interés por la imagen se extiende al mundo empresarial en el que cobra especial connotación por el reconocimiento de la incidencia que tiene en el comportamiento que asumen los clientes (internos y externos) hacia la empresa.

Actualmente, las empresas reconocen su significativa importancia por su influencia en la confianza, permanencia y fidelidad del mercado y son conscientes, de que el conocimiento del comportamiento de este fenómeno en su organización, determina su futuro, favoreciendo la materialización de la estrategia empresarial, orientándolos en el inestable mundo del mercado y preparándolos para enfrentar los constantes cambios que suceden.

Al analizar las definiciones se puede apreciar que la imagen presenta un carácter subjetivo y global. Subjetivo, es decir intangible, porque puede ser visto como un concepto receptor, emisor o como un producto de las comparaciones que hacen las personas entre las expectativas y las experiencias. Global porque sintetiza la idea que existe sobre la empresa, que será transmitida hacia los individuos, los que serán capaces de establecer valoraciones y juicios acerca de la misma.

En su opinión, *la imagen corporativa constituye la valoración cualitativa que hace un público determinado acerca de la cultura de una organización y de sus diferentes elementos.*

Para poder responder a las exigencias del medio, es muy importante que la organización tenga una imagen interna o imagen de sí misma, es decir, de sus características culturales, adecuada, lo cual le permitirá cambiarlas o ponerlas en función de la respuesta más efectiva a la situación externa.

Como plantea Salvador García, en toda cultura empresarial existen dos niveles:

1. “Nivel nuclear o implícito”: constituido por las creencias o supuestos básicos y -sobre todo- los valores esenciales.
2. “Nivel explícito u observable”, denominado el nivel de los “artefactos culturales”, que está compuesto a su vez por otros dos niveles:
 - El nivel de lo que la empresa hace: procedimientos, conductas organigramas, rituales, tecnologías, etc.
 - El nivel más superficial de lo que la empresa aparenta que es a nivel de aspectos físicos e imagen externa en general: logotipos, edificios, zona de ubicación, etc.”²⁰

Por tanto, al hablar de imagen corporativa, nos referimos en este trabajo a todos aquellos elementos de la cultura de la

²⁰ Celia González y Maydé Oramas. Relación entre la Cultura y la Imagen Organizacional de la Fábrica de Helados Coppelia de Camagüey. Camagüey, Tesis de Licenciatura, 2003, p. 24.

organización que sean visibles para los diferentes públicos de ella:

- a) Público Interno: Personas que forman parte de la organización.
- b) Público Externo: Personas que no forman parte de la organización, pero sí están estrechamente ligados a ella.

Una forma de estudio que se adapta perfectamente a la visión que se define en este trabajo sobre la imagen de la organización es la propuesta por Justo Villafañe, quien plantea que la imagen corporativa está compuesta por tres dimensiones:

- **Imagen Interna o Autoimagen.**
- **Imagen Externa.**
- **Imagen Intencional.**

A continuación se presenta nuestra concepción acerca de los indicadores a partir de los cuales se deben estudiar estas dimensiones y la forma en que se debe realizar el análisis integrado de estas categorías.

La Autoimagen (Imagen Interna) de la empresa consiste en las representaciones compartidas acerca de las cualidades y potencialidades de la organización, es decir, de sus características culturales.

En la autoimagen corporativa participan dos indicadores:

1. Nivel de coherencia; está condicionado por la cantidad de rasgos, características en que los miembros de la organización coinciden con más frecuencia al valorar la misma.

Aquellos aspectos de la empresa en que las personas no coinciden forman parte de la imagen de la persona sobre la organización pero no de la autoimagen de la organización. En caso de que las representaciones sobre determinados aspectos de la organización sean opuestas, según el criterio de distintos grupos de personas, estas constituirán puntos de conflicto interno en la organización.

2. Calidad de la coincidencia: valoración positiva o negativa que se hace del contenido, la cual estará en dependencia de si esas cualidades, que consideran los miembros que posee la organización, permiten la satisfacción de las necesidades de los miembros, el cumplimiento de los objetivos de la organización y la respuesta adecuada a las exigencias del ambiente.

Una autoimagen desarrollada de la organización implica altos niveles de coherencia en cuanto a la calidad, debido a que esto permitirá o no que haya unidad para la acción.

La calidad de la coherencia puede ser de dos tipos:

1. Negativa: es decir, la mayoría de los miembros de la organización valoran como negativas determinadas cualidades que esta posee. Las actitudes derivadas de esto pueden ser de dos tipos:
 - Conformismo, apatía, desinterés.
 - Reconocimiento de dificultades y errores y actuar tratando de superarlos.
2. Positiva: es decir, la mayoría de los miembros de la organización valoran como positivas determinadas cualidades que esta posee.

Las actitudes derivadas también pueden ser de dos tipos:

- Conformista: la organización puede enamorarse de su producto o servicio, de las cualidades que posee y estancarse en su desarrollo porque deja de responder a las necesidades del mercado.
- Optimista: ven esas cualidades como fortalezas y las aprovechan para continuar perfeccionando su respuesta a las necesidades del mercado.

La autoimagen corporativa puede ser adecuada o inadecuada. En el caso en que sea inadecuada, puede serlo por exceso o por defecto.

Se clasificará en uno u otro caso en dependencia de si la organización evalúa sus rasgos culturales en función de en cuanto estos responden a las necesidades del mercado.

Una autoimagen corporativa adecuada implicaría que la organización cree ser para el mercado lo que verdaderamente es.

Una autoimagen corporativa inadecuada podría diagnosticarse en una de las siguientes clasificaciones:

- I. La organización se subvalora: es decir tiene muchas mejores cualidades de las que reconoce y valora.
- II. La organización se sobrevalora: es decir, cree tener mejores cualidades o en más altos niveles de expresión que los que tiene en realidad.

Como puede apreciarse la adecuación o inadecuación de la autoimagen corporativa sólo puede ser establecida a partir de la

definición de lo que es ésta para los diferentes públicos que no forman parte de ella: clientes, distribuidores, proveedores, etc.

A esta imagen que tienen los públicos externos acerca de la organización la llamamos **Imagen Externa**.

La imagen externa son todas aquellas características de la organización que son identificadas y evaluadas (positiva o negativamente) de manera semejante por el público externo (sean o no compartidas estas imágenes).

Las cualidades identificadas y evaluadas por el público externo a la organización pueden pertenecer al nivel explícito o implícito de la cultura, aunque predominan las del nivel explícito.

Esta imagen es un producto de la interacción entre la imagen ideal que posee un determinado público de una organización o servicio de este tipo (que está estrechamente relacionado con las necesidades de ese público) y las características que percibe de la organización o servicio que la hacen más o menos capaz de satisfacer estas necesidades y por tanto, los acercan o los alejan de ese ideal.

También la imagen externa de una organización es un producto de la comparación que refleja el público del nivel en que la organización, producto o servicio satisface sus necesidades en comparación con el nivel en que las satisfacen otras organizaciones que ofrecen igual producto o servicio.

5.3. Antecedentes del Problema

No se ha encontrado antecedentes investigativos para el presente problema de investigación, teniendo en cuenta que es una entidad pública ubicada en la región y que no cuenta con la facilidad de gestión presupuestal para la toma de decisiones en la ejecución de metodologías de investigación. Se considera el presente trabajo de investigación como original por ser la primera vez que se va a realizar un estudio en una UGEL SUR de Arequipa.

II. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

1.1. **Técnicas**
Entrevista

1.2. **Instrumentos**
Cédula de entrevista

2. CAMPO DE VERIFICACION

2.1. **Ámbito de Localización**

La investigación se aplicará en las instalaciones de la UGEL SUR de Arequipa, ubicada en Urb. Tasahuayo Manzana E, Distrito de J. L. Bustamante y Rivero, Provincia y Departamento de Arequipa.

2.2. Unidades de estudio

2.2.1. Universo

Personal de la UGEL SUR conformado por 110 trabajadores.

2.2.2. Muestra

Se trabajará con el universo de trabajadores.

3. ESTRATEGIAS DE RECOLECCION DE INFORMACION

3.1. Criterios y Procedimientos de recolección de datos

- Autorización del funcionario responsable de la Institución Coordinación con el personal de la entidad.
- Preparación del personal de apoyo.
- Aplicación de una prueba piloto (Calibración del instrumento).
- Aplicación del instrumento.

3.2. Procesamiento de Información

- Clasificación: La información recolectada a través de los instrumentos serán ordenados con una matriz de sistematización.
- Recuento: Los datos clasificados se contabilizarán manualmente y automáticamente, utilizándose matrices de conteo y la hoja de cálculo Excel 2010.
- Tabulación: Se utilizarán cuadros de la estadística descriptiva de acuerdo a las necesidades del estudio.
- Representación: Se utilizarán gráficos de barras tridimensionales.

III. CRONOGRAMA

Actividad	AGOSTO				SETIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Identificación de la idea de Investigación	■															
Formulación del Plan de Tesis.		■														
Marco Teórico			■													
Marco Operacional				■												
Resultados de la información primaria.					■	■	■	■								
Organización de los datos									■	■	■	■				
Resultados finales de investigación.													■	■	■	■
Presentación y Sustentación																■



IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE LA ENCUESTA

1. ¿Tiene conocimiento de la visión de su institución?

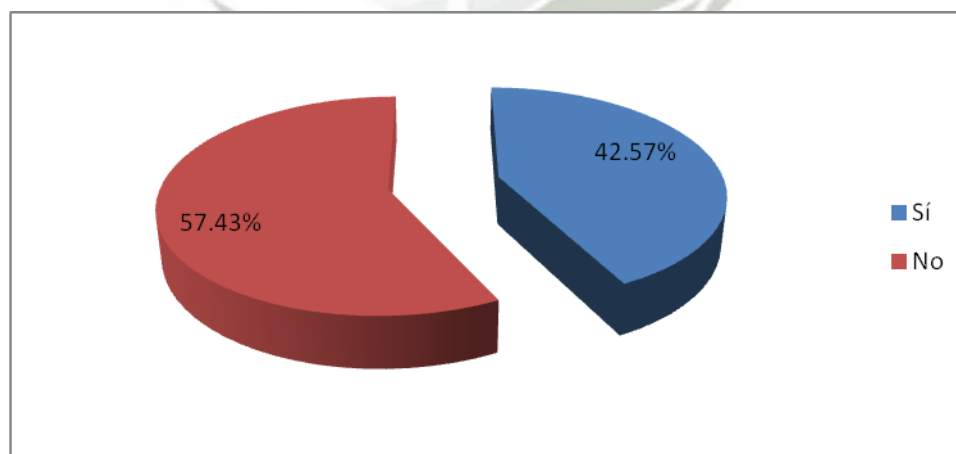
Cuadro N° 1: VISIÓN INSTITUCIONAL

Respuestas	f	%
Sí	43	42.57%
No	58	57.43%
TOTAL	101	100.00%

Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización. El 57.43 % del personal consultado manifiesta no conocer la visión institucional lo que significa que gran parte del personal desconoce la perspectiva de la UGEL Sur, y el 42,57% sí lo conoce.

Grafica N° 1: VISIÓN INSTITUCIONAL



Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

2. ¿Tiene conocimiento de la misión de su institución?

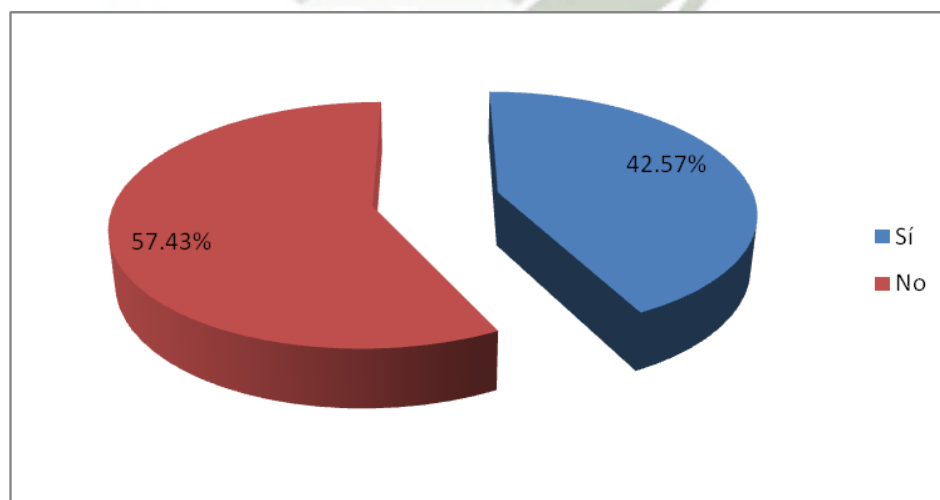
Cuadro N° 2: MISIÓN INSTITUCIONAL

Respuestas	f	%
Sí	43	42.57%
No	58	57.43%
TOTAL	101	100.00%

Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

El conocimiento de la misión institucional influye en la autoimagen del personal, ya que la misión es saber hacia dónde se dirigen como institución, en tal sentido, el 61.39% de personal encuestado dice no conocer la misión de la institución, lo que da a entender que la mayoría del personal desconoce la misión de la UGEL Sur y el 42,57%, señala que sí la conoce. Por lo tanto, la mayoría de trabajadores desconoce la misión institucional.

Grafica N° 2: MISIÓN INSTITUCIONAL



Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

3. ¿Ha recibido información de los objetivos que tiene planteados la UGEL Sur?

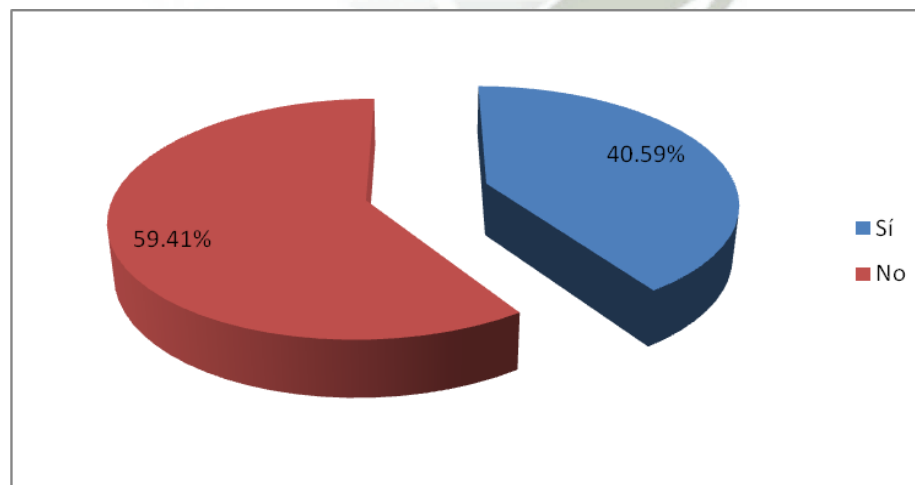
Cuadro N° 3: OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN

Respuestas	f	%
Sí	41	40.59%
No	60	59.41%
TOTAL	101	100.00%

Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

Se aprecia en el cuadro que el 59.41% de los encuestados expresa no haber recibido información sobre los objetivos y el 40,59% que sí; entonces estamos frente a una falta de información o desinterés de parte de los trabajadores.

Grafica N° 3: OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN



Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

4. ¿Ha aportado en la formulación de planes, proyectos u otras actividades institucionales?

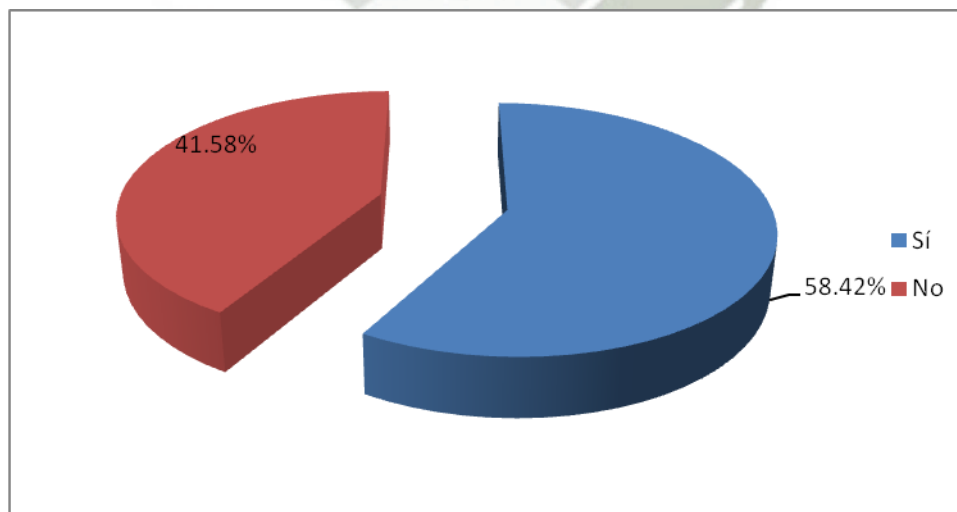
Cuadro N° 4: PARTICIPACIÓN EN PROYECTOS INSTITUCIONALES

Respuestas	f	%
Sí	59	58.42%
No	42	41.58%
TOTAL	101	100.00%

Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

El 58.42% del personal de la UGEL Sur menciona haber aportado en la formulación de planes, proyectos u otras actividades de la institución, (dato que nos indica que el personal se identifica de cierta manera con la entidad) y el 41,58%, no; estas cifras, mayores que en los cuadros anteriores, delata un mayor compromiso con las institución.

Grafica N° 4: PARTICIPACIÓN EN PROYECTOS INSTITUCIONALES



Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

5. Con qué frecuencia es consultado para estos fines

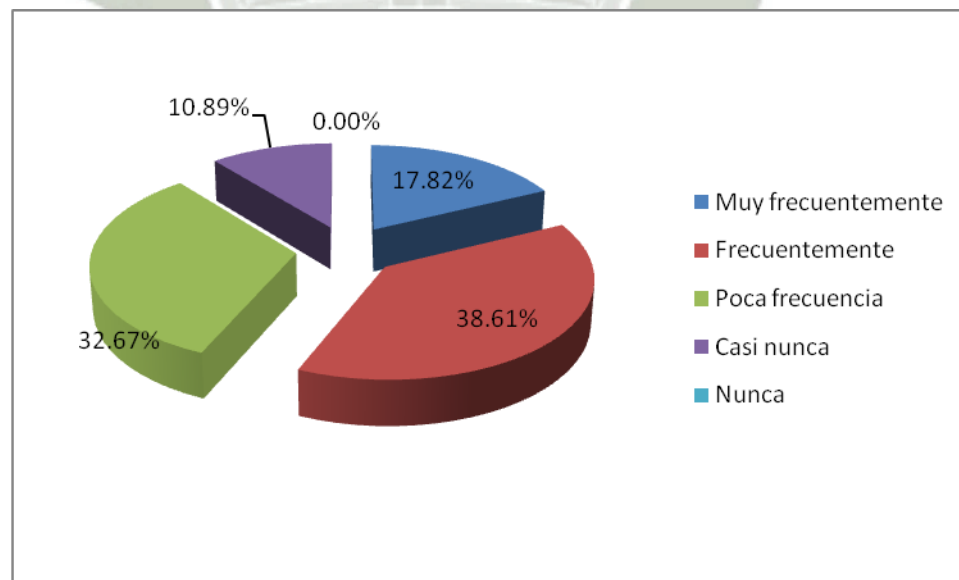
Cuadro N° 5: FRECUENCIA DE INTERVENCIÓN

Respuestas	f	%
Muy frecuentemente	18	17.82%
Frecuentemente	39	38.61%
Poca frecuencia	33	32.67%
Casi nunca	11	10.89%
Nunca	0	0.00%
TOTAL	101	100.00%

Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

Más de la mitad de los trabajadores de la UGEL Sur señalan ser consultados para la participación en proyectos institucionales, mientras que con poca frecuencia el 32,67% y casi nunca el 10,89% lo que significa que la mayoría son convocados.

Grafica N° 5: FRECUENCIA DE INTERVENCIÓN



Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

6. ¿Se siente comprometido con las metas institucionales?

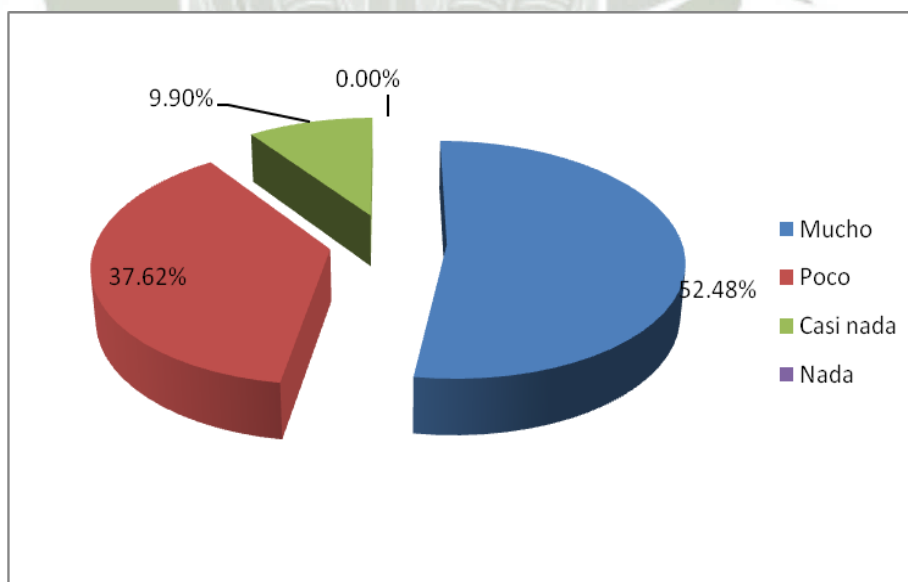
Cuadro N° 6: COMPROMISO CON LAS METAS INSTITUCIONALES

Respuestas	f	%
Mucho	53	52.48%
Poco	38	37.62%
Casi nada	10	9.90%
Nada	0	0.00%
TOTAL	101	100.00%

Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

Del 100% de los encuestados, el 52.48% del personal manifestó que se sienten comprometidos con las metas de la institución en la que se encuentran laborando. Esta cifra señala que tienen compromiso con su organización laboral, mientras que el 37,62% señala que “poco” y el 9,90%, casi nada. Asumimos que las cifras negativas tienen que ver con cierto malestar de un grupo de trabajadores por diferentes razones.

Grafica N° 6: COMPROMISO CON LAS METAS INSTITUCIONALES



Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

7. Ser parte del personal de la UGEL Sur, lo hace sentir

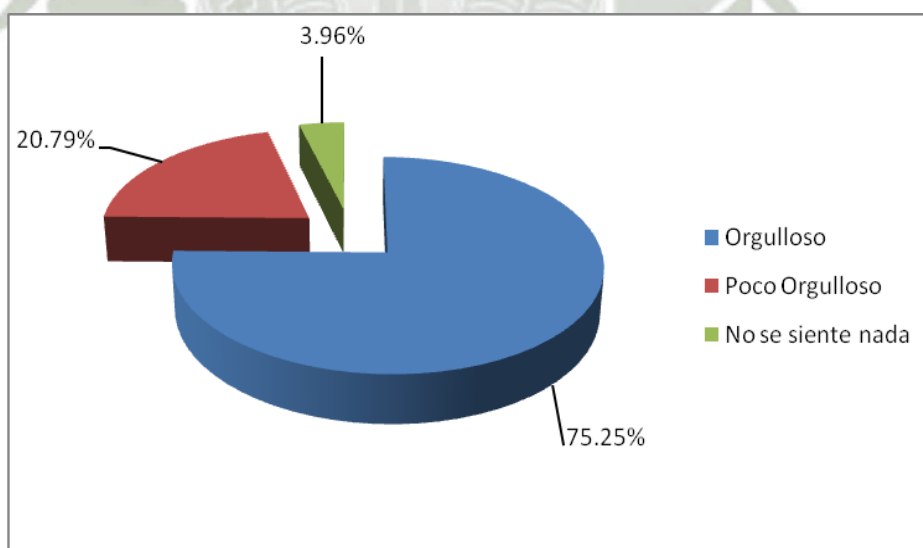
Cuadro N° 7: SENTIMIENTO HACIA SU INSTITUCIÓN

Respuestas	f	%
Orgullosos	76	75.25%
Poco Orgullosos	21	20.79%
No se siente nada	4	3.96%
TOTAL	101	100.00%

Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

Del personal consultado en la encuesta, el 75.25% afirma sentirse orgulloso de laboral para la institución, lo que nos da a entender que gran parte del personal tiene sentimientos positivos hacia la UGEL Sur, por lo tanto, es un indicador positivo para la autoimagen de la institución. Pero el 20,79% se siente “poco orgulloso” y el 3,69% “no siente nada”.

Grafica N° 7: SENTIMIENTO HACIA SU INSTITUCIÓN



Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

8. Qué tipo de actividades se realizan en su centro de trabajo:

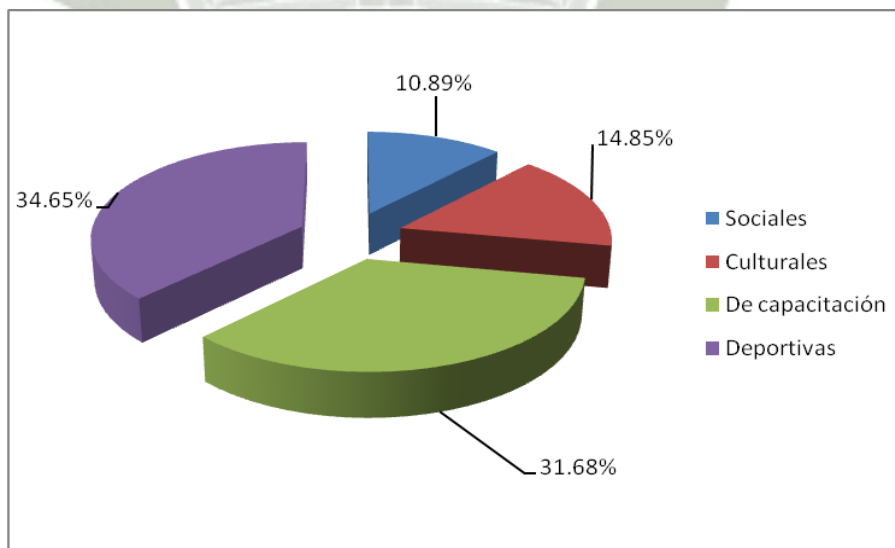
Cuadro N° 8: ACTIVIDADES REALIZADAS PARA LA INSTITUCIÓN

Respuestas	f	%
Sociales	11	10.89%
Culturales	15	14.85%
De capacitación	32	31.68%
Deportivas	35	34.65%
Otras	8	7.92%
TOTAL	101	100.00%

Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

Se aprecia que son dos los tipos de actividades que obtienen mayor puntuación: las deportivas, con 34,65% y capacitación con 31,68%. Otras actividades obtuvieron menor porcentaje como culturales, 14,85% y sociales con el 10,89%. Por consiguiente, la UGEL Sur realiza actividades en pro de sus trabajadores.

Grafica N° 8: ACTIVIDADES REALIZADAS PARA LA INSTITUCIÓN



Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

9. ¿En qué actividades participa usted?

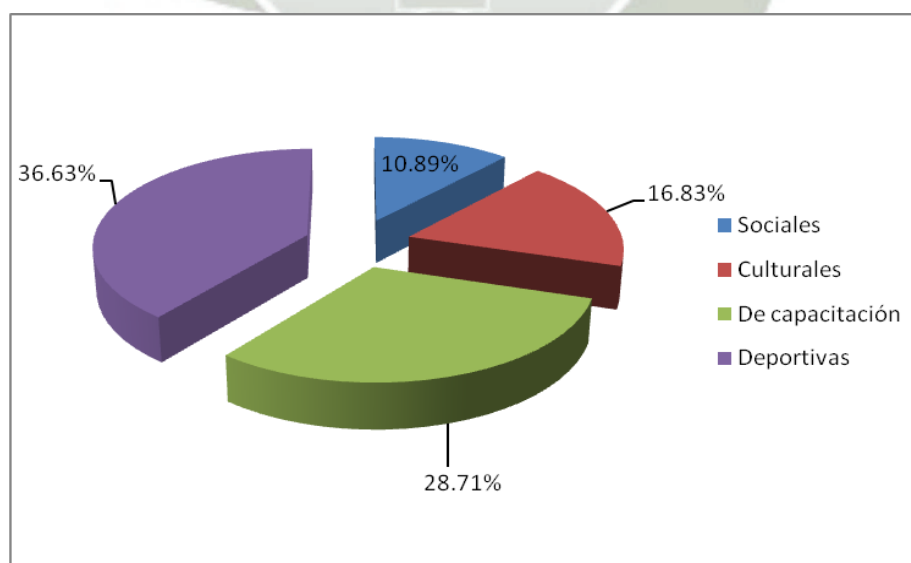
Cuadro N° 9: ACTIVIDADES REALIZADAS POR EL PERSONAL

Respuestas	f	%
Sociales	11	10.89%
Culturales	17	16.83%
De capacitación	29	28.71%
Deportivas	37	36.63%
Otras	7	6.93%
TOTAL	101	100.00%

Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

El 36.63% de los encuestados indica que el personal participa generalmente en eventos deportivos a pesar que la UGEL Sur realiza eventos de otras índoles, mucho más apropiadas para esta entidad que se dedica a la administración de la educación. Así mismo, el 10,83%, señalo participar en actividades culturales, el 28,71%, en capacitación y 10,89% en actividades sociales.

Grafica N° 9: ACTIVIDADES REALIZADAS POR EL PERSONAL



Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

10. ¿Cree que estas actividades mejoran la integración del personal?

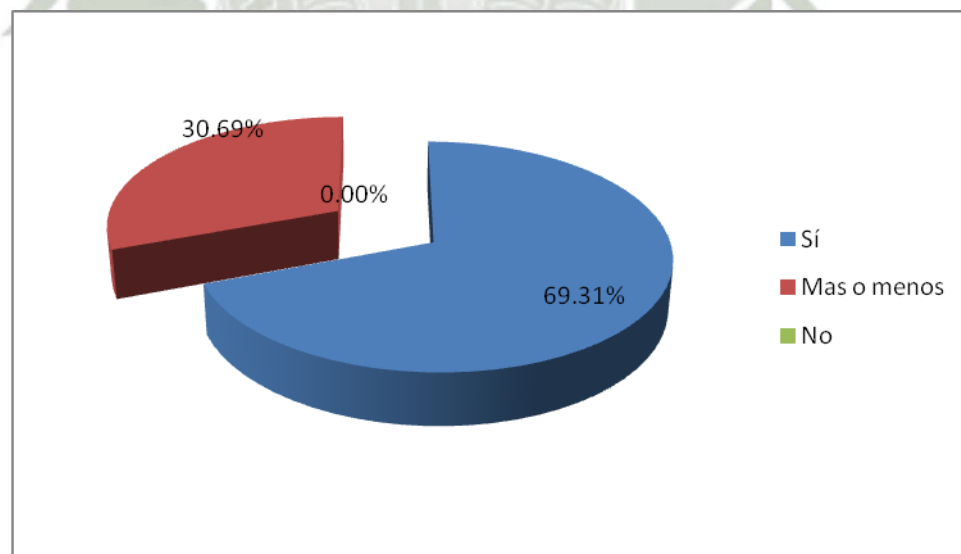
Cuadro N° 10: ACTIVIDADES QUE MEJORAN LA INTEGRACIÓN

Respuestas	f	%
Sí	70	69.31%
Mas o menos	31	30.69%
No	0	0.00%
TOTAL	101	100.00%

Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

Del 100% del personal entrevistado, el 69,31 % indica que estas actividades mejoran la integración del personal, ya que permiten confraternizar y entender lazos de amistad y recreación importantes en toda organización laboral. Sin embargo, el 30,69% creen que “mas o menos”.

Grafica N° 10: ACTIVIDADES MEJORAN LA INTEGRACIÓN



Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

11. ¿Cómo califica la relación entre el personal de las distintas áreas de trabajo de la institución?

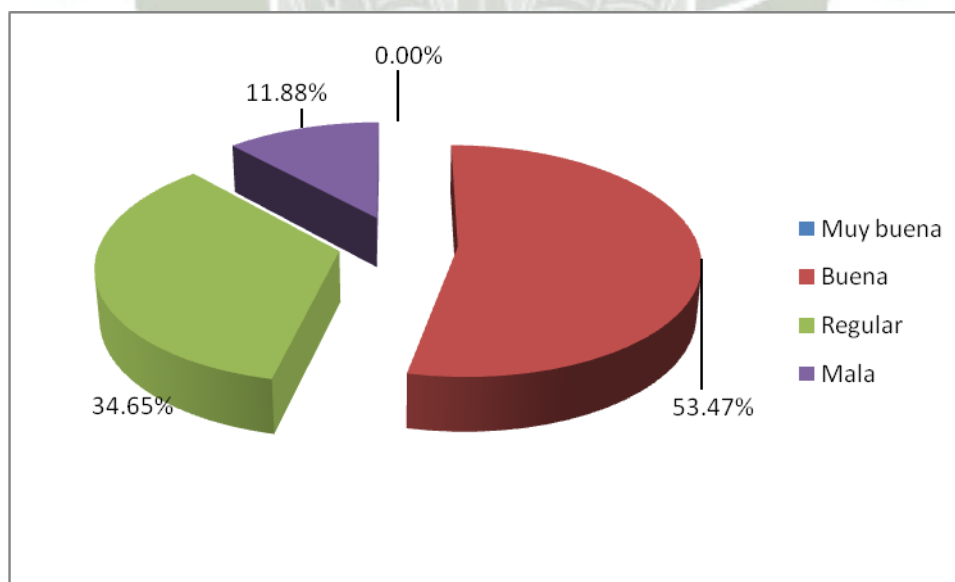
Cuadro N° 11: RELACIÓN ENTRE EL PERSONAL

Respuestas	f	%
Muy buena	0	0.00%
Buena	54	53.47%
Regular	35	34.65%
Mala	12	11.88%
TOTAL	101	100.00%

Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

La relación entre el personal resulta ser de carácter importante entre los factores de interés del personal de la UGEL Sur, sobretodo aquella que es llevado a cabo con los colegas más cercanos (del área), es por ello que el 53.47% de los consultados refiere que la relación entre el personal es buena. No obstante, el 34,65% dijo que es regular y el 11,88 % que es mala, por lo que casi la mitad de trabajadores de la organización no tienen relaciones óptimas deseables.

Grafica N° 11: RELACIÓN ENTRE EL PERSONAL



Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

12. ¿Cómo califica el grado de compañerismo en su institución?

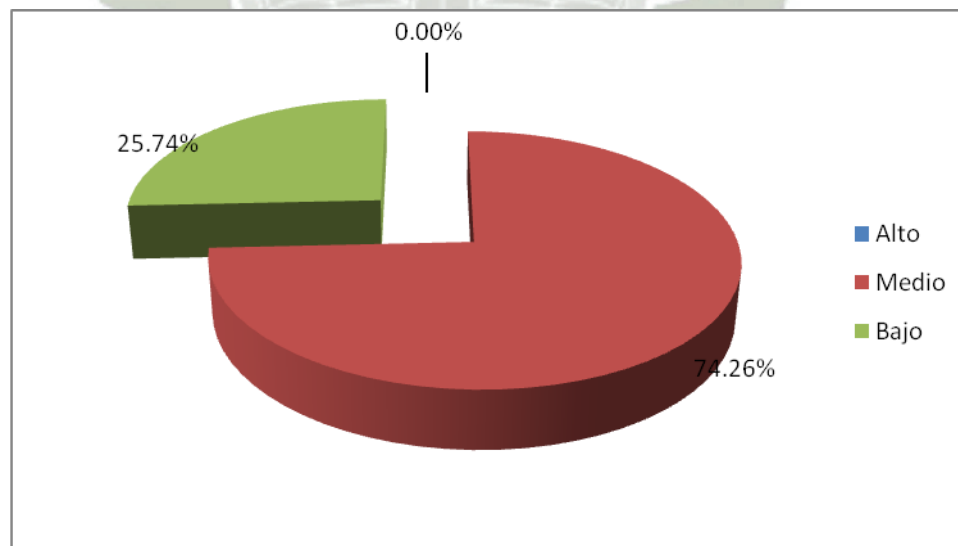
Cuadro N° 12: COMPAÑERISMO

Respuestas	f	%
Alto	0	0.00%
Medio	75	74.26%
Bajo	26	25.74%
TOTAL	101	100.00%

Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

El compañerismo resulta ser de mucha importancia en toda entidad, sobretudo aquella que es llevada a cabo con los compañeros más cercanos (del área), sin embargo 74.26% de los consultados refiere que el grado de compañerismo es medio, es decir, no son compañeros entrañables, y un 25,74%, consideran que es bajo.

Grafica N° 12: COMPAÑERISMO



Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

13. ¿Considera que se desarrolla una adecuada motivación al personal de la institución?

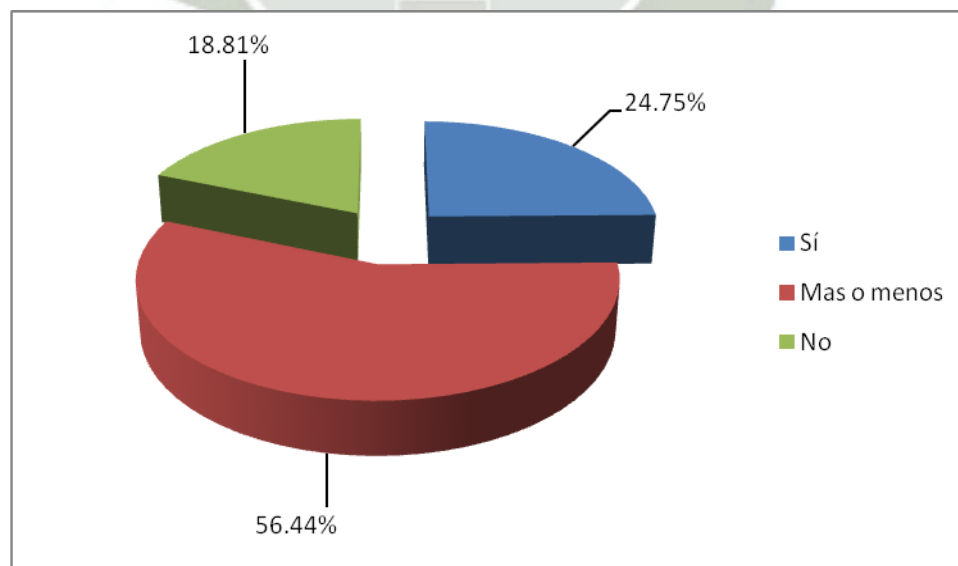
Cuadro N° 13: MOTIVACIÓN AL PERSONAL

Respuestas	f	%
Sí	25	24.75%
Más o menos	57	56.44%
No	19	18.81%
TOTAL	101	100.00%

Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

Tener estrategias motivacionales es básico para que los empleados se involucren y comprometan con la entidad. Del 100% de los encuestados el 56.44% manifiesta que en la institución se desarrolla más o menos una adecuada motivación al personal y el 18,81% afirman que no. Esto indica que la organización está fallando en las estrategias motivacionales.

Grafica N° 13: MOTIVACIÓN AL PERSONAL



Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

14. ¿Recibe información para desempeñar adecuadamente sus funciones?

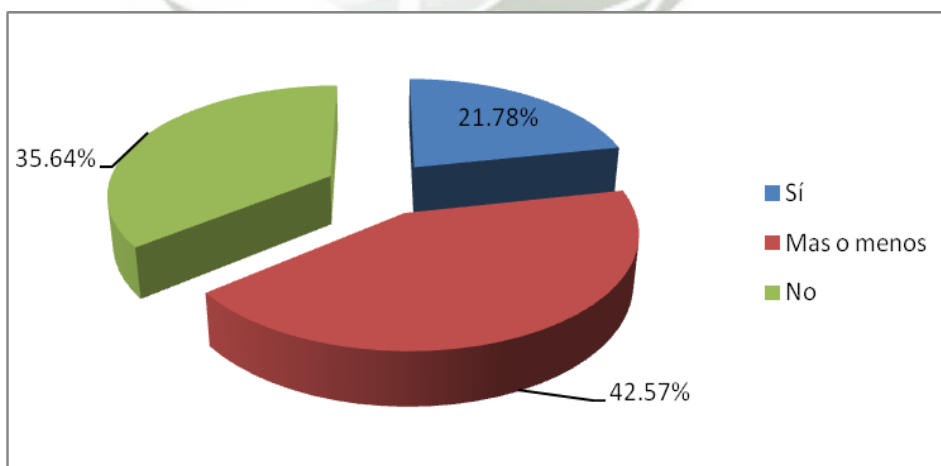
Cuadro N° 14: INFORMACIÓN PARA DESEMPEÑO DE FUNCIONES

Respuestas	f	%
Si	22	21.78%
Mas o menos	43	42.57%
No	36	35.64%
TOTAL	101	100.00%

Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

Hay un orden establecido y estipulado en los manuales de la institución tales como el Manual de Organización y Funciones, que le permiten a cada individuo desarrollar adecuadamente sus funciones, El 42.57% de los encuestados contestaron que reciben información regular lo, que nos indica que la UGEL Sur no a difundido adecuadamente el Manual de Organización y funciones. Por eso también el 35,64% señalaron no haber recibido información al respecto.

Grafica N° 14 INFORMACIÓN PARA DESEMPEÑO DE FUNCIONES



Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

15. ¿Qué valoración le da al sistema de capacitación del personal?

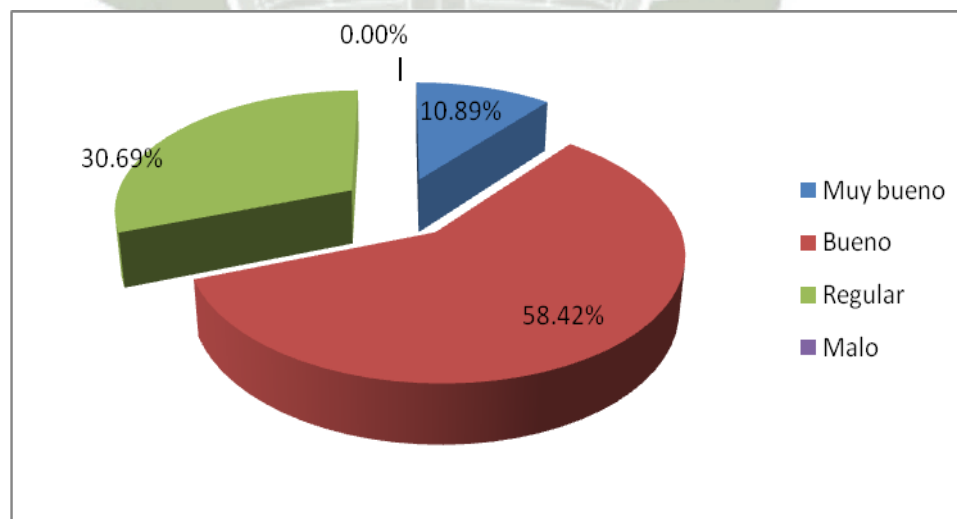
Cuadro N° 15: SISTEMA DE CAPACITACIÓN

Respuestas	f	%
Muy bueno	11	10.89%
Bueno	59	58.42%
Regular	31	30.69%
Malo	0	0.00%
TOTAL	101	100.00%

Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

La capacitación procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan la eficiencia. En tal sentido el 58.42% de los encuestados manifiesta que la capacitación que les brinda la entidad al personal es buena, el 10,89%, es muy buena, se puede concluir que la capacitación es adecuada.

Grafica N° 15: SISTEMA DE CAPACITACIÓN



Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

16. ¿Recibe información acerca de posibilidades de desarrollo para su persona?

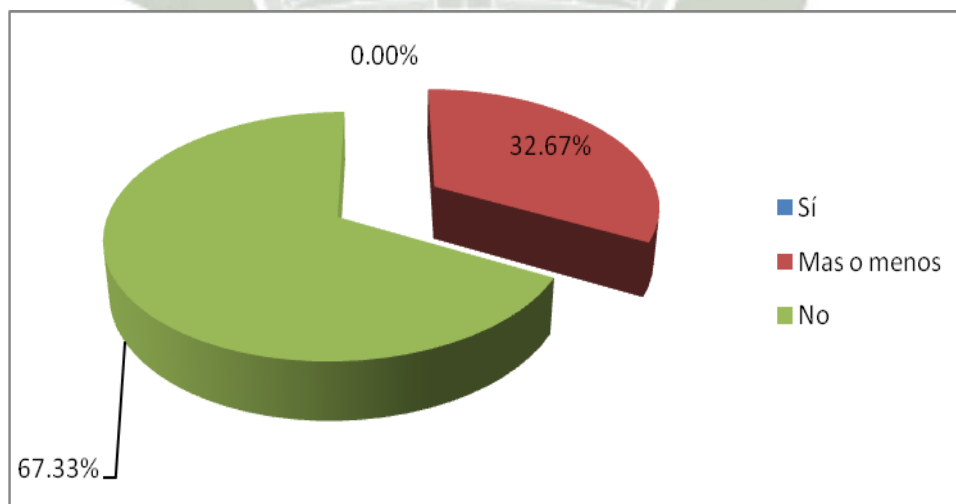
Cuadro N° 16: POSIBILIDADES DE DESARROLLO

Respuestas	f	%
Si	0	0.00%
Mas o menos	33	32.67%
No	68	67.33%
TOTAL	101	100.00%

Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

Las posibilidades de desarrollo para la persona buscan una actualización de las potencialidades humanas (psicológicas y espirituales) que la persona puede hacer más allá de su desarrollo natural en función de la edad. El 67.33% de los encuestados manifiestas no recibir información acerca de posibilidades de desarrollo personal y el 32,67%, más o menos. Por lo tanto, la información en este aspecto es débil.

Grafica N° 16: POSIBILIDADES DE DESARROLLO



Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

17. ¿Tiene conocimiento de los logros alcanzados por su institución o por algún trabajador de la UGEL Sur?

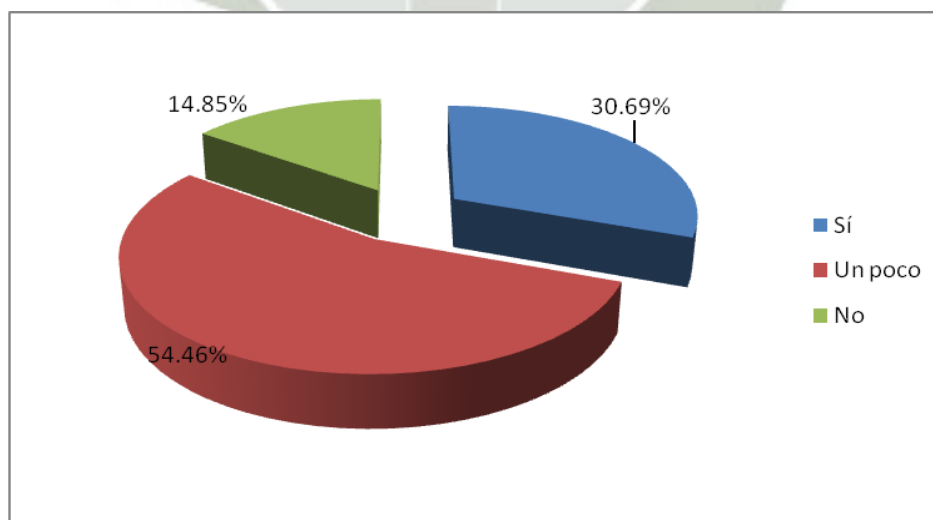
Cuadro N° 17: CONOCIMIENTO DE LOGROS ALCANZADOS

Respuestas	f	%
Sí	31	30.69%
Un poco	55	54.46%
No	15	14.85%
TOTAL	101	100.00%

Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

Del 100% de los entrevistados el 54.46% indica conocer un poco de los logros alcanzados por su institución o por algún trabajador de la UGEL Sur. Es de vital importancia que los logros que se obtengan de los planes institucionales sean de conocimiento de todo el personal. El 30,69%, afirman que sí y no el 14,85%.

Grafica N° 16: CONOCIMIENTO DE LOGROS ALCANZADOS



Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

18. ¿Cómo califica la información que recibe de la UGEL Sur?

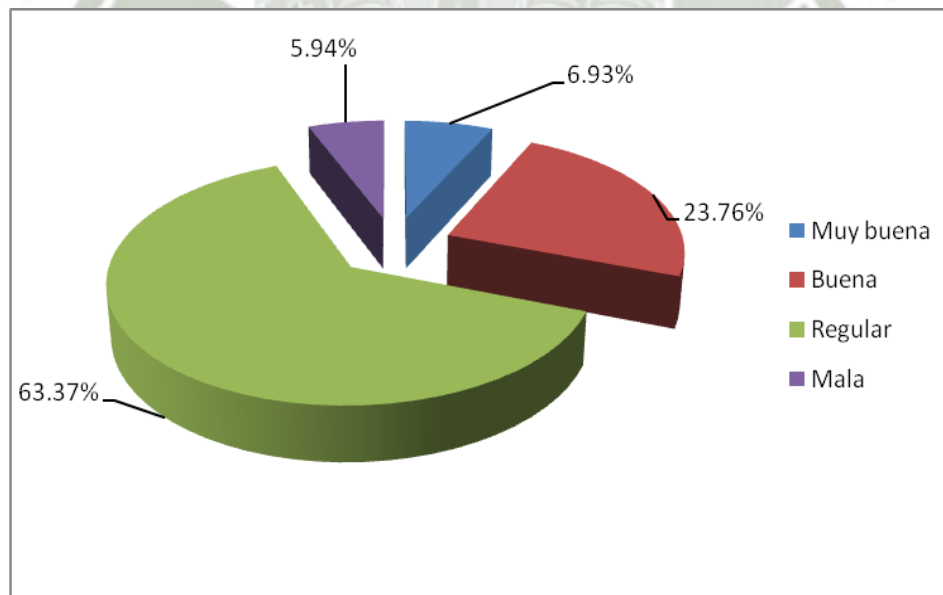
Cuadro N° 18.1: IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN

Respuestas	f	%
Muy buena	7	6.93%
Buena	24	23.76%
Regular	64	63.37%
Mala	6	5.94%
TOTAL	101	100.00%

Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

El 63.37% de los encuestados dan cuenta que la información que reciben de la UGEL Sur es regular, el 23.76% es buena y el 5.94% es mala. Entonces, las técnicas de información utilizadas por la UGEL Sur, son ineficientes.

Grafica N° 18.1: IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN



Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

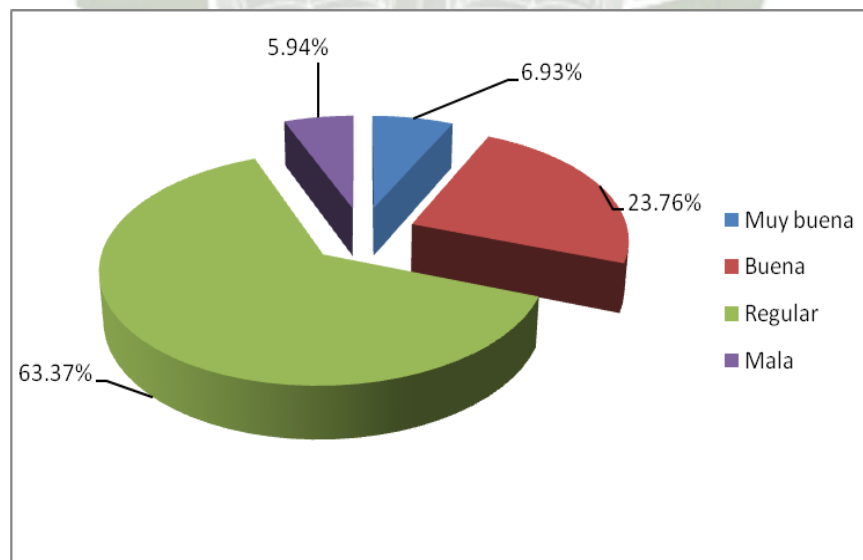
Cuadro N° 18.2: EFICIENCIA DE LA INFORMACIÓN

Respuestas	f	%
Muy buena	0	0.00%
Buena	21	20.79%
Regular	65	64.36%
Mala	15	14.85%
TOTAL	101	100.00%

Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

Del 100% del personal encuestado, el 64.36% de los encuestados manifiesta que la eficiencia de la información que reciben de la UGEL Sur es regular. El 20.79% afirma que es buena y el 14.85% afirma que es mala.

Grafica N° 18.2: EFICIENCIA DE LA INFORMACIÓN



Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

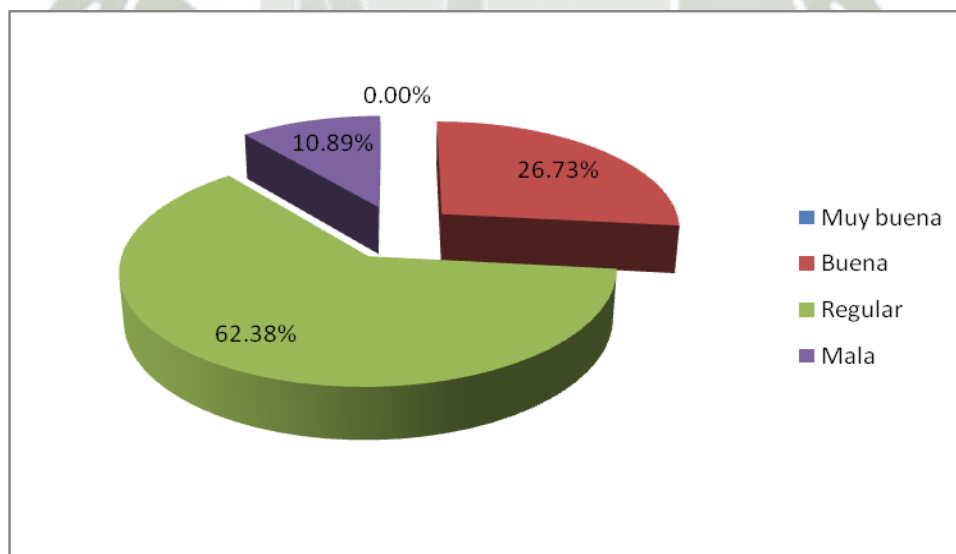
Cuadro N° 18.3: OPORTUNIDAD DE LA INFORMACIÓN

Respuestas	f	%
Muy buena	0	0.00%
Buena	27	26.73%
Regular	63	62.38%
Mala	11	10.89%
TOTAL	101	100.00%

Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

El 62.38% de los entrevistados manifiestan que se les brinda una regular oportunidad de información en los diferentes ámbitos de la entidad, el 26.38% es buena y el 10.89%, es mala. Por lo tanto, la oportunidad informativa constituye una falla.

Grafica N° 18.3: OPORTUNIDAD DE LA INFORMACIÓN



Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

19. ¿Cómo califica la accesibilidad de la comunicación de su institución en el nivel jerárquico?

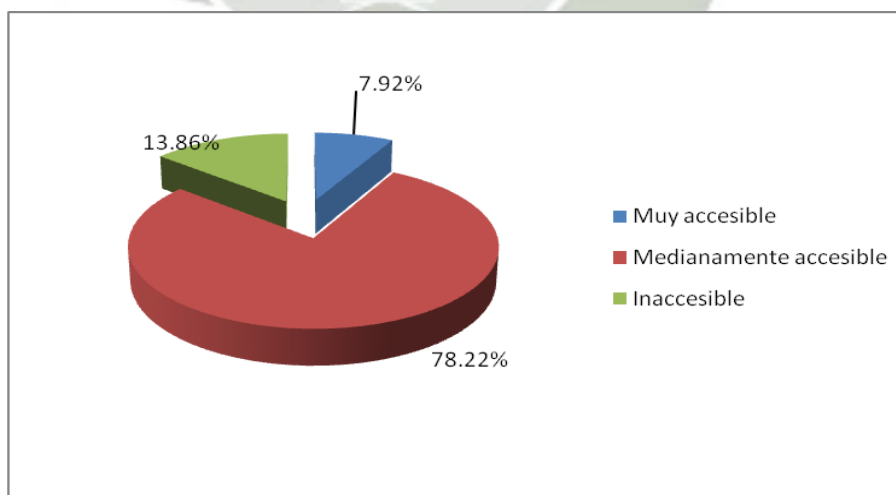
Cuadro N° 19.1: ACCESIBILIDAD DE COMUNICACIÓN CON SUS SUPERIORES

Respuestas	f	%
Muy accesible	8	7.92%
Medianamente accesible	79	78.22%
Inaccesible	14	13.86%
TOTAL	101	100.00%

Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

El hecho de ser una organización de tipo vertical no implica que los cargos de orden superior no tengan comunicación directa (formal o informal) con los trabajadores de la entidad. El 78.22% del personal encuestado asegura que la comunicación con sus superiores es medianamente accesible, el 13,86%, inaccesible y solo el 7,92%, muy accesible.

Grafica N° 19.1: ACCESIBILIDAD DE COMUNICACIÓN CON SUS SUPERIORES



Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

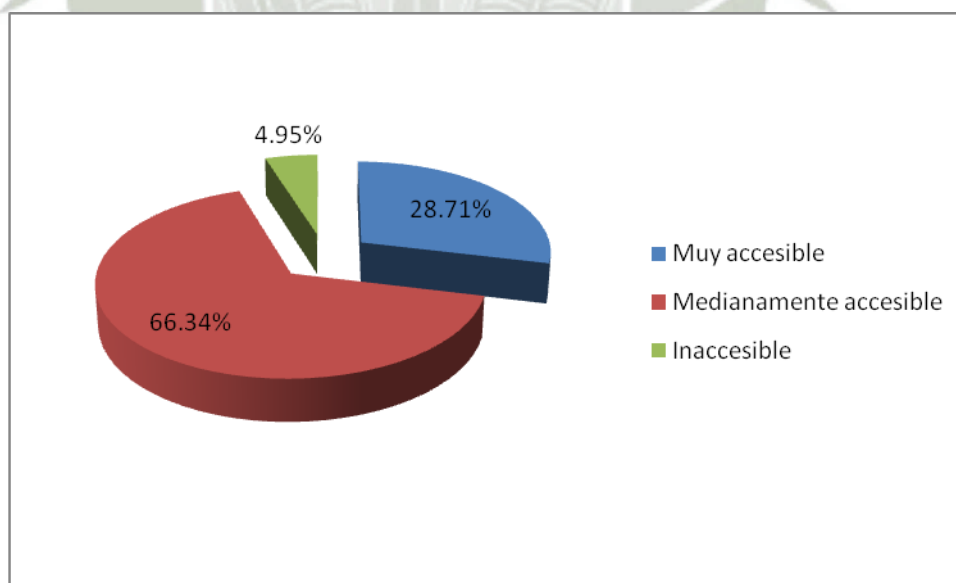
Cuadro N° 19.2: ACCESIBILIDAD DE COMUNICACIÓN CON SUS COMPAÑEROS

Respuestas	f	%
Muy accesible	29	28.71%
Medianamente accesible	67	66.34%
Inaccesible	5	4.95%
TOTAL	101	100.00%

Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

El dialogo entre compañeros debería ser permanente entre los miembros de la UGEL Sur, sobretodo aquella que es llevada a cabo con los compañeros más cercanos (del área), es por ello que el 66.34% de los encuestados afirma que la comunicación entre compañeros es medianamente accesible, el 28,71%, muy accesible, y un pequeño grupo (4,95%), inaccesible.

Grafica N° 19.2: ACCESIBILIDAD DE COMUNICACIÓN CON SUS COMPAÑEROS



Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

20. ¿Qué medios se utilizan en esta comunicación?

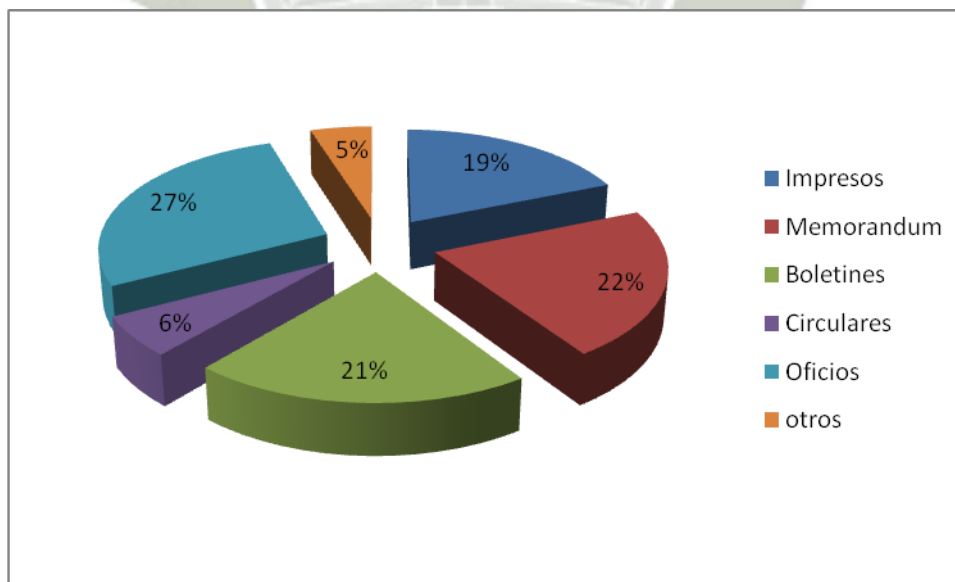
Cuadro N° 20: MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Respuestas	f	%
Impresos	19	18.81%
Memorándum	22	21.78%
Boletines	21	20.79%
Circulares	6	5.94%
Oficios	28	27.72%
Otros	5	4.95%
TOTAL	101	100.00%

Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

En toda entidad se requiere conocer la estructura esencial de los medios y sistemas de comunicación que existan en la institución, para que estos sean empleados de manera adecuada. Del 100% del personal encuestado el 27.72% manifiesta que los medios de comunicación que más utilizan es el oficio, el 21,78%, el memorándum, el 20,79%, los boletines, el 5,94%, los circulares y el 4,95%, otros. Se define entonces, que los medios mayoritarios son el memorando, el oficio y los boletines.

Grafica N° 20: MEDIOS DE COMUNICACIÓN



Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

21. ¿Está de acuerdo con la forma de utilización de los medios de comunicación en los distintos niveles jerárquicos de la institución?

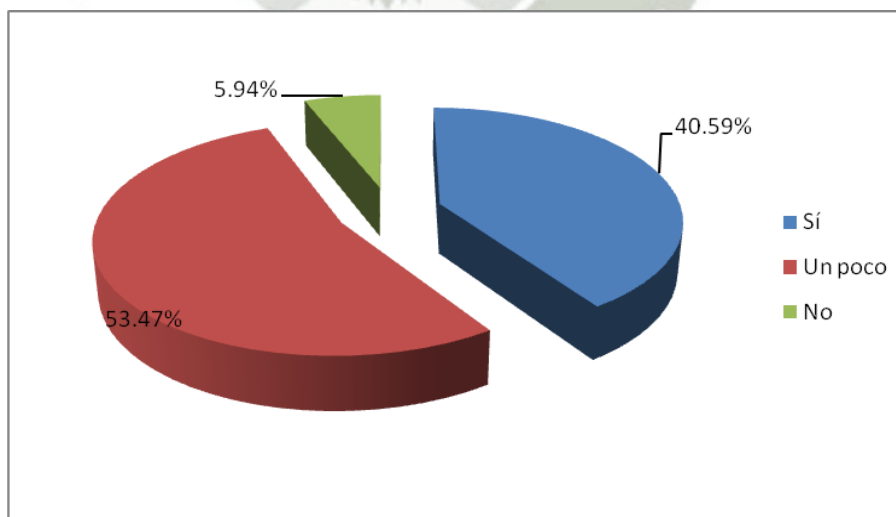
Cuadro N° 21: COMUNICACIÓN EN NIVELES JERARQUICOS

Respuestas	f	%
Sí	41	40.59%
Un poco	54	53.47%
No	6	5.94%
TOTAL	101	100.00%

Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

El 53.47% de los encuestados eligieron la opción “un poco de acuerdo”, con la forma de utilización de los medios de comunicación que utiliza la UGEL Sur en los distintos niveles jerárquicos de la institución, un 40,59% sí están de acuerdo y el 5,94%, no. Esto significa que la UGEL Sur debe buscar otros medios de comunicación más eficaces y efectivos.

Grafica N° 21: COMUNICACIÓN EN NIVELES JERARQUICOS



Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

22. Cree que la comunicación interna es:

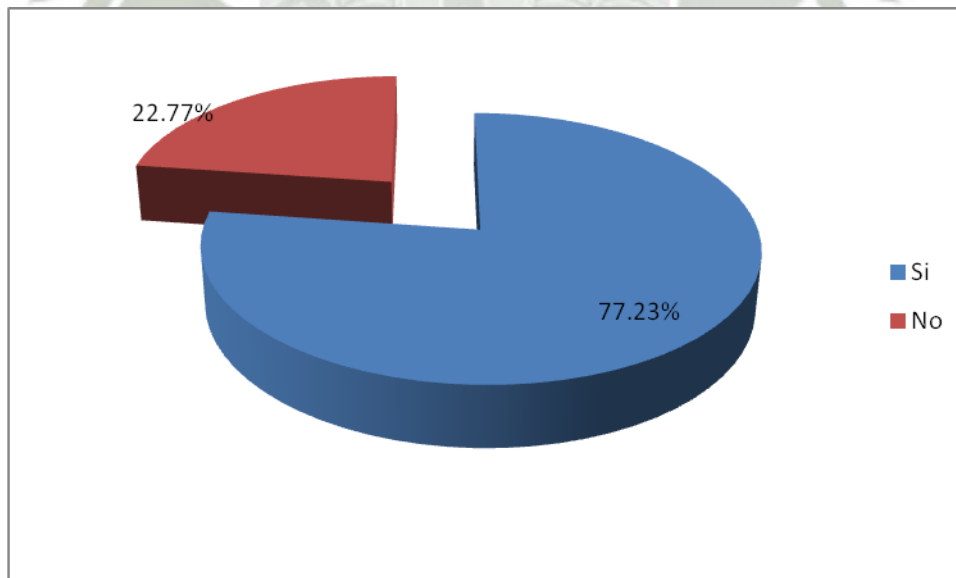
Cuadro N° 22.1: COMUNICACIÓN MUY FORMAL

Respuestas	f	%
Sí	78	77.23%
No	23	22.77%
TOTAL	101	100.00%

Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

El 77.23% de los encuestados manifiestan que la comunicación interna que se da en la institución es muy formal y el 22,77%, no. Por lo que se deduce que existe mucha formalidad en la comunicación interna.

Grafica N° 22.1: COMUNICACIÓN MUY FORMAL



Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

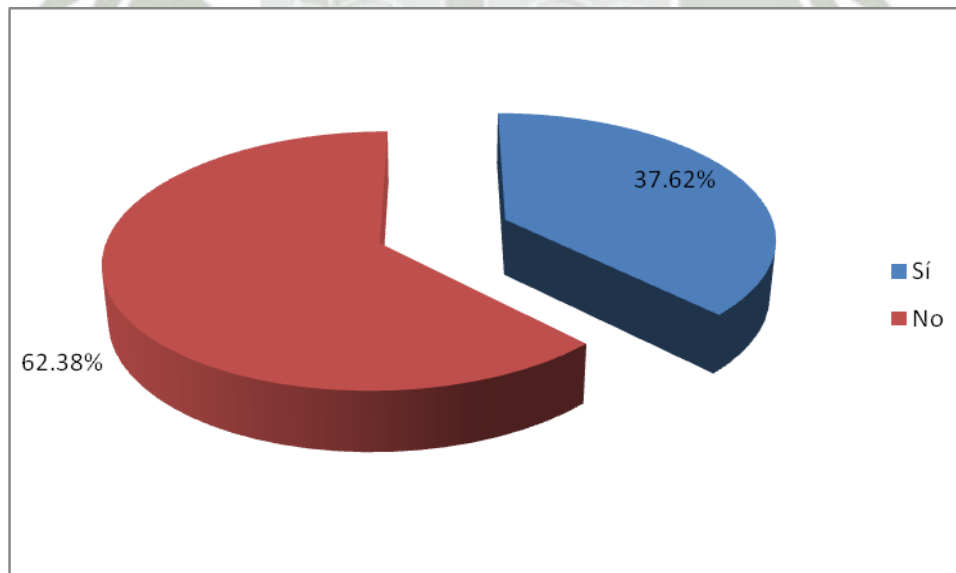
Cuadro N° 22.2: COMUNICACIÓN MUY BUROCRÁTICA

Respuestas	f	%
Sí	38	37.62%
No	63	62.38%
TOTAL	101	100.00%

Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

La burocracia en una institución se caracteriza por procedimientos explícitos y regularizados, división de responsabilidades y especialización del trabajo, jerarquía y relaciones impersonales. EL 62.38% de los encuestados creen que en la UGEL Sur no existe una comunicación interna muy burocrática, frente al 37,62% que creen que sí.

Grafica N° 22.2: COMUNICACIÓN MUY BUROCRÁTICA



Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

23. ¿Qué valoración le da a la imagen de la UGEL Sur?

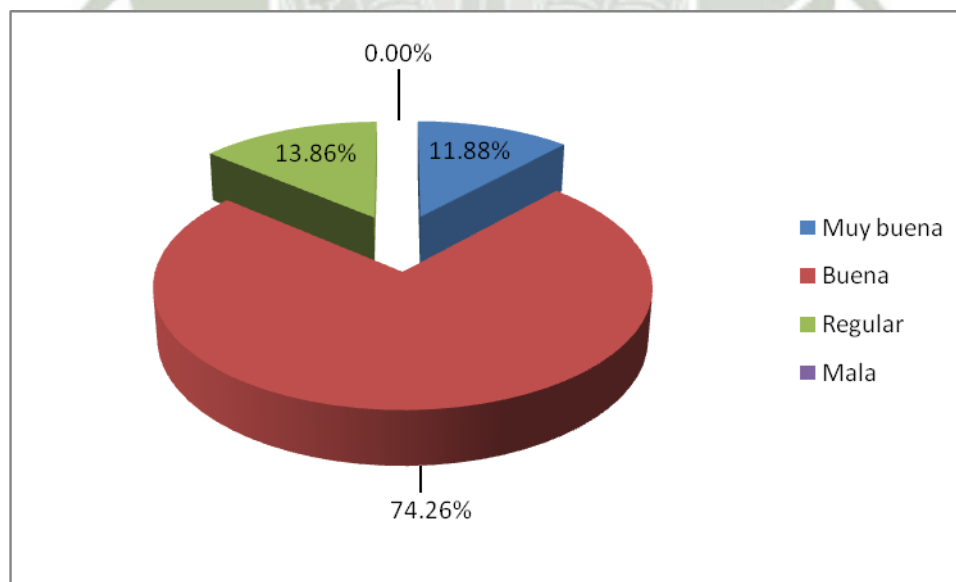
Cuadro N° 23: VALORACION DE LA IMAGEN

Respuestas	f	%
Muy buena	12	11.88%
Buena	75	74.26%
Regular	14	13.86%
Mala	0	0.00%
TOTAL	101	100.00%

Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

Todo lo actuado por un individuo u organización articula, poco a poco, la imagen de la entidad. Cualquier acto de comunicación construye la imagen por sumatoria de hechos percibidos. Del 100 % del personal encuestado, el 74.26% de los encuestados manifiesta que la imagen de la UGEL Sur es buena, el 13,68% regular.

Grafica N° 23: VALORACIÓN DE LA IMAGEN



Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

24. Qué sugerencias daría para mejorar la comunicación interna

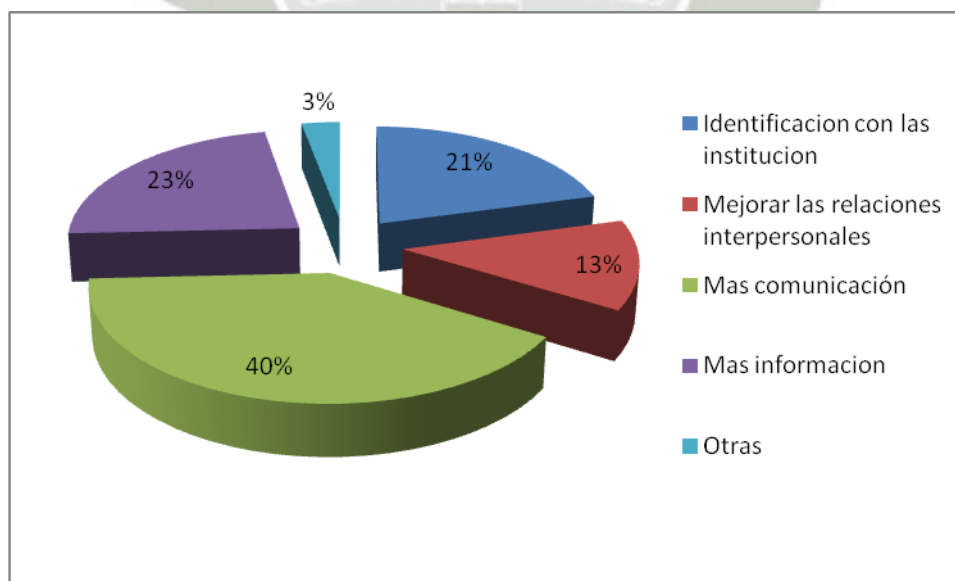
Cuadro N° 24: SUGERENCIAS

Respuestas	f	%
Identificación con la institución	21	20.79%
Mejorar las relaciones interpersonales	13	12.87%
Más comunicación	41	40.59%
Más información	23	22.77%
Otras	3	2.97%
TOTAL	101	100.00%

Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Del 100% del personal encuestado el 40.59% contestó que en la UGEL Sur debería haber más comunicación entre el personal, el 22,77%, más información y el 12,87%, mejorar las relaciones interpersonales.

Grafica N° 24: SUGERENCIAS



Fuente: Elaboración Propia, Setiembre 2012

CONCLUSIONES

- PRIMERA:** Los propósitos de la comunicación interna en la UGEL Sur no se han alcanzado óptimamente, ya que el personal desconoce acontecimientos e información muy importantes para la imagen que debería emitir la institución.
- SEGUNDA:** La comunicación interna en el personal de la UGEL Sur es contradictoria ya que los trabajadores manifiestan que la institución viene realizando actividades de integración, se sienten identificados con las metas institucionales y orgullosos de pertenecer a la institución pero la comunicación entre compañeros y sus superiores no es la más deseable.
- TERCERA:** Se verifico la hipótesis nula, vale decir, la comunicación interna no influye en la autoimagen de su personal.

SUGERENCIAS

- PRIMERA:** Se necesita recordar constantemente al personal los objetivos, la misión, la visión y las metas que tiene la institución, ya que si los trabajadores no tienen conocimiento de los objetivos y las metas pueden provocar tareas mal realizadas y esto genera una mala imagen para la institución.
- SEGUNDA:** Se recomienda hacer uso de un boletín mensual, donde se informe a los empleados todo lo que se ha hecho durante ese mes en la institución, esto ayudará a que los empleados tengan información real. Estos canales contribuirán a que la información sea confiable, quede clara y no haya malos entendidos.
- TERCERA:** Se necesita valorar el desempeño de los empleados, esto se puede dar en reuniones para felicitar a los trabajadores que destacaron, donde quede claro el aporte que realizaron a favor de la institución, es muy importante.
- CUARTA:** Se recomienda capacitar a los integrantes de la institución en temas comunes a todos como por ejemplo, la informática, desarrollo personal, inteligencias múltiples, trato al público, etc. Que resultará muy enriquecedor para estos profesionales ya que se sentirán valorados como parte integrante de su organización.

BIBLIO – HEMEROGRAFIA

Libros

- ANDRADE, H. Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica. Netbiblio. España. 2005.
- CHIAVENATO, I. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Thomson Learning. México. 2005.
- DEL POZO, M. Comunicación interna y cultura empresarial, en José Ignacio Bel Mallén (coord.), Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones. 2005.
- DEL POZO, M. Identidad y cultura en la comunicación interna, en José Carlos Losada Díaz (Coord.), Gestión de la comunicación en las organizaciones. 2003.
- ELÍAS, J. MASCARAY, J. Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación, México. 2007.
- FERNÁNDEZ, F. La Comunicación en las Organizaciones. Segunda Edición. Editorial Trillas, México, 2003.
- FERNÁNDEZ, F. La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana. España. 2007.
- HERNANDEZ, R. Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. Mc Graw Hill Interamericana. México. 2005.
- HOMS, Q. R. La comunicación en la Empresa. Grupo Editorial Iberoamérica. México. 2008.
- LUCAS, A. La comunicación en la empresa y en las organizaciones. Tercera Edición. Editorial Bosch, S.A., México. 2005.
- MORALES, A. Comunicación Organizacional. Primera Edición. Editorial Blog. México. 2009.
- RODRÍGUEZ, M. D. Gestión Organizacional. Plaza y Valdés. México. 2001.

Website

- ÁLVAREZ, A. La evolución de la comunicación. Revista Publica tu obra, UNAM. Recuperado en Febrero 16 de Julio del 2012 de la página <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040715111347.html>
- ESCOBAR, J. Tipos de comunicación corporativa interna. Revista Mi espacio. Recuperado en Julio 13 de 2012 de la página <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/aula/comunicacion-corporativa.html>
- MUÑIZ, R. : Comunicación interna. Primera Edición (versión electrónica). RRPPnet Portal de Relaciones Públicas. 2010. Argentina. Extraído el 28 de Marzo del 2012 de <http://www.rppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm>
- MIRLANDIA VALDÉS, Florat / IGLESIAS HUERTA, Elizabeth/ GAVIERO GUTIÉRREZ, Vivian. Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial, Facultad de Economía, Universidad de Camagüey. Extraído en agosto del 2012.
<http://mouriz.wordpress.com/2007/06/12/relacion-imagen-interna-imagen-externa-un-instrumento-para-la-transformacion-cultural/>
- ZEMPOALTÉCATL, M. : Comunicación organizacional y satisfacción laboral en docentes de instituciones de educación de nivel superior. Universidad de las Américas Puebla. México. 2004. Extraído el 28 de Octubre del 2010 de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mps/zempoaltecatl_m_md/capitulo1.pdf

ANEXOS

CÉDULA DE ENTREVISTA

Señor (ra) (rta.) la presente entrevista tiene por finalidad hacer una investigación sobre la comunicación interna de la UGEL Sur, por lo que le solicitamos sinceridad y seriedad en sus respuestas.

Tiempo de servicios Área

1. ¿Tiene conocimiento de la visión de su institución?

Sí () No ()

Cuál es

A través de qué medio (s) recibió esta información

2. ¿Tiene conocimiento de la misión de su institución?

Sí () No ()

Cuál es

A través de qué medio (s) recibió esta información

3. ¿Ha recibido información de los objetivos que tiene planteados la UGEL Sur?

Sí () No ()

Puede mencionar algunos:

A través de qué medio (s) recibió esta información

4. ¿Ha aportado en la formulación de planes, proyectos u otras actividades institucionales?

Sí () No ()

5. Con qué frecuencia es consultado para estos fines

Muy frecuentemente () Frecuentemente () Poca frecuencia ()

Casi nunca () Nunca ()

6. ¿Se siente comprometido con las metas institucionales?

Mucho () Poco () Casi nada () Nada ()

7. Ser parte del personal de la UGEL Sur, lo hace sentir:

Orgulloso () Poco orgulloso () No siente nada ()

8. Qué tipo de actividades se realizan en su centro de trabajo:
 Sociales () Culturales () De capacitación () Deportivas ()
 Otras
9. ¿En qué actividades participa usted?
 Sociales () Culturales () De capacitación () Deportivas ()
 Otras
10. ¿Cree que estas actividades mejoran la integración del personal?
 Sí () Más o menos () No ()
11. ¿Cómo califica la relación entre el personal de las distintas áreas de trabajo de la institución?
 Muy buena () Buena () Regular () Mala ()
12. ¿Cómo califica el grado de compañerismo en su institución?
 Alto () Medio () Bajo ()
13. ¿Considera que se desarrolla una adecuada motivación del personal de la institución?
 Sí () Más o menos () No ()
 Por qué
14. ¿Recibe información para desempeñar adecuadamente sus funciones?
 Sí () Más o menos () No ()
 A través de qué medios
15. ¿Qué valoración le da al sistema de capacitación del personal?
 Muy bueno () Bueno () Regular () Malo ()
16. ¿Recibe información acerca de posibilidades de desarrollo para su persona?
 Sí () Más o menos () No ()
 A través de qué medios
17. ¿Tiene conocimiento de los logros alcanzados por su institución o por algún trabajador de la Ugel Sur?
 Sí () Un poco () No ()
 Cómo se enteró de ellos
18. ¿Cómo califica la información que recibe de la UGEL Sur? (Marque donde corresponda)

INFORMACIÓN	Muy buena	Buena	Regular	Mala
Importancia				
Suficiencia				
Oportunidad				

19. ¿Cómo califica la accesibilidad de la comunicación de su institución en el nivel jerárquico?

COMUNICACIÓN	Muy accesible	Medianamente accesible	Inaccesible
Con sus superiores			
Con sus compañeros			

20. ¿Qué medios se utilizan en esta comunicación?

.....
.....

21. ¿Está de acuerdo con la forma de utilización de los medios de comunicación en los distintos niveles jerárquicos de la institución?

Sí () Un poco () No ()

Por qué

.....

.....

22. Cree que la comunicación interna es:

Muy formal Sí () No ()

Muy burocrática Sí () No ()

23. ¿Qué valoración le da a la imagen de la UGEL Sur?

Muy buena () Buena () Regular () Mala ()

24. Qué sugerencias daría para mejorar la comunicación interna

.....

.....

.....

.....

MUCHA GRACIAS

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
“INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA AUTOIMAGEN DEL PERSONAL DE LA UGEL SUR. AREQUIPA 2012”	
I. PLANTEAMIENTO TEORICO	3
1. EL PROBLEMA	3
1.1. Enunciado	3
1.2. Variables	3
1.3. Interrogantes	4
2. JUSTIFICACIÓN	4
2.1. Por su relevancia	4
2.2. En lo profesional	4
2.3. En lo personal	5
3. OBJETIVOS	5
3.1. Objetivo General	5
3.2. Objetivos Específicos	5
4. HIPÓTESIS	5
5. MARCO DE REFERENCIA	6
5.1. Marco institucional	6
5.1.1 RAZÓN SOCIAL	6
5.1.2 BASE LEGAL:	6
5.1.2.1 ACTIVIDAD PRINCIPAL.-	6
5.1.2.2. ORGANIZACIÓN DE LAS UNIDADES DE LA U.G.E.L.A.S.	6
5.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	14
5.1.4 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	16
5.1.4.1 MISIÓN.-	16
5.1.4.2 VISIÓN.-	16
5.1.4.3 HISTORIA.-	16
5.1.5 ÁREAS Y DEPARTAMENTOS.-	18
5.1.6 UBICACIÓN GEOGRÁFICA	19
5.2. Fundamentos Teóricos	20
5.3. Antecedentes del Problema	45

II. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL	45
1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	45
1.1. Técnicas	45
1.2. Instrumentos	45
2. CAMPO DE VERIFICACION	45
2.1. Ámbito de Localización	45
2.2. Unidades de estudio	46
2.2.1. Universo	46
2.2.2. Muestra	46
3. ESTRATEGIAS DE RECOLECCION DE INFORMACION	46
3.1. Criterios y Procedimientos de recolección de datos	46
3.2. Procesamiento de Información	46
III. CRONOGRAMA	47
IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE LA ENCUESTA	48
CONCLUSIONES	76
SUGERENCIAS	77
BIBLIO – HEMEROGRAFIA	78
ANEXOS.....	80

