

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**APLICACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA
PARA OPTIMIZAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE
INSPECCIÓN TÉCNICA VEHICULAR (SENATI), LA ESPERANZA-TRUJILLO
2016.**

TESIS

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

AUTORES:

Br. Guevara Delgado, Yover Uvil

Br. Salazar Gonzales, Jordi Haesler

ASESOR:

Dr. Verástegui Ogno Jaime Eduardo

TRUJILLO – PERÚ

2016

PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado:

En conformidad con las disposiciones del reglamento de Grados y Títulos de la Escuela Profesional de Administración, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego, tenemos el honor de poner a vuestra disposición y criterio el presente trabajo de investigación titulado: **“APLICACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA PARA OPTIMIZAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE INSPECCIÓN TÉCNICA VEHICULAR (SENATI), LA ESPERANZA-TRUJILLO 2016”**. La presente investigación se ha realizado con el propósito de obtener el título profesional de Licenciado en Administración. Cuyo resultado es producto de un arduo trabajo, esfuerzo y dedicación; en este sentido es nuestro mayor deseo que la presente investigación sirva como base y aporte a futuros estudios relacionados con el tema en mención. Por lo expuesto señores miembros del jurado, ponemos a vuestra disposición el presente trabajo de investigación para su respectivo análisis y evaluación, no sin antes agradecer vuestra gentil atención al mismo.

Atentamente,

Br. Guevara Delgado Yover Uvil

Br. Salazar Gonzales Jordi Haesler

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradecer a Dios quien nunca nos abandonó y es el partícipe de todas las cosas buenas que nos pasan. Y por guiarnos en cada uno de nuestros actos.

A la **Universidad Privada Antenor Orrego** por brindarnos a través de sus docentes todos los conocimientos y valores que nos ayudaran a cosechar éxitos.

A nuestros Padres y hermanos que nos apoyaron en todo incondicionalmente para lograr esta gran meta en nuestras vidas, Pues a pesar de las adversidades nunca nos abandonaron. Gracias por todo.

A nuestro asesor Dr. Verástegui Ogno Jaime Eduardo, por sus enseñanzas brindadas en el desarrollo de esta investigación.

LOS AUTORES

RESUMEN

El presente estudio se ha realizado con el propósito de determinar la **“Aplicación de un plan de mejora de la comunicación interna para optimizar la cultura organizacional del centro de inspección técnica vehicular (Senati), La Esperanza-Trujillo 2016”**. Se utilizó el diseño de contrastación cuasi experimental con un solo grupo, con observación antes y después de haber aplicado el plan de mejora de la comunicación interna., se empleó la técnica de la encuesta, la misma que ha sido validado por medio de la aplicación del coeficiente de Alfa de Cronbach. Se consideró como población objetivo de estudio a los colaboradores del centro de inspección técnica vehicular (Senati), conformado por un total de diez entre supervisor, inspectores y asistentes administrativos los mismos que sirvieron como muestra. El resultado de la investigación nos ha permitido evaluar la comunicación interna, del mismo modo identificar el nivel de cultura organizacional es a partir de estas dos etapas clave que se ha diseñado, aplicado y evaluado el plan de mejora de la comunicación interna para optimizar la cultura organizacional del centro de inspección técnica vehicular (Senati). De esta manera se ha logrado determinar que la aplicación del plan de mejora de la comunicación interna ha optimizado de manera positiva la cultura organizacional, como se puede demostrar en nuestros resultados.

Palabras Clave: Comunicación Interna, Cultura Organizacional

ABSTRACT

The present study has been realized by the intention of determining the “application of a plan of progress of the internal communication to optimize the culture organizational of the center of transport technical examination (Senati), the hope - Trujillo 2016”. The contrastación design was used quasi experimentally with only one group, with observation earlier and after having applied the plan of progress of the internal communication. , there was used the skill of the survey, the same one that has been validated by means of the application of the coefficient of Alpha of Cronbach. Study target was considered to be a population to the collaborators of the center of transport technical examination (Senati), shaped by a whole of ten between supervisor, inspectors and administrative assistants the same ones that served like sample. The result of the investigation has allowed us to evaluate the internal communication, in the same way to identify the culture level organizational is from these two key stages that it has designed, applied and evaluated the plan of progress of the internal communication to optimize the culture organizational of the center of transport technical examination (Senati). This way one has managed to determine that the application of the plan of progress of the internal communication has optimized the culture organizational, as it is possible to demonstrate in our results.

Key words: Internal communication, Culture Organizational.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT	v
LISTA DE CUADROS Y TABLAS	ix
LISTA DE GRÁFICOS Y FIGURAS	x
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	
1.1. Formulación del Problema	2
1.1.1. Realidad problemática.....	2
1.1.2. Enunciado del Problema.....	4
1.1.3. Antecedentes.....	4
1.1.3.1. Internacional	4
1.1.3.2. Nacional.....	5
1.1.3.3. Local.....	7
1.1.4. Justificación.....	7
1.1.4.1. Justificación Teórica.....	7
1.1.4.2. Justificación metodológica	8
1.1.4.3. Justificación Práctica	8
1.1.4.4. Justificación Social.....	8
1.2. Hipótesis	9
1.3. Objetivos.....	9
1.3.1. Objetivo General.....	9
1.3.2. Objetivo Específico	9
1.4. Marco teórico.....	10
1. La comunicación Interna	10
1.1. La Gestión la Comunicación interna	10
1.2. Canales de Comunicación	11
1.3. Tipos de comunicación interna	12
1.4. Objetivos y funciones de la Comunicación Interna.....	14

1.4.1. Comunicación interna de 360°	16
1.5. Estrategias de comunicación interna	17
1.5.1. Endomarketing	19
1.6. Cultura Organizacional.....	20
1.6.1. Características de la Cultura Organizacional.....	21
1.6.2. Tipos de Cultura Organizacional	22
1.6.3. Elementos de la Cultura Organizacional	27
1.6.4. Niveles de la Cultura Organizacional	28
1.6.5. Medición de la Cultura Organizacional	29
1.6.6. Estilos de dirección	30
1.5. Marco conceptual.....	32

CAPÍTULO II MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

2.1. Material	34
2.1.1. Población.....	34
2.1.2. Marco de Muestreo	34
2.1.3. Unidad de Análisis.....	34
2.1.4. Muestra.....	34
2.1.5. Técnicas e instrumentos de recolección de dato.....	35
2.2. Procedimientos.....	35
2.2.1. Diseño de contrastación	35
2.2.2. Análisis de las variables	35
Operacionalización de variable.....	36
2.2.3. Procesamiento y análisis de datos.....	37

CAPÍTULO III PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1. Presentación de Resultados	39
3.1.1 Resultados De La Aplicación Del Chi Cuadrado	43
3.2. Discusión de Resultados.....	45
3.3 Plan de comunicación interna para el Centro de Inspección Técnica Vehicular (Senati), La Esperanza - Trujillo 2016	49

3.3.1 Cronograma del plan de comunicación interna.....	56
CONCLUSIONES	58
RECOMENDACIONES	60
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	61

IV. Anexos

Anexo N° 01: Cuestionario de comunicación interna.....	64
Anexo N° 02: Validación de Cuestionario de Comunicación Interna	66
Anexo N° 03: Tabulación Cuestionario de Comunicación Interna Antes de Aplicar el Plan de mejora.....	67
Anexo N° 04: Tabulación Cuestionario de Comunicación Interna Después de Aplicar el Plan de mejora	68
Anexo N° 05: Cuestionario de cultura organizacional	69
Anexo N° 06: Validación de Cuestionario de Cultura Organizacional.....	73
Anexo N° 07: Tabulación de Cuestionario de Cultura Organizacional Antes de Aplicar el Plan de Mejora.....	74
Anexo N° 08: Tabulación de Cuestionario de Cultura Organizacional Después de Aplicar el Plan de Mejora.....	75
Anexo N° 09: Resultados de Comunicación Interna antes de Aplicar el Plan de Mejora.....	76
Anexo N° 10: Resultados de Comunicación Interna después de Aplicar el Plan de Mejora.....	88
Anexo N° 11: Resultados de Cultura Organizacional Antes de Aplicar El plan de Mejora.....	100
Anexo N° 12: Resultados de Cultura Organizacional Después de Aplicar El plan de Mejora.....	115

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1 Nivel de comunicación interna de los trabajadores del Centro de inspección Técnica Vehicular (Senati) antes de la aplicación de plan de mejora.....	39
Cuadro 2 Nivel de comunicación interna de los trabajadores del Centro de inspección Técnica Vehicular (Senati) después de la aplicación de plan de mejora	40
Cuadro 3. Nivel de cultura de los trabajadores del Centro de inspección Técnica Vehicular (Senati) antes de la aplicación de plan de mejora.....	41
Cuadro 4 Nivel de cultura de los trabajadores del Centro de inspección Técnica Vehicular (Senati) después de la aplicación de plan de mejora.....	42
Cuadro 5 Nivel de Comunicación Interna de los trabajadores del centro de inspección técnica vehicular (Senati) antes y después de aplicado el plan de mejora.....	43
Cuadro 6. Nivel de Cultura de los trabajadores del centro de inspección técnica vehicular (Senati) antes y después de aplicado el plan de mejora	44

LISTA DE GRÁFICOS Y FIGURAS

Gráfico 1. Nivel de comunicación interna de los trabajadores del Centro de inspección Técnica Vehicular (Senati) antes de la aplicación de plan de mejora.....	39
Gráfico 2. Nivel de comunicación interna de los trabajadores del Centro de inspección Técnica Vehicular (Senati) después de la aplicación de plan de mejora	40
Gráfico 3 Nivel de cultura de los trabajadores del Centro de inspección Técnica Vehicular (Senati) antes de la aplicación de plan de mejora.....	41
Gráfico 4. Nivel de cultura de los trabajadores del Centro de inspección Técnica Vehicular (Senati) después de la aplicación de plan de mejora.....	42
Gráfico 5. Nivel de Comunicación Interna de los trabajadores del centro de inspección técnica vehicular (Senati) antes y después de aplicado el plan de mejora.....	43
Gráfico 6. Nivel de Cultura de los trabajadores del centro de inspección técnica vehicular (Senati) antes y después de aplicado el plan de mejora.	44
Figura N° 01: Soportes comunicativos	17

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Formulación del Problema:

1.1.1. Realidad problemática:

A nivel mundial la comunicación organizacional ha sido uno de los ejes fundamentales para enfrentar los retos concernientes a expansión en los mercados, globalización, calidad y competitividad. Ante estos retos la visión empresarial no solo debe estar sustentada en el paradigma de economía, producción y administración que ha marcado el accionar de las empresas desde el siglo XXI, en un mundo empresarial complejo, dinámico y variable; sino que debe incluirse la comunicación, la cultura y la identidad como nuevos ejes de la acción empresarial, ya que estos tres aspectos constituyen el "sistema nervioso central" de todos los procesos de la dinámica integral de una organización.

De acuerdo a información bibliográfica revisada, la cultura organizacional y las pautas de comunicación que se establecen entre la alta dirección y sus colaboradores, están estrechamente unidas. La primera va afectar a la segunda y determinará en muchos casos su frecuencia, calidad, grado de formalidad y dirección.

Las organizaciones, así como las personas, poseen personalidad propia y cada organización es diferente una de la otra por esta característica en particular. Ellas están compuestas por un conjunto de normas y valores que determinan su comportamiento. Es así como la cultura organizacional influye en las actitudes, conductas y valores que han de tener los miembros de una empresa y guía su desempeño laboral.

El Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial -Senati, es un organismo de naturaleza privada, creada en 1961 respondiendo a la necesidad de

la Sociedad Nacional de Industrias sobre una institución destinada específicamente a desarrollar las aptitudes humanas para el desempeño competente de las ocupaciones profesionales de la actividad industrial manufacturera y de las labores de instalación, reparación y mantenimiento.

La sede zonal de esta empresa se encuentra en el Parque Industrial del distrito de La Esperanza. Esta empresa además de brindar educación técnico productiva, tiene un centro de inspección técnica vehicular, el cual, es el lugar donde se ha realizado la presente investigación.

El centro de inspección técnica vehicular cuenta con una estructura orgánica sencilla utilizando el manual de organización y funciones como principal documento de gestión y está conformado por diez colaboradores. Ellos comparten diariamente en el ambiente laboral sus conductas, costumbres y modos de expresión propios de cada individuo, no se percibe la presencia de una comunicación interna entre la alta gerencia y los colaboradores en general y existe desconocimiento de la cultura organizacional de la empresa por parte de los colaboradores; lo que indica que no se ha hecho aún el esfuerzo suficiente como para que éstos conozcan los objetivos de la organización, misión, visión y valores de la empresa en particular; a ello se debe también su escasa identificación con la institución.

Por lo mencionado anteriormente surge la necesidad de investigar la problemática enunciada y el nivel fundamental de la comunicación interna y la cultura organizacional.

1.1.2. Enunciado del Problema

¿De qué manera la aplicación de un plan de comunicación interna contribuye a la optimización de la cultura organizacional del centro de inspección técnica vehicular (Senati), La Esperanza- Trujillo 2016?

1.1.3. Antecedentes

1.1.3.1. Internacional

De Viera (2013) la tesis de Licenciatura *Estrategias de comunicación interna del gadm-c guano y su incidencia en el desarrollo institucional, período julio a diciembre de 2013*. Universidad Nacional de Chimborazo, Ecuador.

La investigación se llevó a cabo con una población de 222 personas que laboran en varias dependencias municipales sin embargo como universo es reducido el investigador trabajo con la totalidad de la población.

De acuerdo a la información obtenida se pudo llegar a la siguiente conclusión:

La falta de comunicación entre jefes de direcciones, autoridades, empleados y trabajadores, se evidencia en los resultados que los trabajos realizados dentro de la institución no son los adecuados y óptimos.

De Carbajal (2015) la investigación *plan de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional del instituto nacional de estadística y censos- inec* (Tesis de licenciatura) Pontificia Universidad Católica del Ecuador. La población con la que se trabajó dentro de esta investigación consta de 210 miembros de la organización y una muestra de 60 empleados.

De acuerdo a la información obtenida se pudo llegar a la siguiente conclusión:

En cuanto a la cultura corporativa, existe un porcentaje significativo de funcionarios que no conoce y no tiene claro cuál es la filosofía de la organización. Esto se debe a que muy pocos funcionarios al ingresar a la institución recibieron una inducción o un manual en el cual pudieran obtener este tipo de información. Además, algunos funcionarios consideran que esta información no es relevante al momento de desempeñar sus actividades.

1.1.3.2. Nacional

De Roca (2009) el trabajo *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009.* (Tesis de maestría) Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

La investigación se llevó cabo con una población que estuvo constituida por 128 (100%) docentes de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga según reportes de la Oficina de Recursos Humanos (2011). La muestra probabilística al azar simple fue de 100 docentes de dicha institución antes mencionada.

De acuerdo a la información obtenida se pudo llegar a la siguiente conclusión:

- El 59% de docentes y 61.7% de estudiantes señalan que la comunicación interna en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es ineficaz.

- El 58% docentes y 67.5% de estudiantes señalan que la cultura organizacional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es desfavorable.

De Montero & Rodríguez (2014) el trabajo *Comunicación interna y gestión organizacional en la institución educativa Micaela Bastidas, distrito de Iquitos, 2013*. (Tesis de maestría) Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Iquitos, Perú.

La población objetivo del estudio estuvo conformada por la totalidad del personal directivo, docentes, administrativos de la institución educativa primaria secundaria de menores n° 601050 “Micaela Bastidas”, ubicada en el distrito de Iquitos, que hacen un total de 56 (31 entrevistados para gestión organizacional) y (25 entrevistados para comunicación interna). Como la muestra es relativamente pequeña y controlable, se tomó el 100 % de la población en estudio. La selección de la muestra se hizo en forma no aleatoria por conveniencia.

De acuerdo a la información obtenida se pudo llegar a la siguiente conclusión:

Al Personal Directivo, Docentes, administrativos de la Institución Educativa Primaria Secundaria de Menores N° 601050 “Micaela Bastidas”, del Distrito de Iquitos mejorar la comunicación dentro de su institución desarrollando tipos, canales e instrumentos de comunicación eficaces.

1.1.3.3. Local

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

El método seleccionado para determinar el tamaño de la muestra fue probabilístico y la técnica de muestreo fue aleatorio simple. El diseño de investigación utilizado fue descriptivo correlacional de corte transversal. Entre los resultados más relevantes se establece que el tipo de comunicación interna que predomina es la informal, existiendo deficiencia en la comunicación de funciones, políticas y protocolos de atención al cliente; y que la calidad de servicio es en sus tres dimensiones (calidad de resultados, calidad del entorno físico y calidad de interacción) corresponde a un nivel medio.

La conclusión del estudio es la siguiente:

Las necesidades de comunicación identificadas están relacionadas con el uso efectivo de las tecnologías de comunicación institucionales, así mismo, con el empleo efectivo de canales de comunicación formales, a partir de los cuales se garantizará el logro de resultados institucionales.

1.1.4. Justificación

1.1.4.1. Justificación Teórica

El presente estudio permitió conocer las teorías sobre comunicación interna y la aplicación de un plan de mejora para optimizar la cultura

organizacional del Centro de inspección técnica vehicular (Senati), en el año 2016, cuyos resultados podrán ser discutidos con otras investigaciones del mismo sector.

1.1.4.2. Justificación metodológica

El diseño metodológico utilizado en el presente estudio sobre la comunicación interna y el plan para optimizar la cultura organizacional en el Centro de inspección técnica vehicular (Senati), durante el año 2016, permitió determinar el impacto de las estrategias de comunicación interna las cuales, sirvieron como referencia para posteriores estudios sobre temas similares.

1.1.4.3. Justificación Práctica

Reconociendo que una cultura organizacional bien definida puede significar la mayor fortaleza de la empresa, o caso contrario, puede convertirse en la mayor debilidad de ésta; el presente estudio de investigación busco conocer si el plan de comunicación interna optimiza la cultura organizacional del centro de inspección técnica vehicular.

1.1.4.4. Justificación Social

Con el presente estudio de investigación se contribuyó al centro de inspección técnica vehicular como una herramienta de mejora para optimizar el clima laboral y por ende el desempeño de los colaboradores; además de contribuir como un apoyo para que las organizaciones a nivel global mejoren su comunicación interna para así poder contar con una cultura organizacional bien definida.

1.2. Hipótesis

La aplicación de un plan de mejora de la comunicación interna contribuye de manera positiva a la optimización de la cultura organizacional del centro de inspección técnica vehicular (Senati), La Esperanza- Trujillo 2016.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Determinar cómo la aplicación de un plan de mejora de la comunicación interna contribuye a la optimización de la cultura organizacional del centro de inspección técnica vehicular (Senati), La Esperanza- Trujillo 2016.

1.3.2. Objetivo Específico

1. Evaluar la comunicación interna existente del centro de inspección técnica vehicular (Senati), La Esperanza- Trujillo 2016.
2. Identificar el nivel de cultura organizacional del centro de inspección técnica vehicular (Senati), La Esperanza- Trujillo 2016.
3. Diseñar el plan de mejora de la comunicación interna del centro de inspección técnica vehicular (Senati), La Esperanza- Trujillo 2016.
4. Aplicar y evaluar el plan de mejora de la comunicación interna del centro de inspección técnica vehicular (Senati), La Esperanza- Trujillo 2016.

1.4. Marco teórico

1. La comunicación Interna

Capriotti (2009, p. 39). En su libro *Branding Corporativo*, presenta el concepto de comunicación interna como el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades.

Asimismo, Pizzolante (2004) determina que la comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global.

Para Trelles (2004, p.25) la comunicación organizacional “centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de su identidad.”

1.1. La Gestión la Comunicación interna

García (1998) da a conocer que la gestión de la comunicación interna se enfoca en todas las acciones y metodologías aplicativas en donde los encargados de la comunicación planifican todos los recursos posibles que permita mejor desarrollo en la organización.

Los recursos de la comunicación interna son:

- a. Apoyo decidido de la alta dirección: aquí si toman las decisiones estratégicas de la comunicación interna.
- b. Profesionalización de sus funciones y decisiones: Se tiene una capacitación completa y técnica sobre liderazgo organizacional.
- c. Recursos económicos.
- d. Promover los espacios de participación, retroalimentación y opinión en el personal de trabajo.

1.2. Canales de Comunicación

Katz & Kahn (1995) definen de manera análoga tres tipos de canales. Teniendo en cuenta su naturaleza los canales de comunicación interna pueden ser:

- a) Los canales orales:** Son aquellos por los que circulan mensajes que utilizan código oral. Una ventaja importante del uso de canales orales es que permiten una rápida retroalimentación. Su principal inconveniente si el mensaje debe pasar por varias personas y/o grupos de personas es el potencial de distorsión. La comunicación oral casi siempre va acompañada de la no verbal, en casos de que las dos sean acordes, actúan reforzándose mutuamente. Sin embargo, cuando los indicativos no verbales son inconsistentes con el mensaje oral, el receptor se confunde y la claridad de éste disminuye.
- b) Los canales escritos:** Son aquellos por los que circulan mensajes codificados por medio de palabras o símbolos escritos. El utilizar canales escritos puede ser importante para tener un registro permanente, tangible y verificable; y generalmente obliga a las

personas a pensar con mayor cuidado lo que quiere transmitir, estarán probablemente bien pensadas, serán lógicas y claras, serán más precisas, pero requerirán más tiempo

c) Los canales electrónicos: Son aquellos por los que circulan mensajes que utilizan código electrónico, por ejemplo, circuitos cerrados de televisión, videoconferencias, programas multimedia y todas las tecnologías vinculadas a internet. Las tecnologías vinculadas a Internet sin duda son los canales electrónicos que han tenido un mayor crecimiento en las últimas décadas.

Por otro lado, Para la (EHB, 2010, p. 148) la comunicación se puede clasificar en distintas tipologías dependiendo del canal utilizado y el grado de interacción entre emisor y receptor. En función del canal utilizado puede ser:

- a) **Escrita:** La que se realiza mediante la palabra escrita en un soporte, utilizando grafías, letras.
- b) **Oral:** La que se realiza mediante la palabra hablada, utilizando sonidos.
- c) **No verbal:** Compuesta principalmente por expresiones faciales y gestos corporales.

1.3. Tipos de comunicación interna

Según Robbins (1999) la comunicación interna se divide en tres tipos:

- a) **Comunicación ascendente:** Este tipo de comunicación fluye hacia un nivel superior en el grupo o la organización.

Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, informarle hacia el progreso de las metas y darles a conocer problemas actuales. Aquí los gerentes pueden saber cómo se sienten los empleados en sus puestos de trabajo, con sus compañeros de trabajos y con la organización en general. Aquí se pueden usar algunos medios comunicacionales como son: Los correos electrónicos, entrevistas al personal, buzón de sugerencias y retroalimentaciones grupales.

- b) **La Comunicación descendente:** Influye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es utilizado por los líderes de grupo y los gerentes para asignar metas, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados, acerca de las políticas o procedimientos, también para retroalimentar aspectos de su desempeño. Los líderes pueden hacer uso de diferentes medios para comunicarse con su personal como son: reuniones formales e informales, intranet, dinámicas grupales, entrevistas personales, correos electrónicos.
- c) **Comunicación lateral:** Cuando la comunicación tiene lugar entre los miembros del mismo grupo de trabajo, al mismo nivel y/o entre los gerentes del mismo nivel. Este medio de comunicación utiliza más herramientas como son comunicaciones directas verbales, reuniones de grupos informales, uso de los correos electrónicos y retroalimentaciones en reuniones de grupos.

Por su parte Goldhaber (1977, p.18) afirma que la comunicación interna consiste en el “flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”. El flujo está dado por diferentes direcciones:

- a) Ascendente,
- b) Descendente,
- c) Horizontal
- d) Diagonal

Todo ello de carácter interno, además abarca redes externas, con los públicos que interactúan con la organización directa e indirectamente desde el entorno, además considera que la comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.

1.4. Objetivos y funciones de la Comunicación Interna

Ruiz (2010, p. 193) sostiene que “la Comunicación Interna es el intercambio planificado de mensajes dentro del seno de una empresa. El objetivo principal, consiste en establecer un conjunto de procesos de transmisión de información, que permitan conseguir los objetivos de la empresa y de las personas”. Por lo tanto, Este objetivo, plantea a su vez, los siguientes aspectos:

- a) El desarrollo y mantenimiento de las relaciones interpersonales.
- b) La facilitación de las relaciones entre la empresa y las personas que la integran.
- c) La elaboración de la información que recibirá el personal de la empresa respecto a los objetivos de la organización.
- d) la orientación y desarrollo de la información para la motivación del comportamiento de los trabajadores.

Por consiguiente, el autor antes mencionado sostiene que la necesidad de la comunicación en una organización se ve reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las personas. Son tres las funciones que cumple la Comunicación Interna y que hacen posibles dichas ventajas:

a) Implicación del personal. Significa mantener una relación entre el individuo y la empresa para conseguir que cumpla sus expectativas en el seno de la empresa o institución, de manera que asocie la mejora de la empresa a su propia mejora. Esto se consigue gracias a la motivación, poniendo en marcha un plan de comunicación con los trabajadores de la empresa. Con ello, se conseguirá:

- Que el trabajador se sienta motivado.
- Que se le reconozca un lugar dentro de la empresa.

b) Conseguir un cambio de actitudes. La dinámica de los últimos años respecto a los numerosos cambios que la sociedad está atravesando y la rápida incorporación de las nuevas tecnologías a la empresa, está demandando a la misma, un cambio respecto a sus procesos comunicativos. Para producir dicho cambio, se hace necesario desterrar viejas ideas y procesos sobre el uso de la comunicación en la empresa.

c) Mejora de la productividad. Si transmitimos la información operativa eficaz, clara, fluida, a tiempo y además el personal se encuentra identificado con los objetivos y la cultura de la organización, estamos consiguiendo una mejora en la productividad.

Por otro lado, Hartline (2011, p. 245) afirma que “el gran objetivo de la Comunicación Interna es colaborar con la dirección de la empresa para alcanzar los objetivos del negocio haciendo que éstos sean conocidos y entendidos por todos sus integrantes”

1.4.1. Comunicación interna de 360°

Fernández (2005) sostiene que este modelo de comunicación comienza en el interior de la organización para proyectarse hacia el exterior, lo que implica desarrollar una política consistente y dinámica. Para ello es necesario contar con estrategias, políticas, recursos y herramientas que apoyen todos los procesos de la organización. La comunicación sirve para integrar los procesos y comienza en los públicos internos, quienes deben ser partícipes y protagonistas de los objetivos de la empresa. Las empresas que quieren conocer las opiniones de su público interno en relación con cualquier tema vinculado con la compañía cuentan con herramientas de relaciones públicas, como son: las auditorías de comunicación interna, la organización de reuniones con empleados, encuestas a empleados, buzones de sugerencias a través de internet entre otros; todas ellas sirven para medir el clima de opinión interno en cualquier tema que afecta a la empresa y que debería fundamentarse en un verdadero feedback entre la dirección y los empleados.

Administra los siguientes criterios:

- **Informar:** Dar a conocer, socializar, entregar información, crear conciencia sobre la filosofía institucional
- **Posicionar:** Generar redes de comunicación, proyectar una imagen corporativa, destacar, sumar valor al servicio ofertado al cliente.

- **Persuadir:** Generar una acción, vender, educar, lograr el aprendizaje de una conducta, lograr un cambio.

La comunicación interna es integral desde los soportes utilizados, ya que se despliega no sólo en medios, sino que trabaja también en los intercambios, en las relaciones interpersonales horizontales, ascendentes y descendentes.

Figura N° 01: Soportes comunicativos



Fuente: Fernández Collado (2005) Comunicación interna de 360°

1.5. Estrategias de comunicación interna

Capriotti (2012) señala que lo primero que hay que señalar es que para poder llevar a cabo unas estrategias que mejoren la comunicación interna se deben disponer de los resultados de una evaluación de clima laboral. Tres son los componentes que debe contener la estrategia de comunicación

a) La atribución de responsabilidades

Se recomienda que sea el (Director de comunicación) quien la ejerza cuando la empresa sea grande, sin embargo, en las medianas y

pequeñas debe asumirla un ejecutivo cuya vinculación sea bien a la dirección de personal, bien a la dirección de comunicación, aunque dichas alternativas presenten ventajas e inconvenientes como vemos a continuación.

b) La concepción de los mensajes

Debe tener prioridad la información interna, toda acción comunitaria hacia el exterior debe ir precedida de una comunicación hacia el interior de la compañía. Para ello además la información que vaya a ir hacia el exterior se recomienda que sea difundida por canales internos dos o tres días antes de hacerse pública. Las claves para que el mensaje sea eficaz son:

- Comunicado con diligencia, para eliminar la deformación informativa que genera el rumor.
- Simple, para garantizar la comprensión general.
- Novedoso, si se pretende que despierte interés.
- Selectivo, para orientarlo hacia los hechos que realmente motivan su comunicación.

c) La elección de los instrumentos

Para ello se deben considerar tres variables:

- **El contenido del mensaje.** Considerando su complejidad y su extensión. Si es complejo y largo los soportes audiovisuales ofrecen buenos resultados en la medida que permiten una narración estructurada y también a la hora de incorporar gráficos. También para estos casos resultan de utilidad los soportes escritos siempre y cuando se considere

el público al que va dirigido, así como su capacidad de comprensión y su hábito de lectura. Si la naturaleza del contenido es más social lo mejor es que el canal sea oral.

- **El perfil del destinatario.** El cual nos ayudará a elegir el soporte adecuado para la comunicación interna. La segmentación de la audiencia es directamente proporcional a la eficacia de la comunicación: mientras más homogéneos sean los grupos de receptores más específica podrá ser la comunicación, no sólo en sus aspectos conceptuales sino también en los formales.

- **El efecto deseado, considerando cinco efectos prioritarios.** La comprensión correcta del contenido del mensaje, la deformación o el riesgo de introducir ruidos comunicativos, la memorización, la conservación de la información durante un largo período de tiempo y el coste económico de la comunicación (Ribeiro, 2004).

1.5.1. Endomarketing

Es una estrategia que surge de la Dirección de la institución, destinada a dar a conocer a sus clientes internos: políticas, estrategias, objetivos; con la finalidad de motivarlos, comprometerlos hacia el logro de las metas y objetivos de la institución. El Endomarketing es ante todo una estrategia de relacionamiento y gerenciamiento, que tiene como objetivo desarrollar en su equipo de trabajo, una mentalidad que está en sincronía con el marketing externo, siendo por esta razón conocido como marketing interno. (Ribeiro, 2004)

1.6. Cultura Organizacional

Según Robbins & Coulter (2010) la cultura organizacional se ha descrito como el conjunto de los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. Es decir, en la mayoría de las organizaciones, estos valores y prácticas compartidos han evolucionado con el tiempo y determinan en gran medida cómo se hacen las cosas en la organización.

Esta definición de cultura emplea tres cosas. Primero es una percepción. No es algo que pueda tocarse o verse físicamente, pero los empleados la perciben según lo que experimentan en la organización. Segundo, la cultura organizacional es descriptiva. Tiene que ver con cómo perciben los miembros la cultura, no con si les gusta.

Por último, aunque los individuos pueden tener distintas experiencias, o trabajar en niveles diferentes de la organización, tienden a describir la cultura de la organización en términos similares. Ése es el aspecto compartido de la cultura.

Por su parte Schein (1988), indica que la cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización.

Es decir, ellas operan en forma inconsciente, definen la visión que los miembros de la organización tienen de ésta y de sus relaciones con el entorno y han sido aprendidas como respuesta a los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la integración interna de la organización.

1.6.1. Características de la Cultura Organizacional

Ibáñez (2002), señala algunas características propias de una Cultura Organizacional. Tenemos las siguientes características:

a) **Identidad de los miembros:** Es el grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con el trabajo que realizan.

b) **Énfasis de grupo:**

Grado en que las actividades de trabajo se realizan de forma grupal y no individual.

c) **Enfoque hacia las personas:**

Grado en que las decisiones de la organización toman en consideración las repercusiones que tendrán en los empleados.

d) **Integración de unidades:**

Grado en que es fomentada la coordinación entre los diferentes departamentos de la organización.

e) **El control:**

Grado en que las normas, reglamentos son utilizadas para vigilar a los empleados.

f) **Tolerancia al riesgo:**

Grado en el cual se fomenta a innovar por parte de los empleados.

g) Criterios de recompensa:

Grado en que son distribuidas las recompensas (aumento de sueldos, incentivos, etc.)

h) Orientación hacia los fines y los medios:

Grado en la administración se perfila hacia los resultados y no hacia los procesos para alcanzarlos.

i) Enfoque hacia un sistema abierto:

Grado en que la organización responde a los factores del entorno.

1.6.2. Tipos de Cultura Organizacional

La cultura formal y la cultura informal.

Deal & Kennedy (1985), sostienen que en general es posible identificar, al menos, dos subsistemas culturales en una organización:

a) La cultura formal.

Que consiste en expresiones idealizadas de lo que debería ser, de los valores, creencias y el comportamiento de los miembros.

“La estructura formal se refiere a todo aquello que constituye a la empresa de manera documental; es decir,

- a. organigrama
- b. objetivos
- c. estrategias

Además, las metas que rigen cada parte de la organización, sistema políticas emanadas de los documentos para la formalización y normalización de procedimientos, políticas de regularización laboral en la organización”

b) La cultura informal.

Que contiene los comportamientos como son en realidad.

En ocasiones, estas dos culturas chocan entre ellas y con la cultura general de la organización; en este sentido, Deal & Kennedy (1985) indican aspectos importantes:

- a) La endogamia cultural, que se produce cuando no hay intercambio formal o informal entre las culturas.
- b) Los choques entre subculturas, aunque sea deseable una sana tensión entre ellas, si se torna muy pronunciada, se vuelven nociva y puede suponer un problema.
- c) Las jerarquías subcultura les, cuando los valores de las subculturas tienen prioridad sobre los valores compartidos de la empresa.

Robbins & Coulter (2010) sostienen que todas las organizaciones poseen culturas, pero no todas las culturas influyen en el comportamiento y acciones de los empleados. Las culturas fuertes, son aquellas en que los valores fundamentales están profundamente arraigados y son compartidos, tienen mayor influencia sobre los empleados que las culturas débiles. Cuanto más empleados aceptan los valores fundamentales de la organización y mayor es su compromiso con dichos valores, más fuerte es la cultura.

En las culturas fuertes, los empleados son más leales que los de las organizaciones con culturas débiles. Las investigaciones también sugieren que las culturas fuertes están asociadas con el alto desempeño organizacional.

Los autores consideran dos tipos de culturas:

a. Culturas fuertes:

- Valores ampliamente compartidos.
- La cultura comunica mensajes coherentes sobre lo que es importante.
- La mayoría de los empleados puede contar historias o héroes de la empresa.
- Los empleados se identifican totalmente con la cultura.
- Existe una fuerte conexión entre los valores compartidos y el comportamiento.

b. Culturas débiles:

- Valores limitados a unas cuantas personas; por lo general a la alta administración.
- La cultura envía mensajes contradictorios sobre lo que es importante.
- Los empleados saben poco sobre la historia p héroes de la empresa.
- Los empleados se identifican poco con la cultura.
- Existe muy poca conexión entre los valores compartidos y el comportamiento.

Por su parte, Hellriege & Slocum (2004), describen los siguientes tipos de Cultura Organizacional:

c. Cultura burocrática:

Una organización que valora la formalidad, las reglas, los procedimientos de operación establecidos como norma tiene una cultura burocrática.

Sus miembros aprecian mucho los productos y servicios estandarizados al cliente. Las normas de comportamiento apoyan la formalidad sobre la informalidad. Los gerentes conciben sus funciones como buenos coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de las reglas y normas escritas. Las tareas, responsabilidades y autoridad están claramente definidas para todos los empleados.

d. Cultura de clan:

La tradición, la lealtad, el compromiso personal, una extensa socialización, el trabajo en equipo, la auto administración y la influencia social son atributos de una cultura de clan.

Sus miembros reconocen una obligación que va más allá del sencillo intercambio de trabajo por un sueldo. Una cultura de clan logra la unidad por medio de un largo y profundo proceso de socialización. Los miembros más viejos del clan sirven como mentores y modelos de función para los más nuevos. El clan está consciente de la singularidad de su historia y frecuentemente documenta sus orígenes y celebra sus tradiciones con diversos ritos.

Los miembros comparten una imagen del estilo y comportamiento de la organización. Las declaraciones y actos públicos refuerzan estos valores. En una cultura de clan, los integrantes comparten el orgullo de ser parte de la membresía. Tienen un fuerte sentimiento de identificación y reconoce su destino común en la organización.

e. Cultura emprendedora:

Altos niveles de asunción de riesgos, dinamismo y creatividad caracterizan la cultura emprendedora. Existe compromiso con la experiencia, la innovación y el estar en la vanguardia. Esta cultura no sólo reacciona rápidamente a los cambios en el ambiente sino crea el cambio. La efectividad significa ofrecer productos nuevos y exclusivos y un rápido crecimiento.

La iniciativa individual y la flexibilidad fomentan el crecimiento, y se les estimula y premia bien.

Las culturas emprendedoras suelen asociarse con compañías pequeñas a medianas, que todavía son administradas por su fundador.

f. Cultura de mercado:

Se caracteriza por el logro de objetivos mensurables y exigentes especialmente aquellos que son financieros y se basan en el mercado (por ejemplo, crecimiento de ventas, rentabilidad y participación en el mercado). Una competitividad enérgica y la orientación hacia las ganancias prevalecen en toda la organización.

En una cultura de mercado, las relaciones entre el individuo y la organización son contractuales. Esto es, se acuerdan por adelantado las

obligaciones de cada parte. En este sentido, la orientación de control es formal y muy estable. El individuo es responsable de cierto nivel de desempeño y la organización promete un nivel específico de remuneraciones en recompensa. Mayores niveles de desempeño se intercambian por mayores remuneraciones, según se señala en el acuerdo. Ninguna de las dos partes reconoce el derecho de la otra a exigir más de lo que se especificó originalmente.

En las culturas de mercado, las interacciones de los superiores con los subordinados consisten en gran parte en negociar acuerdos para la remuneración del desempeño o evaluar las solicitudes de asignación de recursos.

1.6.3. Elementos de la Cultura Organizacional

Para Robbins & Coulter (2010), los empleados “aprenden” la cultura a través de elementos como: historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje.

a) Historias:

Las historias de la organización generalmente son narraciones sobre eventos o personas importantes, incluso sobre los fundadores de la compañía, violación de reglas y reacciones ante errores pasados.

b) Rituales:

Los rituales corporativos son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores importantes y objetivos de la organización.

c) Símbolos materiales:

Los símbolos materiales transmiten a los empleados quién es importante y el tipo de comportamiento apropiado y qué se espera de ellos.

d) Lenguaje:

Muchas organizaciones y unidades dentro de ellas utilizan el lenguaje como una forma de identificar y unificar a los miembros de una cultura. Al aprender este lenguaje, los miembros avalan su aceptación a la cultura y su disposición para conservarla.

1.6.4. Niveles de la Cultura Organizacional:

La Cultura Organizacional puede ser analizada en tres niveles, según lo indica Schein (1988), estos niveles son conocidos como artefactos (nivel 1), valores (nivel 2) y supuestos (nivel 3). Los niveles pueden ser vistos como si fueran capas. Mientras más profundo se llegue, será más difícil descubrir la cultura.

a) El primer nivel:

Es el de los artefactos visibles, que comprende el ambiente físico de organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de sus integrantes, el patrón de comportamiento visible, documentos, cartas, etc. Son datos bastante fáciles de conseguir, pero difíciles de interpretarse. El análisis de este nivel puede ser engañoso, ya que, muchas veces, no se consigue comprender la lógica que está por detrás de estos datos. En este

nivel podemos observar la manifestación de cultura, pero nunca podremos saber su esencia.

b) El segundo nivel:

Es el de los valores que dirigen el comportamiento de los miembros de la organización. Su identificación, según Schein, solamente es posible a través de entrevistas con los miembros- claves de la organización. Un riesgo que se corre en la observación de este nivel es, que él puede mostrarnos un resultado idealizado o racionalizado, o sea, las personas relatarían como les gustaría que fuesen los valores y no como efectivamente son.

c) El tercer nivel:

Es el de los supuestos inconscientes, que revelan más confiadamente la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa. Estos supuestos son construidos a medida que se soluciona un problema eficazmente. En un primer momento estas premisas fueron valores conscientes que llevaron las acciones de miembros de la empresa en la solución de problemas de naturaleza tanto interna como externa.

1.6.5. Medición de la Cultura Organizacional:

Ibáñez (2002), menciona que la Cultura Organizacional se puede medir en base a varios factores:

a) Calidad de vida laboral e identificación de factor humano con la organización:

Se refiere al grado en que los individuos se sienten satisfechos por desempeñarse en una organización y cuál es el grado de identificación con respecto a ésta.

b) Éxito profesional:

Se refiere a que, si los individuos han podido lograr sus metas, objetivos de carácter profesional en la organización.

c) Reconocimiento y prestigio de la organización en una sociedad:

La empresa posee una imagen; luego de haber logrado la imagen si ésta es buena, la empresa lograra el prestigio y por lo tanto el reconocimiento de la sociedad.

d) Proyección de la organización:

La empresa debe proyectarse a futuro, para alcanzar siempre nuevas metas, objetivos y plantearse nuevos retos.

1.6.6. Estilos de dirección:

Chiavenato (2001), indica que la administración de las empresas se encuentra fuertemente marcada por los estilos de los administradores. McGregor distingue dos concepciones opuestas de estilos de dirección: la teoría X (o tradicional) y la teoría Y (o moderna).

a) Teoría X:

La administración, según la teoría X, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- La administración es la encargada de organizar los recursos de la empresa (dinero, materiales, equipos y personas), concentrándose en sus objetivos económicos.
- La administración es un proceso para dirigir los esfuerzos de las personas, incentivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento, para atender las necesidades de la empresa.
- Sin esta intervención activa de la dirección, las personas serían pasivas frente a las necesidades de la empresa o incluso se resistirían a ellas.

b) Teoría Y:

La teoría Y desarrolla un estilo de dirección abierto, dinámico y extremadamente democrático según el cual administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potenciales, remover obstáculos, estimular el crecimiento individual y proporcionar orientación en cuanto a los objetivos. La administración, según la teoría Y se caracteriza por los siguientes aspectos:

- La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades, de dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la empresa, son factores inherentes a las personas, y no son creados por la administración. Es responsabilidad de la

administración proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por si mismas estas características.

1.5. Marco conceptual

1. Comunicación interna

Determina que la comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global (Pizzolante 2004)

2. Endomarketing

Es una estrategia que surge de la Dirección de la institución, destinada a dar a conocer a sus clientes internos: políticas, estrategias, objetivos; con la finalidad de motivarlos, comprometerlos hacia el logro de las metas y objetivos de la institución. (Ribeiro, 2004)

3. Cultura Organizacional:

La cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización. (Schein, 1988).

CAPÍTULO II

MATERIAL Y

PROCEDIMIENTOS

2.1 Material

2.1.1 Población

La población estuvo conformada por el total de 10 colaboradores del centro de inspección técnica vehicular (Senati). Ya que están directamente involucrados en las actividades funcionales de la empresa.

(Fuente: Registro del área de Recursos Humanos, según planilla Senati).

2.1.2 Marco de Muestreo

El marco muestral estuvo conformado por el reporte de personal de 10 colaboradores del centro de inspección técnica vehicular (Senati), por considerarse una población pequeña.

2.1.3 Unidad de Análisis

Personal	Cantidad
Asistente Administrativo CITV	2
Inspectores CITV	7
Supervisor CITV	1
Total	10

2.1.4 Muestra

Debido a que la población es pequeña, no fue necesario calcular la muestra, por lo que trabajaremos con toda la población del centro de inspección técnica vehicular (Senati).

2.1.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

TÉCNICA	INSTRUMENTO	UNIDAD DE ANÁLISIS
Encuesta sobre Comunicación interna	Cuestionario	centro de inspección técnica vehicular (Senati)
Encuesta sobre cultura organizacional	Cuestionario	centro de inspección técnica vehicular Senati)

2.2 Procedimientos

2.2.1 Diseño de contrastación

Para contrastar la hipótesis se aplicó el diseño cuasi experimental con un solo grupo, con observación antes y después de haber aplicado el plan de mejora de la comunicación interna.

$$O_1 \text{ ——— } X \text{ ——— } O_2$$

Dónde:

O_1 = Nivel de cultura antes de la aplicación del plan

X = Aplicación del plan de Mejora de la comunicación interna

O_2 = Nivel de cultura después de la aplicación del plan

2.2.2 Análisis de las variables

Variable Independiente: Comunicación Interna

Variable Dependiente: Cultura Organizacional

Operacionalización de variables

Variable	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Escala
Variable Independiente Comunicación interna	Determina que la comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global (Pizzolante 2004)	Canal de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Escrita - Oral - Electrónico 	Nominal
		Tipo de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Descendente - Ascendente - Horizontal - Diagonal u Oblicua 	Nominal
		Estrategia de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Atribución de Responsabilidad - Concepción de mensajes - Elección de los instrumentos 	Nominal
Variable Dependiente Cultura Organizacional	La cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización. (Schein, 1988).	Estructura formal	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos/estrategias - Organigramas 	Nominal
		Estructura informal	<ul style="list-style-type: none"> - Clima organizacional - Toma de decisiones 	Nominal

2.2.3 Procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento de datos se utilizó la estadística descriptiva empleando el programa Excel 2013. Los resultados serán presentados en cuadros estadísticos con cifras absolutas y relativas porcentuales; así como en gráficos para una mejor interpretación. Se aplicó la prueba Chi-cuadrado (X^2), para la diferencia de proporciones de los niveles de cultura organizacional de los trabajadores, antes y después de la aplicación de un plan de mejora de la comunicación interna. Si $P < 0.005$ existe diferencia significativa confirmándose la hipótesis propuesta.

CAPÍTULO III
PRESENTACIÓN Y
DISCUSIÓN DE
RESULTADOS

3.1. Presentación de Resultados

Cuadro 1

Nivel de comunicación interna de los trabajadores del Centro de inspección Técnica Vehicular (Senati) antes de la aplicación de plan de mejora.

Nivel de comunicación	Antes	
	Nro	%
Excelente	0	0
Buena	3	30
Regular	7	70
Total	10	100

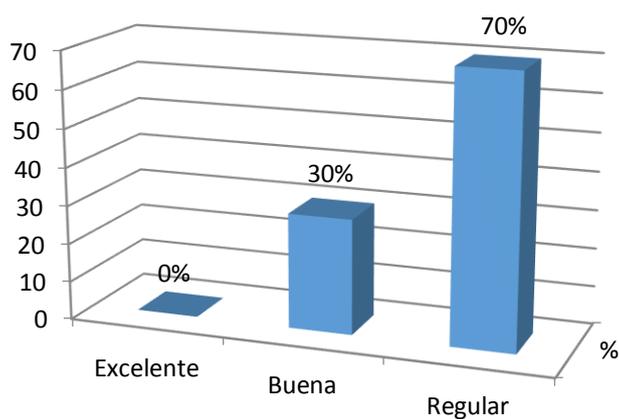


Gráfico 1. Nivel de comunicación interna de los trabajadores del Centro de inspección Técnica Vehicular (Senati) antes de la aplicación de plan de mejora.

Cuadro 2

Nivel de comunicación interna de los trabajadores del Centro de inspección

Técnica Vehicular (Senati) después de la aplicación de plan de mejora

Nivel de comunicación	Después	
	Nro	%
Excelente	2	20
Buena	8	80
Regular	0	0
Total	10	100

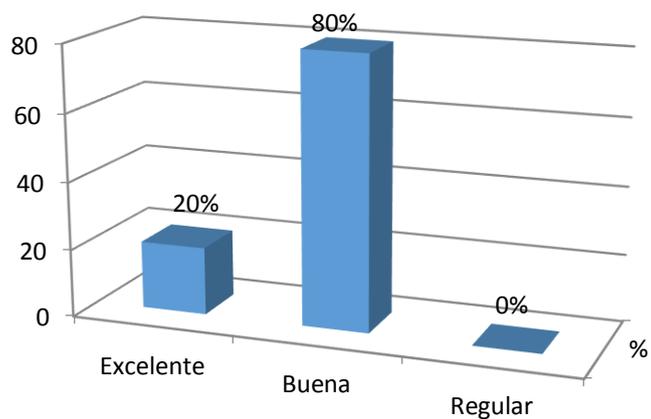


Gráfico 2. Nivel de comunicación interna de los trabajadores del Centro de inspección Técnica Vehicular (Senati) después de la aplicación de plan de mejora

Cuadro 3.

Nivel de cultura de los trabajadores del Centro de inspección Técnica Vehicular (Senati) antes de la aplicación de plan de mejora

Nivel de cultura organizacional	Antes	
	Nro	%
Excelente	0	0
bueno	3	30
Regular	7	70
Total	10	100%

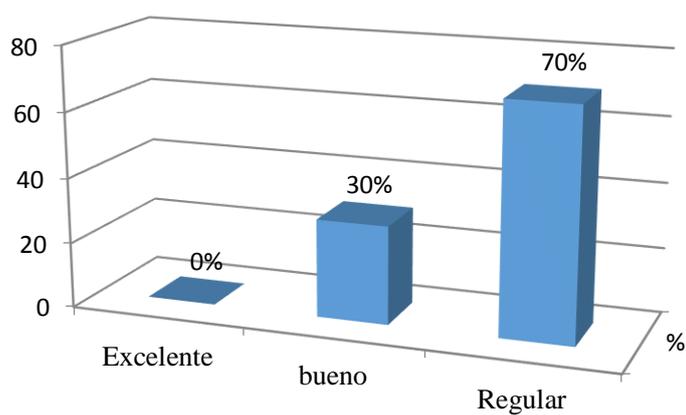


Gráfico 3. Nivel de cultura de los trabajadores del Centro de inspección Técnica Vehicular (Senati) antes de la aplicación de plan de mejora

Cuadro 4

Nivel de cultura de los trabajadores del Centro de inspección Técnica Vehicular (Senati) después de la aplicación de plan de mejora.

Nivel de cultura organizacional	Después	
	Nro	%
Excelente	3	30
Buena	7	70
Regular	0	0
Total	10	100

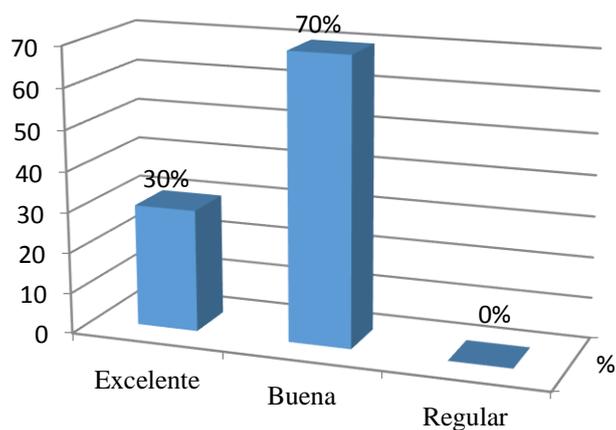


Gráfico 4. Nivel de cultura de los trabajadores del Centro de inspección Técnica Vehicular (Senati) después de la aplicación de plan de mejora.

3.1.1 Resultados De La Aplicación Del Chi Cuadrado

Cuadro 5

Nivel de Comunicación Interna de los trabajadores del centro de inspección técnica vehicular (Senati) antes y después de aplicado el plan de mejora.

Nivel de comunicación	Antes		Después	
	Nro	%	Nro	%
Excelente	0	0	2	20
Buena	3	30	8	80
Regular	7	70	0	0
Total	10	100	10	100

$$X^2 = 11,273$$

$$P = 0,0036$$

Como P es menor de 0,01 la aplicación del plan de mejora ha producido un cambio altamente significativo en la comunicación interna de los trabajadores del centro de inspección técnica vehicular (Senati).

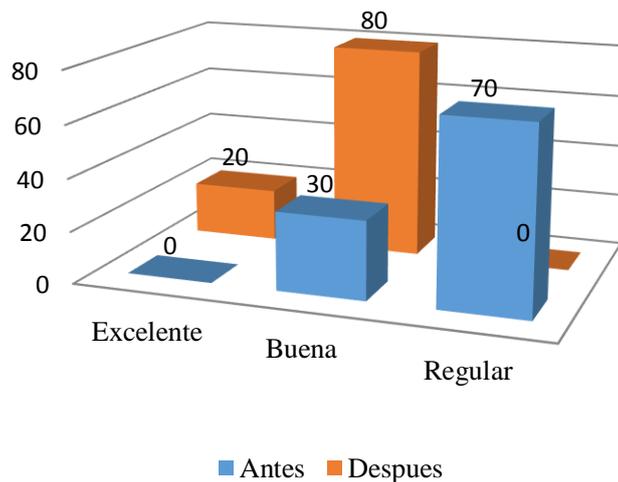


Gráfico 5. Nivel de Comunicación Interna de los trabajadores del centro de inspección técnica vehicular (Senati) antes y después de aplicado el plan de mejora.

Cuadro 6.

Nivel de Cultura de los trabajadores del centro de inspección técnica vehicular (Senati) antes y después de aplicado el plan de mejora.

Nivel de cultura organizacional	Antes		Después	
	Nro	%	Nro	%
Excelente	0	0	3	30
bueno	3	30	7	70
Regular	7	70	0	0
Total	10	100%	10	100

$$X^2 = 11,688$$

$$P = 0,0038$$

Como P es menor de 0,01 la aplicación del plan de mejora ha producido un cambio altamente significativo en la cultura de los trabajadores del Centro de inspección Técnica Vehicular.

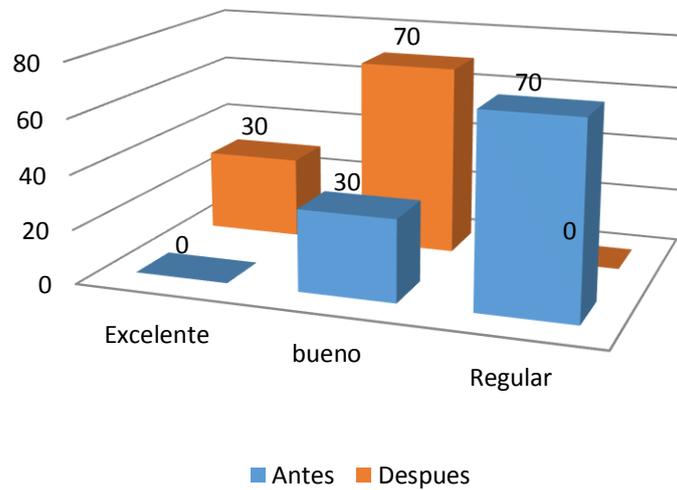


Gráfico 6. Nivel de Cultura de los trabajadores del centro de inspección técnica vehicular (Senati) antes y después de aplicado el plan de mejora.

3.2. Discusión de Resultados

Con relación al objetivo general: Determinar cómo la aplicación de un plan de mejora de la comunicación interna contribuye a la optimización de la cultura organizacional del Centro de Inspección Técnica Vehicular (Senati), la esperanza – Trujillo 2016

Antes de ser aplicado el plan de mejora la cultura fue regular, esto se ve reflejado en el gráfico Nro. 3 en él se determina que el 70% fue regular mientras que solo un 30% fue bueno. Según el grafico Nro. 4, se observa que el Nivel de cultura de los trabajadores del Centro de inspección Técnica Vehicular (Senati) después de la aplicación de plan de mejora se ha optimizado: un 70% de la cultura organizacional es buena y el 30% es excelente. Esta realidad, se demuestra con los resultados del plan de mejora de la comunicación interna en el que se ve demostrada a través de la prueba chi 2 (cuadro Nro. 6) en el que P es igual a 0,0038; es decir, P es menor que 0.05 por ende podemos afirmar que la aplicación del plan de mejora ha producido un cambio altamente significativo en la cultura de los trabajadores del Centro de inspección Técnica Vehicular.

Nivel de cultura organizacional	Antes		Después	
	Nro	%	Nro	%
Excelente	0	0	3	30
Bueno	3	30	7	70
Regular	7	70	0	0
Total	10	100%	10	100

$$X^2 = 11,688$$

$$P = 0,0038$$

Estos resultados nos dan a conocer que cuando una organización cuenta con una buena comunicación interna, tendrá una buena cultura organizacional, debido a que

la comunicación es un proceso por el cual los colaboradores y jefes inmediatos están involucrados e intercambian opiniones para el logro de los objetivos, esta afirmación se ve respalda por:

Pizzolante (2004) donde determina que la comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global.

Por su parte la Comunicación Organizacional, según el criterio de Trelles (2004, p. 25) “centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de su identidad.”

Con relación al objetivo específico 1: Evaluar la comunicación interna existente del centro de inspección técnica vehicular (Senati), La Esperanza- Trujillo 2016, tal como se ha podido demostrar en el gráfico Nro. 1, Se demuestra que la comunicación interna antes de la aplicación del Plan era 70% regular y 30% buena. Estos resultados reflejan que la comunicación interna no era la adecuada ya que jefes directos y colaboradores no mantenían una buena comunicación afirmación que coincide con la investigación realizada por Viera (2013) en su tesis “*Estrategias de comunicación interna del gadm-c guano y su incidencia en el desarrollo institucional, período julio a diciembre de 2013*”. (Tesis de licenciatura) Universidad Nacional de Chimborazo, Ecuador. Donde sostiene que:

La falta de comunicación entre jefes de direcciones, autoridades, empleados y trabajadores, se evidencia en los resultados de trabajos realizados dentro de la institución no son los adecuados y óptimos.

Sin embargo una vez aplicado el Plan de mejora, los resultados obtenidos, fueron significativos: el 80% bueno y el 20% excelente (gráfico Nro. 2) lo que ha permitido que los colaboradores se sientan satisfechos en su centro de labores permitiendo el mejoramiento de las relaciones interpersonales además utilizando canales formales de comunicación para la obtención de información y realizar sus labores estos resultados se ven respaldados por la investigación realizada por Olivos (2014) en su tesis *“La comunicación interna y la percepción de la calidad de servicio por los socios de la cooperativa de ahorro y crédito Parroquia San Lorenzo del distrito de Trujillo* donde sostiene que:

Las necesidades de comunicación identificadas están relacionadas con el uso efectivo de las tecnologías de comunicación institucionales, así mismo, con el empleo efectivo de canales de comunicación formales, a partir de los cuales se garantizará el logro de resultados institucionales.

Con relación al objetivo específico 2: Identificar el nivel de cultura organizacional del centro de inspección técnica vehicular (Senati), La Esperanza- Trujillo 2016, Antes de la aplicación del plan de mejora la realidad fue la siguiente: el nivel de cultura fue de un 70% regular y 30% buena (gráfico Nro. 3). La cultura no es adecuada debido a una serie de factores entre ellos los jefes inmediatos y los colaboradores no han hecho un esfuerzo suficiente para tener claro la filosofía de la organización.

Afirmación que es respalda por Carbajal (2015) en su tesis *plan de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional del instituto nacional de estadística y censos- inec*. Donde concluye que:

En cuanto a la cultura corporativa, existe un porcentaje significativo de funcionarios que no conoce y no tiene claro cuál es la filosofía de la organización. Esto se debe a que muy pocos funcionarios al ingresar a la institución recibieron una inducción o un manual en el cual pudieran obtener este tipo de información. Además, algunos funcionarios consideran que esta información no es relevante al momento de desempeñar sus actividades.

Una vez aplicado el Plan de mejora, los resultados obtenidos, fueron positivos debido a que el nivel de cultura aumentó: 70% bueno y 30% excelente (gráfico Nro. 4). Esto ha beneficiado a la organización con un mejor clima laboral y como tal con el mejor desempeño de sus colaboradores. En efecto, para que las organizaciones a nivel global mejoren su cultura organizacional deben contar una buena comunicación interna

Con relación al objetivo específico Nro. 03 & Nro 04 Diseñar, aplicar y evaluar el plan de mejora de la comunicación interna del centro de inspección técnica vehicular (SENATI), se evidencia que las estrategias aplicadas han dado los resultados esperados, como son la mejora de la comunicación interna (Gráfico Nro.2), asimismo la optimización de la cultura organizacional (Gráfico Nro.4)

Una buena gestión de la comunicación interna permitirá el logro de los objetivos planteados por la institución asimismo los jefes inmediatos y colaboradores deberán de involucrarse en ello afirmación que es respaldada por García (1998) en el cual da a conocer que La gestión de la comunicación interna se enfoca en todas las acciones

y metodologías aplicativas en donde los encargados de la comunicación planifican todos los recursos posibles que permita mejor desarrollo en la organización.

3.3 PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA OPTIMIZAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE INSPECCION TECNICA VEHICULAR (SENATI), LA ESPERANZA - TRUJILLO 2016

Introducción

El plan de comunicación consiste en la planificación de una serie políticas, estrategias y acciones diseñadas para la optimización de las relaciones laborales de las empresas.

El plan de comunicación surge a partir de la identificación de ciertas necesidades que presenta una organización; de modo que interactúen en un lenguaje semántico, sintáctico y pragmático, a fin de poder lograrla cohesión de los tres elementos básicos para cumplir con los objetivos de un sistema de comunicación clara, precisa y concreta que ya que qué cada empresa posee su propia personalidad y un estilo de trabajo, los cuales deben funcionar como una guía para potenciar y mejorar su dinámica comunicativa

A partir de este preámbulo, en este capítulo se desarrollará el plan de comunicación de la institución objeto de estudio. Cada estrategia a aplicarse estará cimentada en las fallas detectadas mediante el diagnóstico de comunicación realizado y contrastarlo con los resultados obtenidos. Básicamente se plantearán cuatro estrategias puntuales implícitas en cada uno de los objetivos planteados que constituirán una guía para la toma decisiones y la nueva postura de los colaboradores del centro de inspección técnica vehicular (Senati), la Esperanza- Trujillo

A partir de los objetivos planteados en el presente plan de comunicación, el centro de inspección técnica vehicular (Senati), ha aprobado las siguientes políticas y estrategias de trabajo:

Objetivo general

- Establecer estrategias de comunicación interna para optimizar la cultura organizacional del centro de inspección técnica vehicular (Senati), la Esperanza-Trujillo 2016

Objetivos específicos

- Implementar canales y herramientas de comunicación interna eficientes que faciliten los flujos de información organizacional.
- Informar acerca de las actividades y funciones de la comunicación interna de la organización.
- Fomentar la cultura organizacional entre el personal
- Promover la participación de los colaboradores de la institución mediante la generación de actividades extracurriculares.

La estrategia

La estrategia es básicamente el cómo actuar para conseguir un resultado. Existen diferentes factores que pueden influir y limitarla, por ejemplo, las reglas, políticas, limitaciones económicas o la falta de compromiso. Para lograr una estrategia es necesario utilizar una táctica que por lo general consiste en la optimización de los recursos disponibles, tanto humanos como los materiales. Cada estrategia es diferente ya que debe hacer frente a una

situación para modificar su comportamiento y las técnicas a aplicarse varían según el contexto de la situación motivo de cambio.

Estrategia 1: Potenciación del uso de los canales de comunicación

Objetivo

- Optimizar los medios de comunicación interna existentes en el centro de inspección técnica vehicular (Senati), la Esperanza- Trujillo

Actividades

1. Cartelera: Se Implementó carteleras en espacios de concentración, así como en los diferentes pisos de la institución de modo que todo el personal pueda tener acceso fácil a esta herramienta. Las carteleras están compuestas por elementos comunicacionales atractivos, se reemplazará los textos largos por mensajes puntuales, relevantes y de ser posible complementadas con imágenes que sean llamativas y que tengan coherencia con la información que se desea emitir.

2. Intranet: En la intranet se creó un espacio destinado específicamente para colocar información de comunicación interna en donde los colaboradores podrán enterarse de noticias, avisos, acontecimientos, alcances o reconocimientos que ha obtenido la institución.

3. Fondos de pantalla: Esta es una herramienta estratégica debido a su ubicación, cada uno de los colaboradores del centro de inspección técnica vehicular (Senati), la Esperanza-Trujillo posee una PC o una laptop y lo primero observan al iniciar la jornada de trabajo es el fondo de pantalla. Este medio es modificado y/o actualizado con la información y los temas relevantes del mes; del mismo modo, se presenta diseños o imágenes acorde a lo que se desea emitir. Los tiempos de actualización de los fondos de pantalla no deben seguir un

estricto período de tiempo, sino que deben ser breves y flexibles para que puedan comunicarse rápidamente.

4. Reuniones: Se programó reuniones las cuales deberán ser convocadas y agendadas previamente vía correo electrónico, en éste se detalla el día, la hora, el lugar y el orden del día, de modo que los funcionarios convocados puedan conocer los temas que se discutirán y anticiparse para aportar con sus ideas. En la reunión debe haber un moderador o una persona que dirija los temas de conversación y controlar los tiempos de intervención de cada persona para aprovechar el tiempo al máximo.

Estrategia 2: Implementación de nuevos canales de comunicación

Objetivo: Incluir medios de comunicación idóneos a la realidad de la organización para facilitar los flujos de la información.

Actividades

1. Creación de una revista electrónica: La revista es un instrumento en el cual se plasmó información importante acerca de los acontecimientos mensuales de la institución. Además, constituye una forma interactiva de mostrarles a los usuarios internos los avances, noticias, eventos, publicaciones, capacitaciones, cursos, logros y actividades extraordinarias de su organización. Consideramos que este es un instrumento que podría permitir a los colaboradores sentirse integrados e informados acerca de las actividades que realiza la organización.

2. Pantallas LED: Se llevó a cabo la instalación de 2 pantallas LED en sectores que presentan mayor recurrencia en las instalaciones del centro de inspección técnica vehicular (Senati), la Esperanza- Trujillo; en estas se reproduce videos con información acerca de la filosofía institucional, nuevas políticas, reglamentos, campañas vigentes, avisos, cambios,

mensajes acerca de la cultura organizacional (misión, visión, valores y objetivos) y otros. Son ubicados en espacios estratégicos con información relevante de la organización.

Además, se promociona a la dirección de comunicación mediante la emisión de mensajes acerca de las actividades que esta área realiza.

3. Chat institucional: Se llevó a cabo la instalación de un chat en todas las Computadoras y laptops con los correos de todos los miembros de la organización, ya que cada colaborador cuenta con su pc o laptop; esta nueva técnica ha dado lugar a que se envíen mensajes cortos directamente a las personas con las que se necesita mantener contacto permanente.

Estrategia 3: Espacios de integración y desarrollo profesional

Objetivo: Promover el sentido de pertenencia en los colaboradores mediante su participación en actividades representativas.

Actividades

1. Capacitaciones: Se invitó y se debe invitar a profesionales tanto nacionales como internacionales para brindar capacitaciones y conferencias acerca de temas de interés del personal de la institución. Al final de los cursos se entregarán los respectivos certificados señalando los temas de aprendizaje y su duración.

2. Inducción al personal: Se Creó manuales y videos de inducción con los que el personal nuevo puedan tener un primer acercamiento con la institución y su cultura corporativa.

3. Charlas motivacionales: Se organizó y se deben organizar reuniones mensuales en las que el supervisor de área prepara mensajes para motivar a su equipo de trabajo; además se abrió un espacio en la que los colaboradores podrán expresar sus opiniones acerca de sus

labores diarias y los inconvenientes que se hayan presentado durante el mes. El objetivo es mejorar el clima laboral y promover un mejor trabajo en equipo.

4. Planificación de eventos: Se llevó y se debe llevar a cabo la planificación de eventos como: jornadas de integración deportivas, salidas de campo, cenas, semana santa, navidad; además se cuenta con un registro en el cual consta la fecha de nacimiento de cada uno de los colaboradores para festejar y organizar un pequeño homenaje. El supervisor de área será el encargado de publicitar todos los eventos que se organicen.

Estrategia 4: Fomento de la cultura organizacional

Objetivo: Consolidar la identidad de la institución entre los colaboradores del centro de inspección técnica vehicular (Senati), La Esperanza- Trujillo y el sentido de pertenencia

Actividades:

1. Difusión permanente de la cultura organizacional: Se envió recordatorios acerca de la visión, misión, valores y objetivos sujetas a los cambios globales que se dan permanentemente de manera que respondan a los objetivos de los distintos canales de comunicación interna desarrollados y la creación tanto de material impreso como digital, de modo que el público interno se mantenga todo el tiempo apegado y alineado a la razón de ser de la institución y pueda desempeñar su cargo de una mejor manera.

2. Campaña de comunicación: Se llevó a cabo una serie de actividades que promuevan la cultura organizacional y que permitan en el entorno interno crear un mayor sentido de pertenencia con la institución. En primera instancia se llevo a cabo la fase de expectativa, la cual supone una introducción de lo que es la campaña, pero sin mayores detalles. Para esto

se crearán fondos de pantalla y afiches con imágenes y mensajes, los cuales darán a conocer a los colaboradores la programación y ejecución de las campañas que se llevarán a cabo.

Todas y cada una de las estrategias enumeradas anteriormente son dirigidas, monitoreadas y evaluadas por el supervisor o encargado del centro de inspección técnica vehicular (Senati), La Esperanza- Trujillo, de modo que se pueda medir el impacto que cada una de estas estrategias de comunicación ha tenido y reconocer los cambios que se han producido en cuanto al comportamiento y clima laboral.

Monitoreo y evaluación

Una vez aplicadas las estrategias en la institución, se llevó a cabo un proceso de evaluación de cada una de las actividades realizadas. Por lo general para este proceso se utilizó como herramienta técnica la encuestas, y los informes de retroalimentación en interacción con el supervisor y colaboradores. Así mismo se ha previsto que es de vital importancia llevar un registro de las actividades realizadas para poder facilitar el análisis y evaluación de los resultados. El equipo de comunicación será el encargado de monitorear y mejorar las técnicas aplicadas en este documento conforme se vayan presentando los resultados de cambio de actitud en los colaboradores una vez aplicadas las estrategias.

Matriz - Plan de Comunicación Interna

A continuación, se presenta un cuadro más detallado del plan de comunicación interna diseñado para el centro de inspección técnica vehicular (Senati), La Esperanza - Trujillo en el cual está dividido por los siguientes ítems: estrategia, actividades, publico interno objetivo, estrategia, acciones/medios, plazo, responsables y presupuesto.

3.3.1 cronograma del plan de comunicación interna

PÚBLICO INTERNO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIA	ACCIONES / MEDIOS	PLAZO		RESPONSABLE	PRESUPUESTO
				INIC	FIN		
COLABORADORES	- Optimizar los medios de comunicación interna existentes en el centro de inspección técnica vehicular (SENATI), la Esperanza- Trujillo	Potenciación del uso de los canales de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Cartelera • Intranet • Reuniones 	SETIEMBRE	OCTUBRE	DIRECTOR	S/. 300.00
	- Incluir medios de comunicación idóneos a la realidad de la organización para facilitar los flujos de la información.	Implementación de nuevos canales de comunicación	Creación de una revista electrónica Pantallas LED Chat institucional	SETIEMBRE	OCTUBRE	DIRECTOR	S/.500.00

PÚBLICO INTERNO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIA	ACCIONES / MEDIOS	PLAZO		RESPONSABLE	PRESUPUESTO
				INIC	FIN		
COLABORADORES	- Promover el sentido de pertenencia en los colaboradores mediante su participación en actividades representativas.	Espacios de integración y desarrollo profesional	-Capitaciones -Inducción al personal -Charlas motivacionales -Planificación de eventos	SETIEMBRE	OCTUBRE	DIRECTOR	S/. 800.00
	- Consolidar la identidad de la institución entre los colaboradores del centro de inspección técnica vehicular (SENATI), La Esperanza-Trujillo y el sentido de pertenencia	Fomento de la cultura organizacional	-Difusión permanente de la cultura organizacional -Campaña de communication	SETIEMBRE	OCTUBRE	DIRECTOR	S/. 500.00
TOTAL							S/.2,100.00

CONCLUSIONES

1. La aplicación del plan de mejora de la comunicación interna ha contribuido en la optimización de la cultura organizacional del centro de inspección técnica vehicular mediante la ejecución de una serie de estrategias y procedimientos que han dado lugar a una comunicación fluida dentro del área de trabajo.
2. La comunicación interna del centro de inspección técnica vehicular (Senati), antes de ser aplicado el plan de mejora fue regular. De acuerdo a los datos encontrados, gran parte de colaboradores se mostraban indiferentes y en desacuerdo con las funciones y responsabilidades que estaban su cargo; además muchos de ellos no tenían conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permitieran la comunicación fluida, utilizaban medios informales de comunicación para obtener información. Ahora después de ser aplicado el plan de mejora la comunicación interna ha mejorado a un nivel bueno y excelente debido al trabajo conjunto y a la ejecución de las estrategias planteadas.
3. El nivel de cultura del centro de inspección técnica vehicular (Senati), antes de ser aplicado el plan de mejora fue regular debido a que existía un porcentaje significativo de colaboradores que no conocían ni tenía claro cuál era la filosofía de la organización. Sin embargo, una vez aplicado el plan de mejora el nivel fue bueno y excelente lo que significa que la aplicación de estrategias ha promovido el sentido de pertenencia en los colaboradores mediante su participación en actividades representativas. Asimismo, se ha empezado a fomentar la práctica de la cultura organizacional como por ejemplo: recordatorios acerca de la visión, misión, valores y objetivos de la institución.

4. Con la aplicación del diseño el plan de mejora de la comunicación interna se ha logrado la optimización de la cultura organizacional, para alcanzar este objetivo se (SENATI) - Trujillo ha planteado un conjunto de estrategias y actividades a raíz de los resultados obtenidos en la investigación; ahora están procediendo a su ejecución en el centro de inspección técnica vehicular para así solucionar los problemas encontrados.

5. La aplicación del plan de mejora de la comunicación interna ha promovido el desarrollo de programas motivacionales, oportunidades para dar a conocer las iniciativas de cada participante, compartir a las mejores prácticas del conocimiento, su opinión, ideas y sugerencias de los colaboradores. Asimismo, se ha logrado una buena comunicación entre compañeros lo que ha de favorecer el logro de los objetivos planteados por la institución; asimismo el personal viene recibiendo capacitaciones periódicas, que permita obtener nuevos conocimientos y su desempeño de una manera más eficiente en su área laboral.

6. Al evaluar la aplicación del plan de mejora, como resultado se ha empezado a realizar reuniones, eventos y el intercambio de información entre jefes y el personal. Esta versión nace del propio personal, dando fe que si se siente motivado y que la institución viene proporcionando en forma regular la información requerida; además ya tienen conocimiento de los resultados obtenidos por la aplicación, tal como se ha podido comprobar con la aplicación del cuestionario por segunda vez a los colaboradores del centro de inspección técnica vehicular (Senati).

RECOMENDACIONES

1. Que la alta dirección debe seguir apoyando la ejecución del plan de comunicación interna, sobre todo en aquellos aspectos que no están funcionando de forma adecuada. Asimismo, que los jefes inmediatos y colaboradores se involucren y se identifiquen con la institución, comprometiéndose con la visión, misión, objetivos y valores, como la clave del éxito de toda organización.
2. Es de vital importancia colocar medios de información (carteleros, murales, afiches, entre otros) en espacios de estratégicos ya que son espacios en los que los colaboradores y el propio plantel de la alta dirección obtienen información de forma directa y segura.
3. Finalmente, se recomienda que la alta dirección, con la participación de sus colaboradores, deben actualizar permanentemente la misión, visión y objetivos, de manera que todos se encuentren alineados a los intereses de la organización y el trabajo que realiza cada uno, a fin de lograr progresivamente mejores resultados tanto en la producción de información como en el mejoramiento del clima laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Libros

- Capriotti, P (2009). *Branding Corporativo*, Colección Libros de la empresa, Santiago.
- Capriotti, P (2012). *Claves para lograr un cambio en la comunicación interna*. España: Editorial Axioma.
- Chiavenato, I (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Deal, T & Kennedy, A (1985). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Harmondsworth: Penguin Books
- Fernández, C (2005). *La comunicación en las organizaciones* Madrid - Editorial Trillas
- García, J (1998). *Comunicación interna*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Goldhaber, G (1977). *Comunicación Organizacional*, México Logos Consorcio Editorial S.A.
- Hartline, M (2011). *Estrategias de Marketing*. México: Thomson.
- Hellriegel, D & Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México 10ª edición
- Ibáñez, M (2002). *Comportamiento Organizacional de las empresas*. Perú (2ª. ed.) Edit. Universidad Ricardo Palma
- Pizzolante, I (2004). *El poder de la comunicación estratégica* Bogotá. Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Ribeiro, A (2004). *Endomarketing*. Brasil: Editorial Odontex
- Robbins, S (1999). *Comportamiento organizacional*. México DF (8 ed.) Prentice Hall

- Robbins, S & Coulter, M (2010). *Administración*. México (10a ed.) Edit. Prentice Hall.
- Ruiz, A (2010). *La Comunicación Oral en la Empresa*. Madrid. Arco Libros.
- Schein, E (1988). *La Cultura empresarial y el liderazgo*. España: Edit. Plaza & Janes editores.
- Trelles, I (2004). *Comunicación Organizacional*. La habana Editorial Félix Varela,
- Katz, L & Kahn, R (1995). *Psicología Social de la Organización*. México D.F. Trillas.

Tesis

- Carbajal (2015). *Plan de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional del instituto nacional de estadística y censos- INEC* (Tesis de licenciatura) Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Montero & Rodríguez (2014). *Comunicación interna y gestión Organizacional en la institución educativa Micaela Bastidas, distrito de Iquitos, 2013*. (Tesis de maestría) Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Iquitos, Perú.
- Olivos (2014). *La comunicación interna y la percepción de la calidad de Servicio por los socios de la cooperativa de ahorro y crédito Parroquia San Lorenzo del distrito de Trujillo*. (Tesis de licenciatura) Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Roca (2009). *Relación entre la comunicación interna y la cultura Organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San*

Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, Periodo 2009. (Tesis de maestría)
Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

- Viera (2013). *Estrategias de comunicación interna del gadm-c guano y su Incidencia en el desarrollo institucional, período julio a diciembre de 2013.* (Tesis de licenciatura) Universidad Nacional de Chimborazo, Ecuador.

Linkografía

- Arriagada (2009). *¿Qué es la comunicación interna operativa?* 15 de agosto 2016
Recuperado de enchile.blogspot.pe/2009/07/que-es-la-comunicacion-interna.html.
- EHB, E. H. (2010). *Comunicación Empresarial - Una Guía para Directivos Ocupados.* Bilbao, España: Deusto. 09 de setiembre del 2016. Recuperado de <https://www.iberlibro.com/9788423422272/Comunicaci%C3%B3n-empresarial-gu%C3%ADa-directivos-ocupados-8423422275/plp>.
- Vázquez (2012). *Estructura organizacional formal e informal y estrategia empresarial como filosofía.* 04 de agosto del 2016. Recuperado de http://yenivazquez.blogspot.pe/p/estructura-organizacional-formal-e_17.html.

2. Anexos

Anexo N° 01: Cuestionario de comunicación interna

I. DATOS GENERALES

Cargo que desempeña _____

II. INSTRUCCIONES: Sírvase marcar la respuesta que Ud., considere la más adecuada, teniendo en cuenta la siguiente valoración: Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Indiferente (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)

PROPOSICIONES	1	2	3	4
1. Mi jefe directo me ha explicado claramente las funciones de mi puesto y las responsabilidades a cumplir				
2. Tengo conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de mi área de trabajo				
3. Considero que la comunicación a través del correo es efectiva				
4. La información que recibo siempre es a través de rumores o canales informales de comunicación				
5. Recibo en forma oportuna la información que requiero para realizar mis labores				
6. la información que recibo es útil e importante para continuar con las labores asignadas				
7. La institución desarrolla programas motivacionales para optimizar la comunicación interna				

8. Existen oportunidades para dar a conocer iniciativas y compartir las mejores prácticas de conocimiento para optimizar la comunicación				
9. Existe buena comunicación entre mis compañeros de trabajo que permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales				
10. Para mejorar la comunicación interna , se ha tomado en cuenta mi opinión, ideas y sugerencias				
11. Existe una buena comunicación interna que favorece el logro de los objetivos planteados				
12. La institución manifiesta sus objetivos de tal manera que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros				

Gracias por su tiempo y colaboración

Anexo N° 02: Validación de Cuestionario de Comunicación Interna

Encuestados	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	pregunta 09	pregunta 10	pregunta 11	pregunta 12	Total
1	3	2	4	3	4	2	1	2	1	2	2	2	28
2	1	3	3	4	1	1	2	3	5	3	2	1	29
3	4	3	2	3	3	1	1	2	2	1	3	3	28
4	3	2	1	3	3	3	3	3	2	2	1	2	28
5	2	3	3	2	2	3	2	4	3	4	3	3	34
	1,3	0,3	1,3	0,5	1,3	1	0,7	0,7	2,3	1,3	0,7	0,7	147

K	12
$\sum Vi$	12,1
Vt	6,8

SECCION 1	1,091
SECCION 2	-0,779
ABSOLUTO S2	0,779
α	0,85

Alternativas	Valor
Totalmente en desacuerdo	1
en desacuerdo	2
Indiferente	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Fórmula

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

INTERPRETACIÓN

Se validó en una muestra piloto de cinco colaboradores obteniéndose un coeficiente de Alfa de Cronbach del 85%, razón que nos autoriza a aplicar el cuestionario.

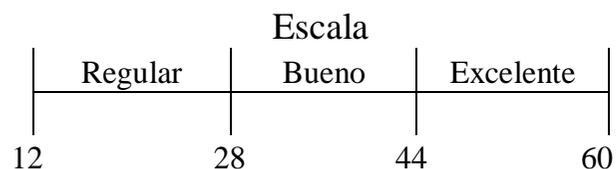
el cuestionario considerado como válido.

Anexo N° 03: Tabulación Cuestionario de Comunicación Interna Antes de Aplicar el Plan de mejora

Encuestados	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	Total	Nivel de Comunicación
1	3	2	4	3	4	2	1	2	1	2	2	2	28	Regular
2	1	3	3	4	1	1	2	3	5	3	2	1	29	Buena
3	4	3	2	3	3	1	1	2	2	1	3	3	28	Regular
4	3	2	1	3	3	3	3	3	2	2	1	2	28	Regular
5	2	3	3	2	2	3	2	4	3	4	3	3	34	Buena
6	1	2	4	3	3	2	3	2	1	3	2	2	28	Regular
7	3	3	2	2	4	3	2	2	4	2	3	4	34	Buena
8	2	4	1	3	1	2	1	2	3	2	3	3	27	Regular
9	3	2	3	3	2	1	2	3	2	3	1	2	27	Regular
10	2	3	2	2	1	3	2	2	3	2	3	1	26	Regular
													289	

67

Nivel de comunicación	Antes	
	Nro	%
Excelente	0	0
Buena	3	30
Regular	7	70
Total	10	100

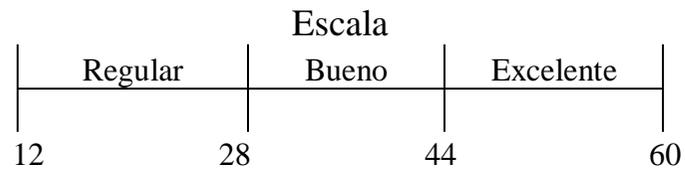


Anexo N° 04: Tabulación Cuestionario de Comunicación Interna Después de Aplicar el Plan de mejora

Encuestados	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	Total	Nivel de Comunicación
1	4	3	4	3	4	5	3	4	4	4	3	4	45	Exelente
2	2	4	3	5	3	4	2	5	3	4	5	2	42	Buena
3	3	5	4	4	3	5	3	2	4	3	5	3	44	Buena
4	2	5	3	2	4	2	4	4	5	4	3	4	42	Buena
5	3	4	3	4	2	4	3	2	4	3	4	3	39	Buena
6	4	3	5	3	4	2	3	4	3	5	4	5	45	Exelente
7	4	3	4	5	3	2	4	3	4	4	2	3	41	Buena
8	3	4	2	4	4	3	4	2	3	4	4	2	39	Buena
9	2	4	3	2	5	4	3	4	5	3	2	3	40	Buena
10	3	5	5	3	3	4	2	3	4	5	3	2	42	Buena
													419	

88

Nivel de comunicación	Después	
	Nro	%
Excelente	2	20
Buena	8	80
Regular	0	0
Total	10	100



Anexo N° 05: Cuestionario de cultura organizacional

1. la organización me felicita, cuando hago un trabajo bien hecho?

- Nunca
- Muy Pocas veces
- Algunas Veces
- Casi Siempre
- Siempre

2. ¿Considerando el cargo que ocupo, mi remuneración es adecuada?

- Nunca
- Muy Pocas veces
- Algunas Veces
- Casi Siempre
- Siempre

3. ¿Me brinda la empresa capacitación necesaria para realizar mi trabajo eficazmente?

- Nunca
- Muy Pocas veces
- Algunas Veces
- Casi Siempre
- Siempre

4. ¿Son accesibles todas las herramientas, materiales y equipo para mi trabajo?

- Nunca
- Muy Pocas veces
- Algunas Veces
- Casi Siempre
- Siempre

5. ¿La empresa me brinda uniforme o indumentaria de trabajo adecuada?

- Nunca
- Muy Pocas veces
- Algunas Veces
- Casi Siempre
- Siempre

6. ¿Tengo comodidad y espacio suficiente para realizar mi trabajo?

- Nunca
- Muy Pocas veces
- Algunas Veces
- Casi Siempre
- Siempre

7. ¿La organización cuenta con canales de comunicación adecuados para que sus empleados puedan presentar sugerencias?

- Nunca
- Muy Pocas veces
- Algunas Veces
- Casi Siempre
- Siempre

8. ¿Recibe periódicamente información sobre las acciones y/o actividades que se realizan en la organización?

- Nunca
- Muy Pocas veces
- Algunas Veces
- Casi Siempre
- Siempre

9. ¿Existen reuniones o eventos en los que se asegure el intercambio de información entre jefes y el personal?

- Nunca
- Muy Pocas veces
- Algunas Veces
- Casi Siempre
- Siempre

10. ¿Cuento con mis compañeros de trabajo cuando los necesito?

- Nunca
- Muy Pocas veces
- Algunas Veces
- Casi Siempre
- Siempre

11. ¿Si tuviera la opción de trabajar en otra Institución en este momento lo haría?

- Nunca
- Muy Pocas veces
- Algunas Veces
- Casi Siempre
- Siempre

12. ¿Cree Ud. que sus logros personales se están cumpliendo en la organización?

- Nunca
- Muy Pocas veces
- Algunas Veces
- Casi Siempre
- Siempre

13. ¿Se siente motivado en la organización?

- Nunca
- Muy Pocas veces
- Algunas Veces
- Casi Siempre
- Siempre

14. ¿Se me proporciona información oportuna y adecuada de mi desempeño y resultados alcanzados?

- Nunca
- Muy Pocas veces
- Algunas Veces
- Casi Siempre
- Siempre

15. ¿Considera que el clima laboral que se vive en la organización contribuye positivamente en el buen desempeño de su trabajo?

- Nunca
- Muy Pocas veces
- Algunas Veces
- Casi Siempre
- Siempre

Gracias por su tiempo y colaboración.

Anexo N° 06: Validación de Cuestionario de Cultura Organizacional

Encuestados	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15	Total
1	2	4	5	3	3	5	4	5	3	1	5	5	4	2	3	54
2	3	2	2	2	3	3	1	1	1	2	1	1	2	1	2	27
3	4	2	3	4	1	5	5	2	5	4	5	4	3	3	4	54
4	1	1	2	2	2	3	1	3	2	2	1	3	1	1	3	28
5	3	5	4	3	5	5	2	4	4	2	3	2	5	3	5	55
	1,3	2,7	1,7	0,7	2,2	1,2	3,3	2,5	2,5	1,2	4	2,5	2,5	1	1,3	218

K	15
$\sum Vi$	30,6
Vt	216,3

SECCION 1	1,071
SECCION 2	0,859
ABSOLUTO S2	0,859
α	0,92

Alternativas	Valor
Nunca	1
Muy pocas Veces	2
Algunas Veces	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

73

Fórmula

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

INTERPRETACIÓN

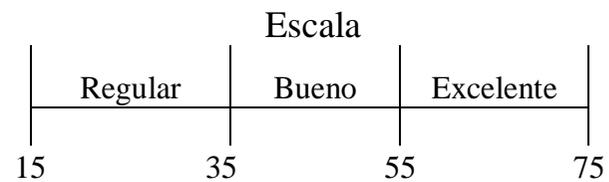
Se validó en una muestra piloto de cinco colaboradores obteniéndose un coeficiente de Alfa de Cronbach del 92%, razón que nos autoriza a aplicar el cuestionario

Anexo N° 07: Tabulación de Cuestionario de Cultura Organizacional Antes de Aplicar el Plan de Mejora

Encuestados	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	Total	Nivel de Cultura
1	2	4	5	3	3	5	4	5	3	1	5	5	4	2	3	54	Bueno
2	3	2	2	2	3	3	1	1	1	2	1	1	2	1	2	27	Regular
3	4	2	3	4	1	5	5	2	5	4	5	4	3	3	4	54	Bueno
4	1	1	2	2	2	3	1	3	2	2	1	3	1	1	3	28	Regular
5	3	5	4	3	5	5	2	4	4	2	3	2	5	3	5	55	Bueno
6	2	3	3	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	3	28	Regular
7	1	2	2	2	3	1	2	2	1	3	1	2	2	2	2	28	Regular
8	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	3	3	23	Regular
9	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	1	2	3	1	2	28	Regular
10	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	3	2	2	3	1	28	Regular
																353	

74

Nivel de cultura organizacional	Antes	
	Numero	%
excelente	0	0
bueno	3	30
regular	7	70
total	10	100%

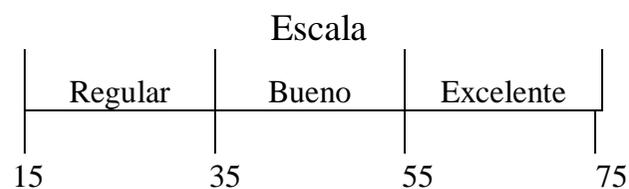


Anexo N° 08: Tabulación de Cuestionario de Cultura Organizacional Después de Aplicar el Plan de Mejora

Encuestados	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	Total	Nivel de Cultura
1	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	2	5	4	5	4	67	Excelente
2	3	3	3	4	5	5	5	5	4	4	2	4	5	5	5	62	Excelente
3	2	2	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	51	Bueno
4	2	3	2	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	46	Bueno
5	3	2	2	2	5	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	47	Bueno
6	3	3	3	4	5	5	4	5	5	5	2	4	4	3	5	60	Excelente
7	3	4	2	4	5	4	2	4	3	5	1	4	3	4	4	52	Bueno
8	3	3	2	4	4	4	2	3	4	3	2	3	3	3	3	46	Bueno
9	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	44	Bueno
10	1	4	2	3	5	2	2	2	2	1	5	2	2	3	2	38	Bueno
																513	

75

Nivel de cultura organizacional	Después	
	Numero	%
excelente	3	30
bueno	7	70
regular	0	0
total	10	100



Anexo N° 09

Resultados de Comunicación Interna antes de Aplicar el Plan de Mejora

Cuadro 1

El jefe directo ha explicado claramente las funciones del puesto y las responsabilidades a cumplir.

	Nro	%
Totalmente en desacuerdo	2	20
en desacuerdo	3	30
Indiferente	4	40
De acuerdo	1	10
Totalmente de acuerdo	0	0
Total	10	100

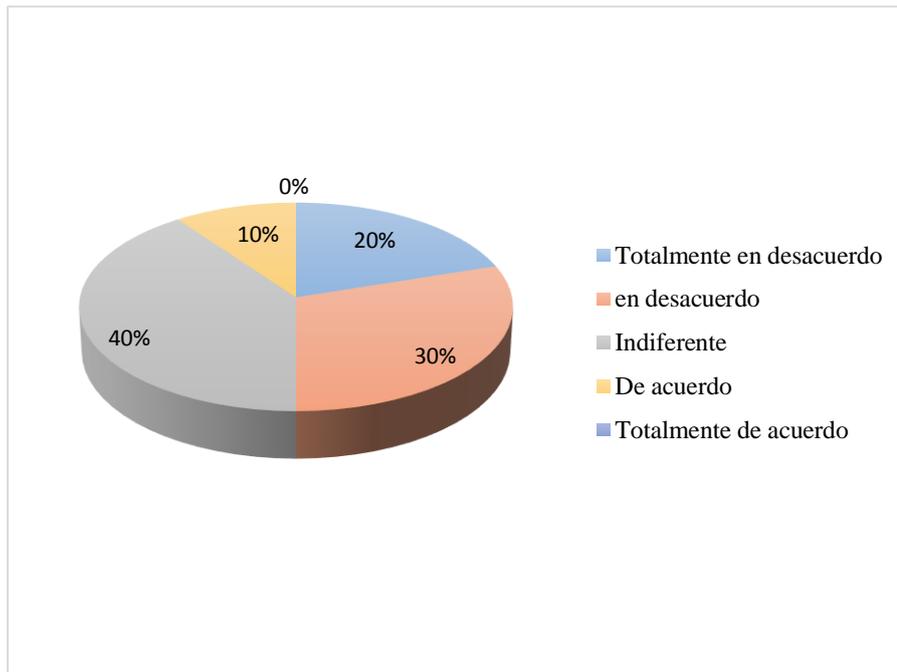


Gráfico 01. El jefe directo ha explicado claramente las funciones del puesto y las responsabilidades a cumplir.

Cuadro 2

Los colaboradores tienen conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro del área de trabajo.

	Nro	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
en desacuerdo	4	40
Indiferente	5	50
De acuerdo	1	10
Totalmente de acuerdo	0	0
Total	10	100

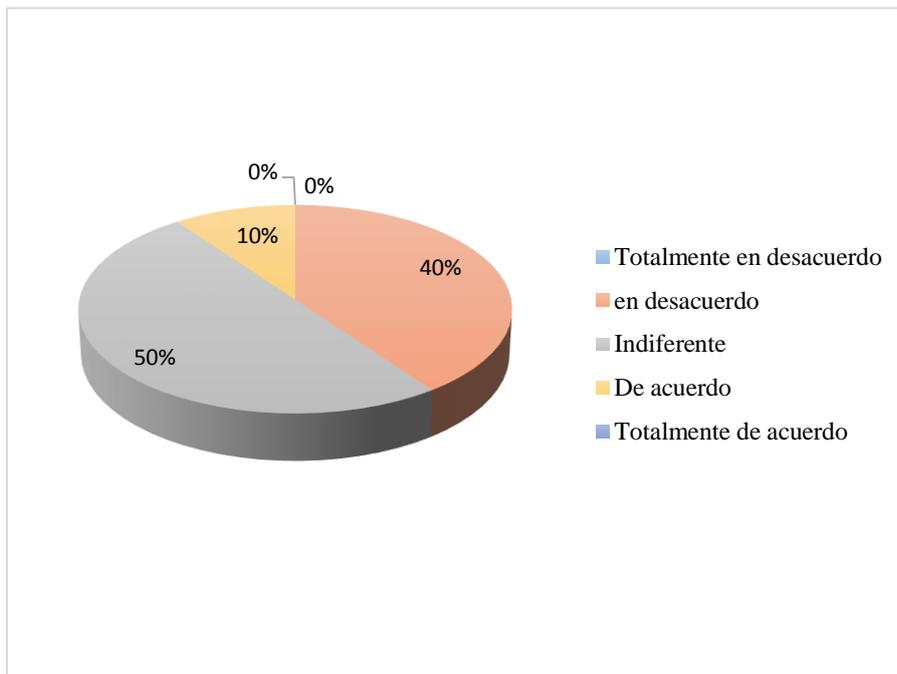


Gráfico 2. Los colaboradores tienen conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro del área de trabajo.

Cuadro 3

Los colaboradores Consideran que la comunicación a través del correo es efectiva.

	<i>Nro</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	2	20
en desacuerdo	3	30
Indiferente	3	30
De acuerdo	2	20
Totalmente de acuerdo	0	0
Total	10	100

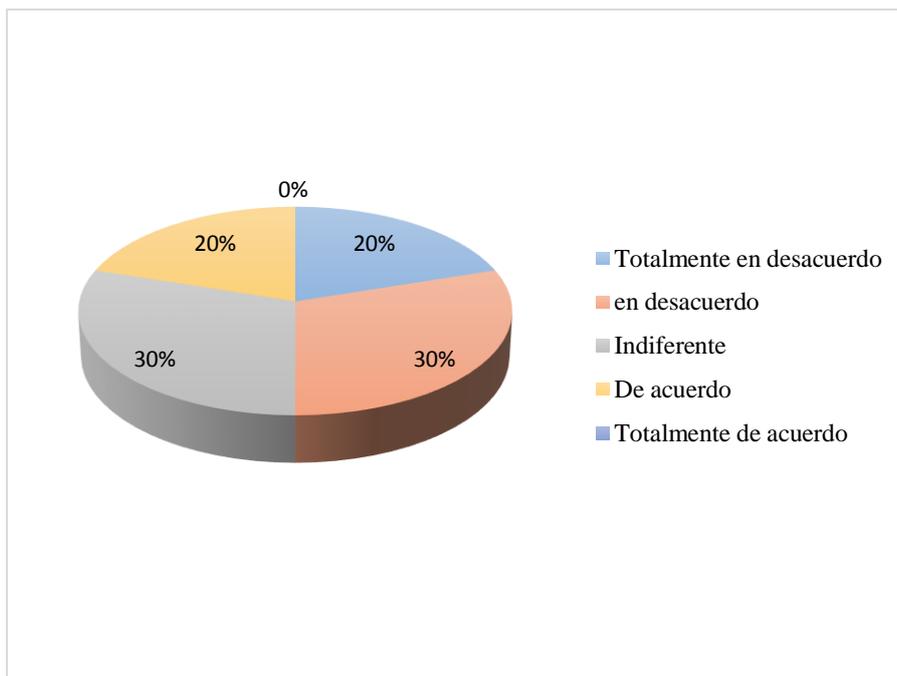


Gráfico 3. Los colaboradores Consideran que la comunicación a través del correo es efectiva.

Cuadro 4

La información que reciben los colaboradores siempre es a través de rumores o canales informales de comunicación.

	Nro	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
en desacuerdo	3	30
Indiferente	6	60
De acuerdo	1	10
Totalmente de acuerdo	0	0
Total	10	100

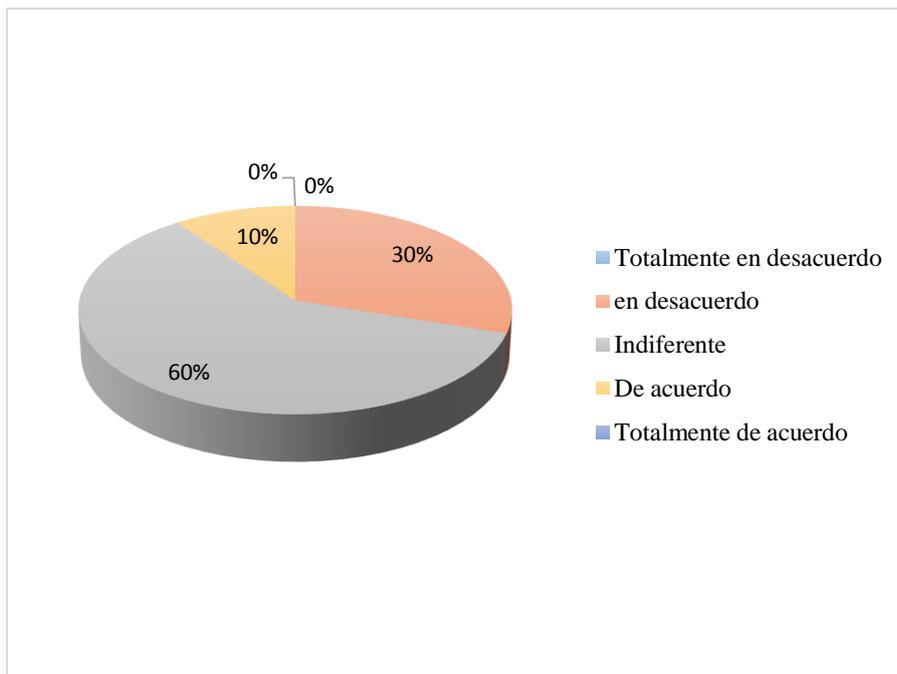


Gráfico 4. La información que reciben los colaboradores siempre es a través de rumores o canales informales de comunicación.

Cuadro 5

Los colaboradores reciben en forma oportuna la información que requieren para realizar sus labores.

	<i>Nro</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	3	30
en desacuerdo	2	20
Indiferente	3	30
De acuerdo	2	20
Totalmente de acuerdo	0	0
Total	10	100

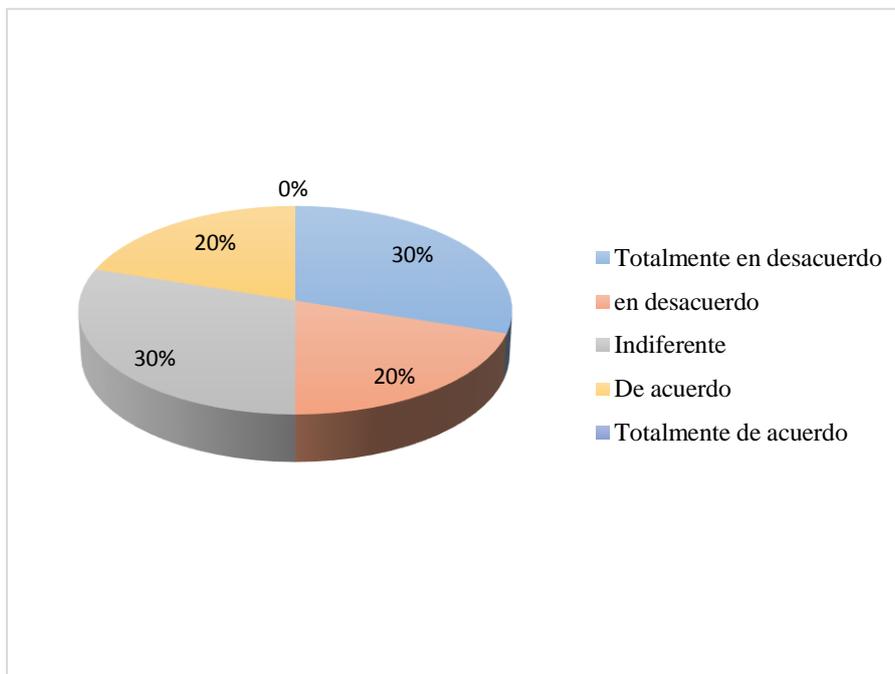


Gráfico 5. Los colaboradores reciben en forma oportuna la información que requieren para realizar sus labores.

Cuadro 6

La información que reciben los colaboradores es útil e importante para continuar con sus labores asignadas.

	<i>Nro</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	3	30
en desacuerdo	3	30
Indiferente	4	40
De acuerdo	0	0
Totalmente de acuerdo	0	0
Total	10	100

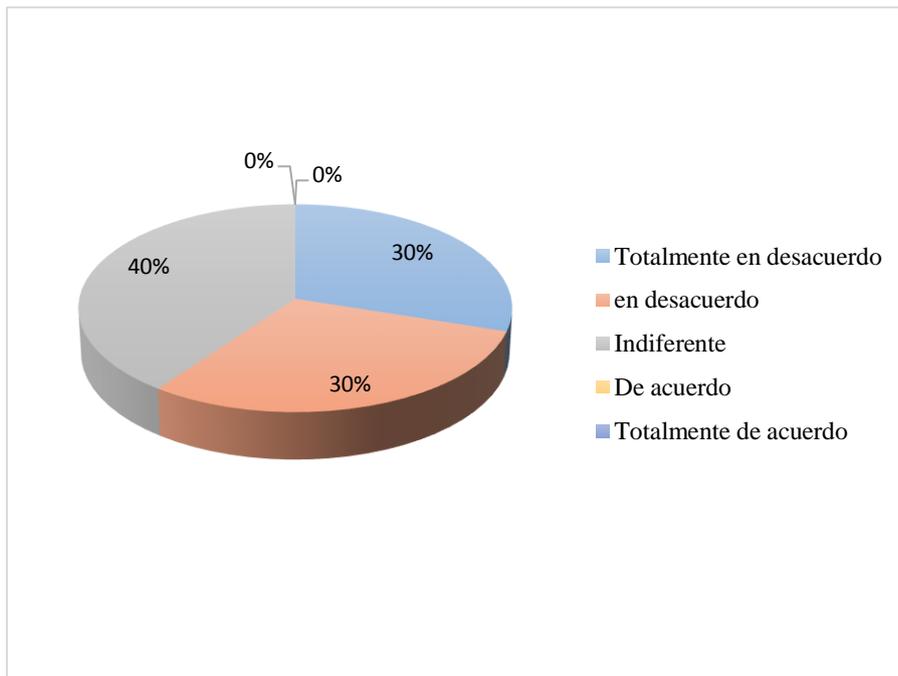


Gráfico 6. La información que reciben los colaboradores es útil e importante para continuar con sus labores asignadas.

Cuadro 7

La institución desarrolla programas motivacionales para optimizar la comunicación interna.

	<i>Nro</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	3	30
en desacuerdo	5	50
Indiferente	2	20
De acuerdo	0	0
Totalmente de acuerdo	0	0
Total	10	100

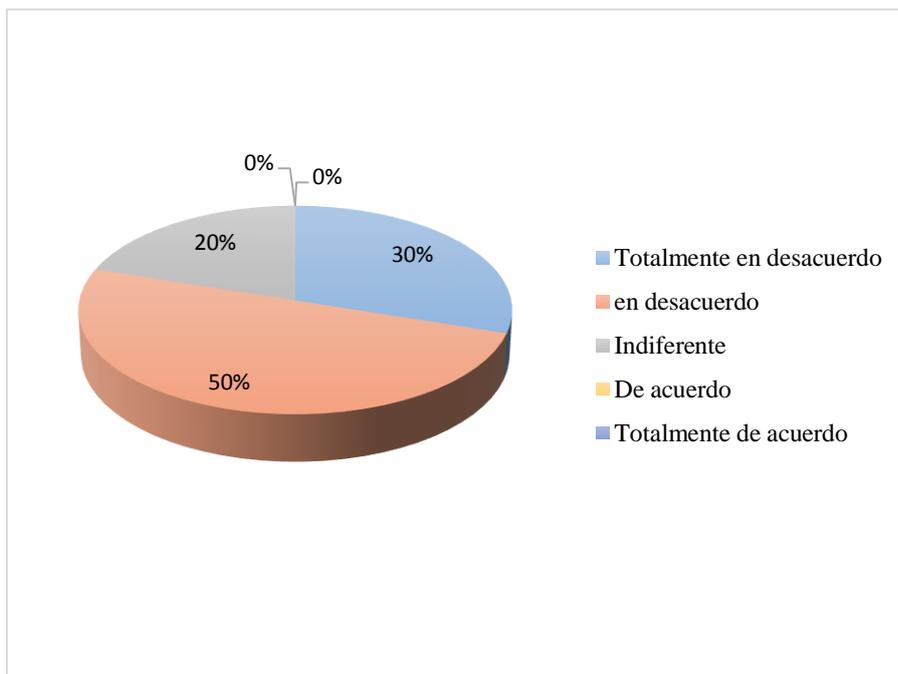


Gráfico 7. La institución desarrolla programas motivacionales para optimizar la comunicación interna.

Cuadro 8

Existen oportunidades para dar a conocer iniciativas y compartir las mejores prácticas de conocimiento para optimizar la comunicación.

	<i>Nro</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0
en desacuerdo	6	60
Indiferente	3	30
De acuerdo	1	10
Totalmente de acuerdo	0	0
Total	10	100

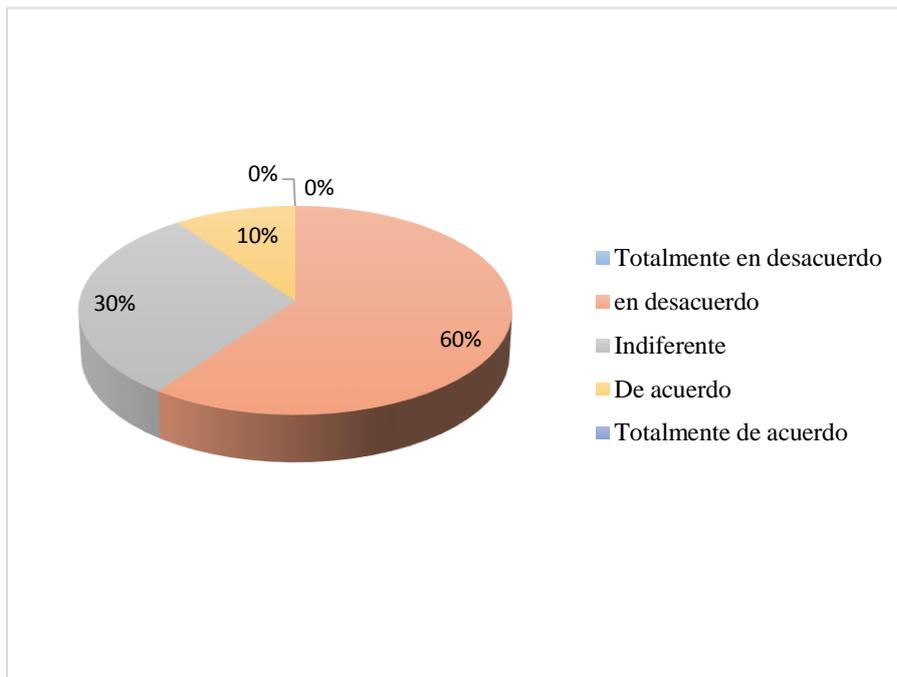


Gráfico 8. Existen oportunidades para dar a conocer iniciativas y compartir las mejores prácticas de conocimiento para optimizar la comunicación.

Cuadro 9

Existe buena comunicación entre compañeros de trabajo que permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales.

	Nro	%
Totalmente en desacuerdo	2	20
en desacuerdo	3	30
Indiferente	3	30
De acuerdo	1	10
Totalmente de acuerdo	1	10
Total	10	100

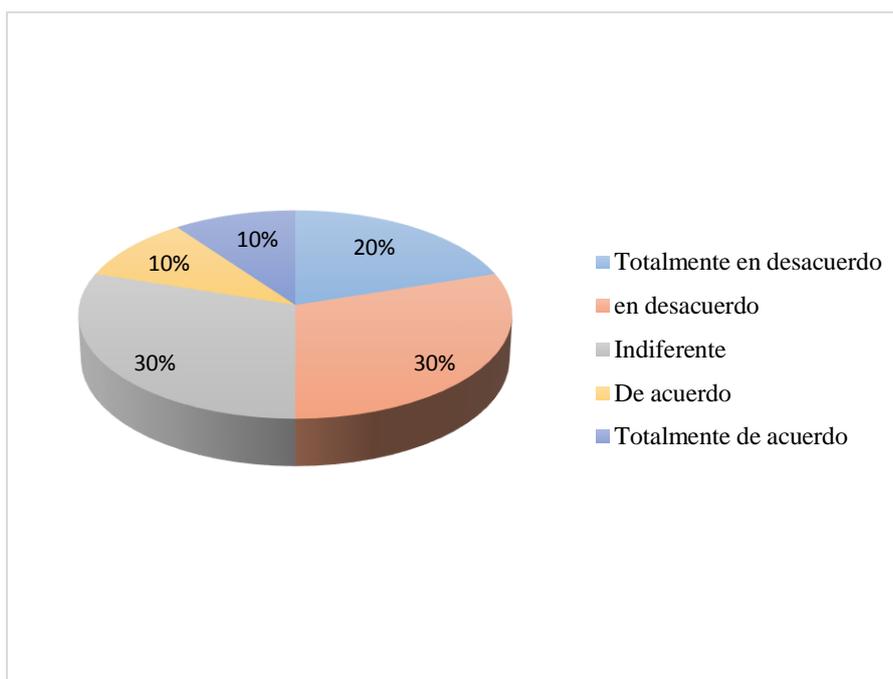


Gráfico 9. Existe buena comunicación entre compañeros de trabajo que permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales.

Cuadro 10

Para mejorar la comunicación interna, la institución ha tomado en cuenta las opiniones, ideas y sugerencias de los colaboradores.

	Nro	%
Totalmente en desacuerdo	1	10
en desacuerdo	5	50
Indiferente	3	30
De acuerdo	1	10
Totalmente de acuerdo	0	0
Total	10	100

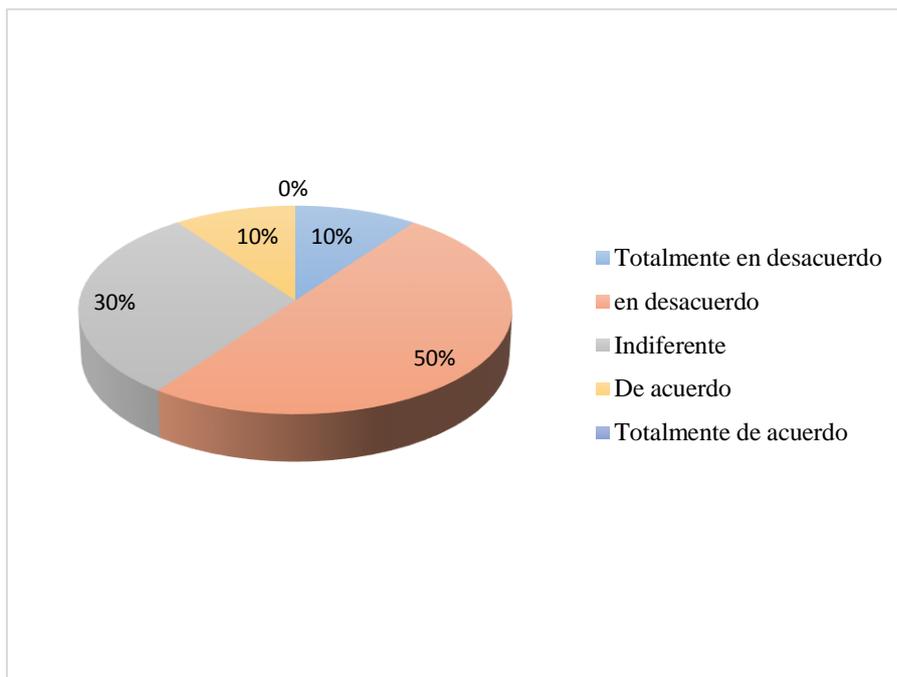


Gráfico 10. Para mejorar la comunicación interna, la institución ha tomado en cuenta las opiniones, ideas y sugerencias de los colaboradores.

Cuadro 11

Existe una buena comunicación interna que favorece el logro de los objetivos planteados

	<i>Nro</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	2	20
en desacuerdo	3	30
Indiferente	5	50
De acuerdo	0	0
Totalmente de acuerdo	0	0
Total	10	100

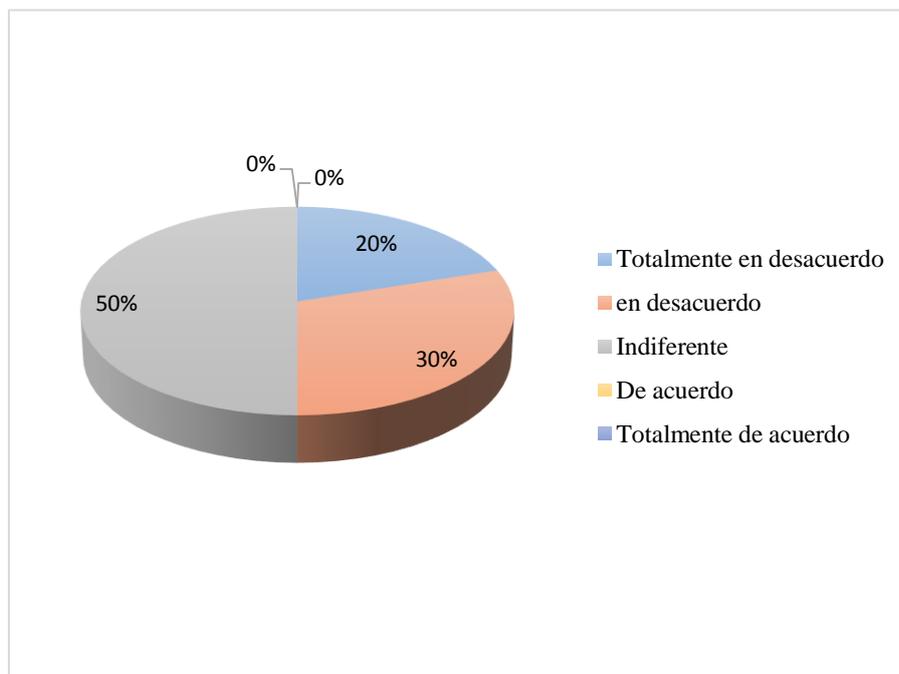


Gráfico 11. Existe una buena comunicación interna que favorece el logro de los objetivos planteados.

Cuadro 12

La institución manifiesta sus objetivos de tal manera que se crea un sentido común de misión e identidad entre los colaboradores.

	<i>Nro</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	2	20
en desacuerdo	4	40
Indiferente	3	30
De acuerdo	1	10
Totalmente de acuerdo	0	0
Total	10	100

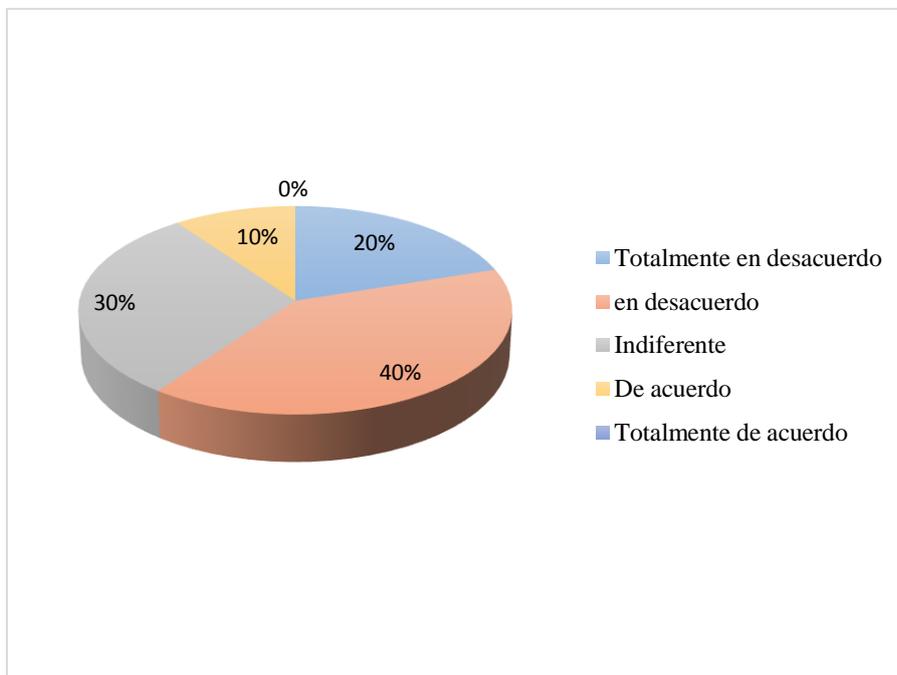


Gráfico 12. La institución manifiesta sus objetivos de tal manera que se crea un sentido común de misión e identidad entre los colaboradores.

Anexo N° 10

Resultados de Comunicación Interna después de Aplicar el Plan de Mejora

Cuadro 1

El jefe directo ha explicado claramente las funciones del puesto y las responsabilidades a cumplir.

	Nro	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
en desacuerdo	3	30
Indiferente	4	40
De acuerdo	3	30
Totalmente de acuerdo	0	0
Total	10	100

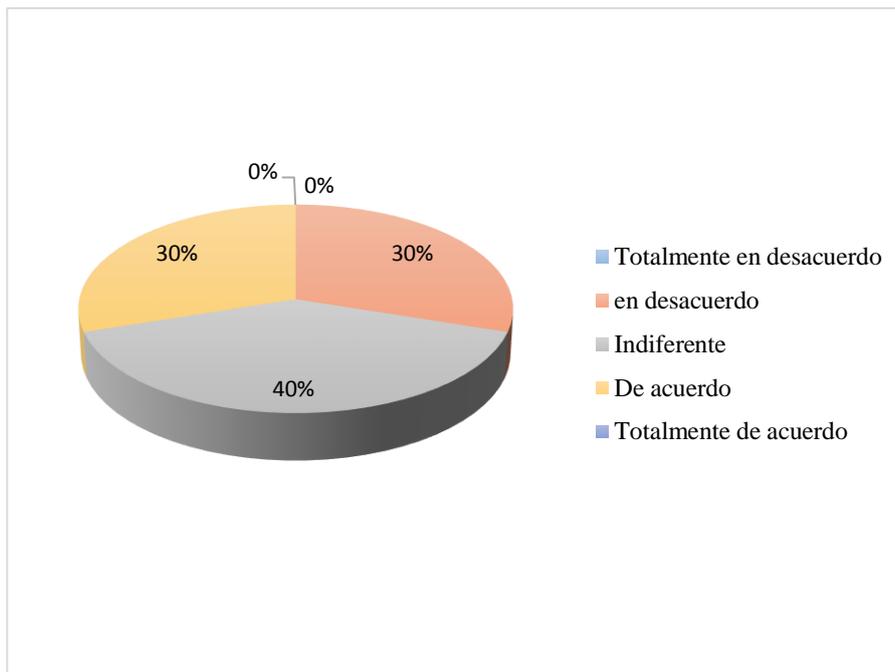


Gráfico 1. El jefe directo ha explicado claramente las funciones del puesto y las responsabilidades a cumplir.

Cuadro 2

Los colaboradores tienen conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro del área de trabajo.

	<i>Nro</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0
en desacuerdo	0	0
Indiferente	3	30
De acuerdo	4	40
Totalmente de acuerdo	3	30
Total	10	100

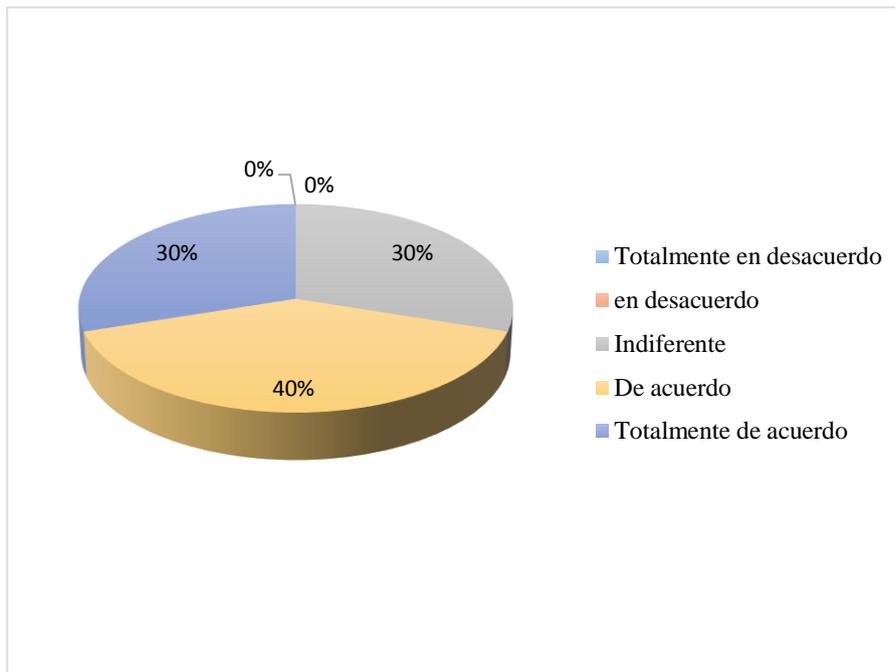


Gráfico 2. Los colaboradores tienen conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro del área de trabajo.

Cuadro 03

Los colaboradores Consideran que la comunicación a través del correo es efectiva.

	<i>Nro</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0
en desacuerdo	1	10
Indiferente	4	40
De acuerdo	3	30
Totalmente de acuerdo	2	20
Total	10	100

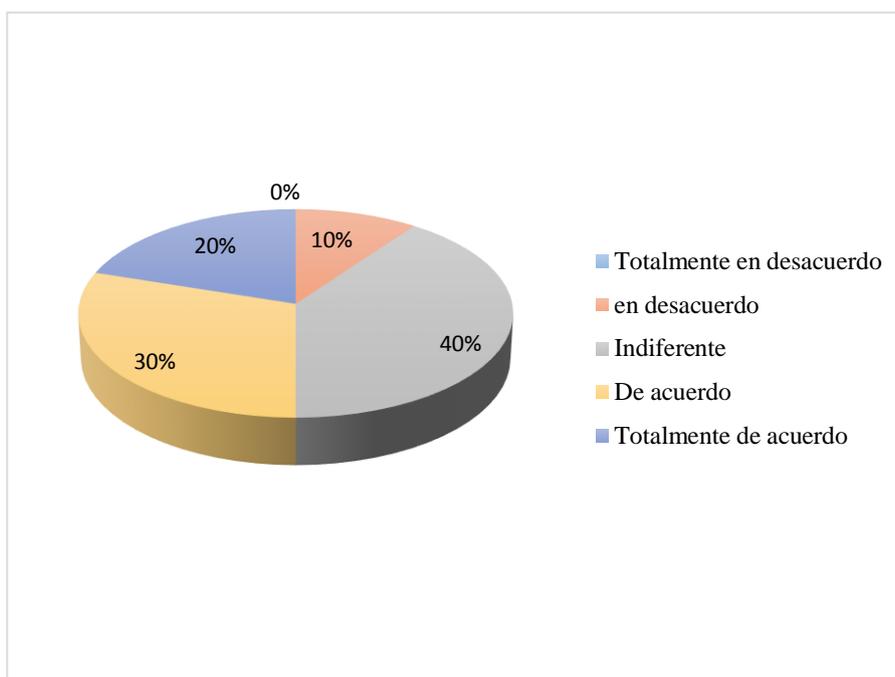


Gráfico 3. Los colaboradores Consideran que la comunicación a través del correo es efectiva

Cuadro 04

La información que reciben los colaboradores siempre es a través de rumores o canales informales de comunicación

	<i>Nro</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0
en desacuerdo	2	20
Indiferente	3	30
De acuerdo	3	30
Totalmente de acuerdo	2	20
Total	10	100

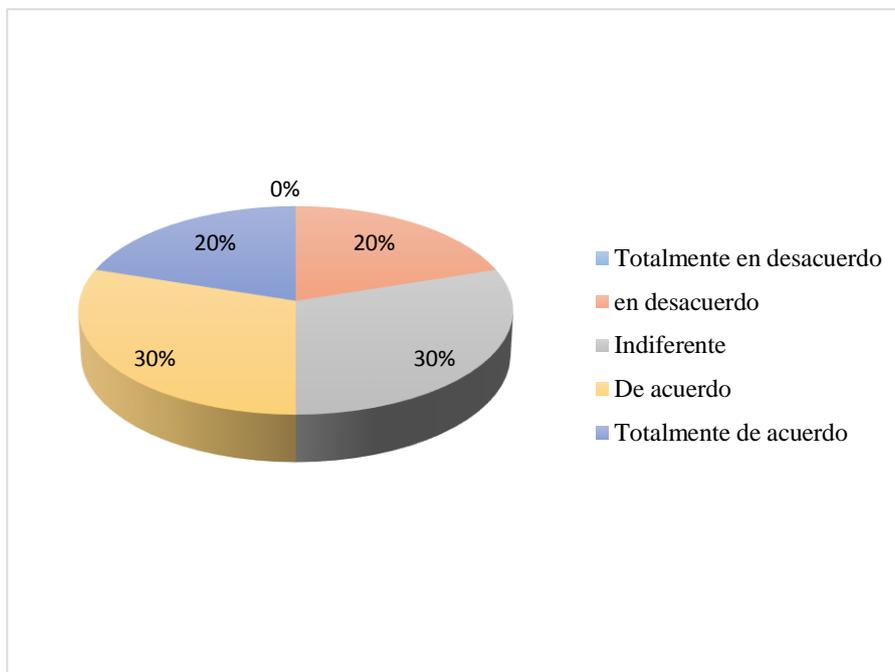


Gráfico 4. La información que reciben los colaboradores siempre es a través de rumores o canales informales de comunicación

Cuadro 05

los colaboradores reciben en forma oportuna la información que requieren para realizar sus labores

	<i>Nro</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0
en desacuerdo	1	10
Indiferente	4	40
De acuerdo	4	40
Totalmente de acuerdo	1	10
Total	10	100

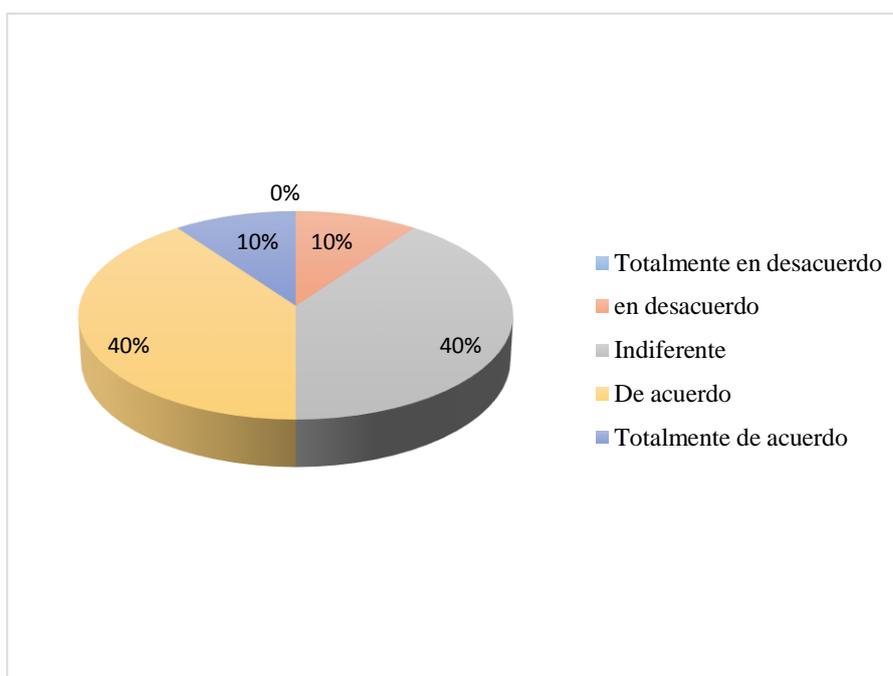


Gráfico 5. los colaboradores reciben en forma oportuna la información que requieren para realizar sus labores

Cuadro 06

la información que reciben los colaboradores es útil e importante para continuar con sus labores asignadas

	<i>Nro</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0.0
en desacuerdo	3	30.0
Indiferente	1	10.0
De acuerdo	4	40.0
Totalmente de acuerdo	2	20.0
Total	10	100.0

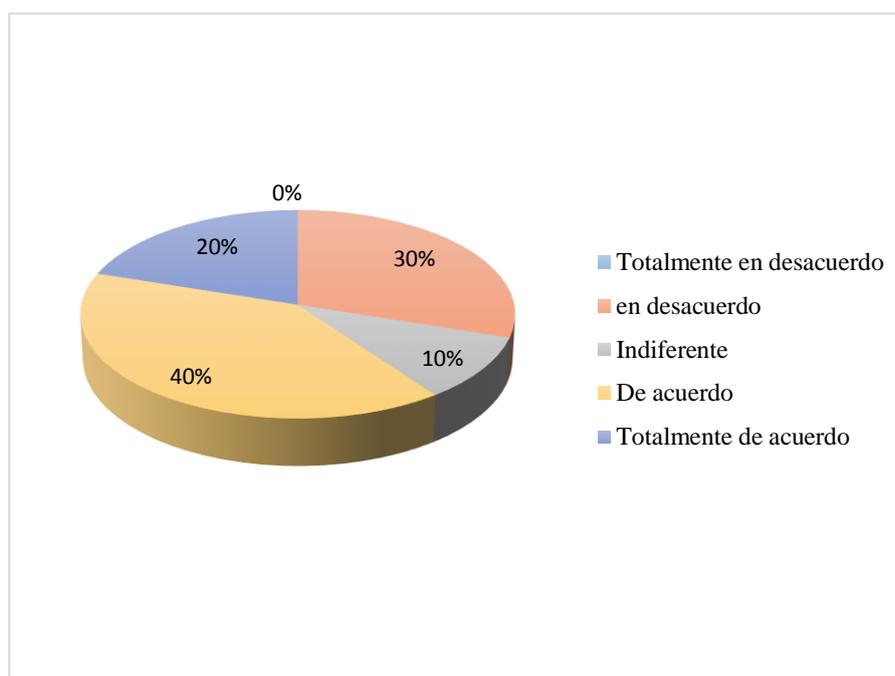


Gráfico 6. la información que reciben los colaboradores es útil e importante para continuar con sus labores asignadas

Cuadro 07

la institución desarrolla programas motivacionales para optimizar la comunicación interna

	<i>Nro</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0
en desacuerdo	2	20
Indiferente	5	50
De acuerdo	3	30
Totalmente de acuerdo	0	0
Total	10	100

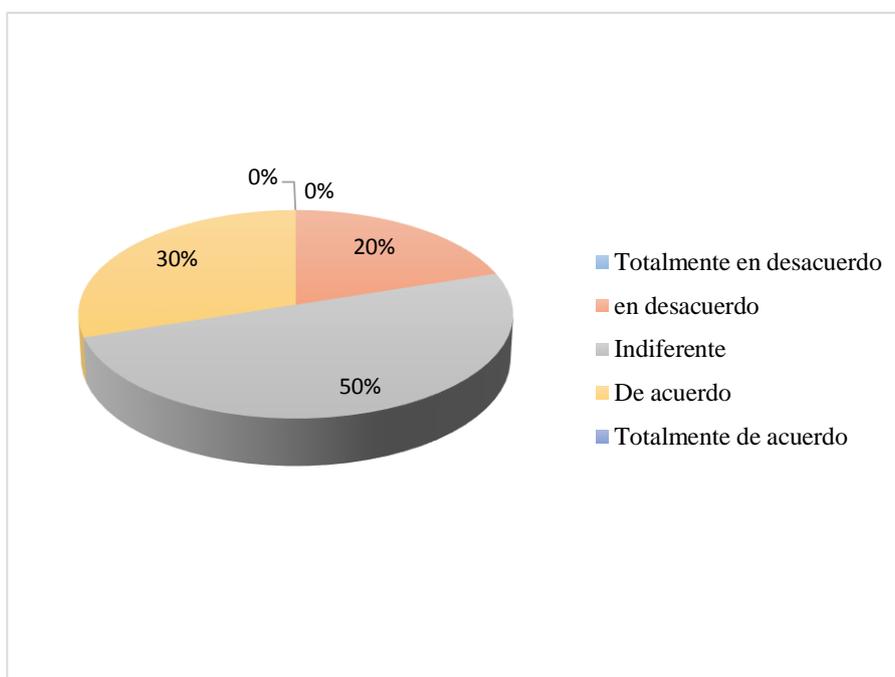


Gráfico 7. la institución desarrolla programas motivacionales para optimizar la comunicación interna

Cuadro 08

Existen oportunidades para dar a conocer iniciativas y compartir las mejores prácticas de conocimiento para optimizar la comunicación.

	<i>Nro</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0
en desacuerdo	3	30
Indiferente	2	20
De acuerdo	4	40
Totalmente de acuerdo	1	10
Total	10	100

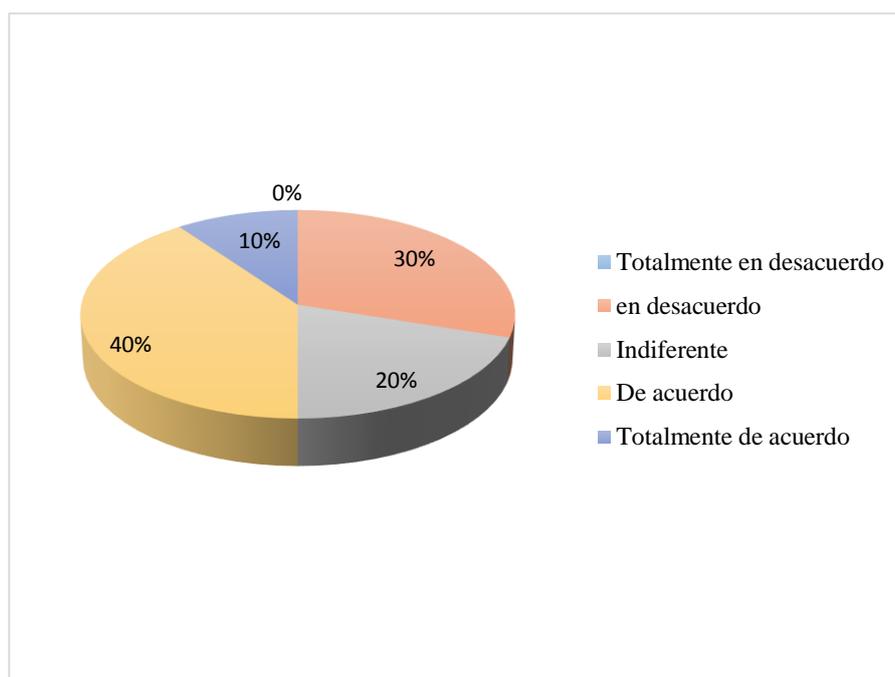


Gráfico 8. Existen oportunidades para dar a conocer iniciativas y compartir las mejores prácticas de conocimiento para optimizar la comunicación

Cuadro 09

Existe buena comunicación entre compañeros de trabajo que permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales

	<i>Nro</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0
en desacuerdo	0	0
Indiferente	3	30
De acuerdo	5	50
Totalmente de acuerdo	2	20
Total	10	100

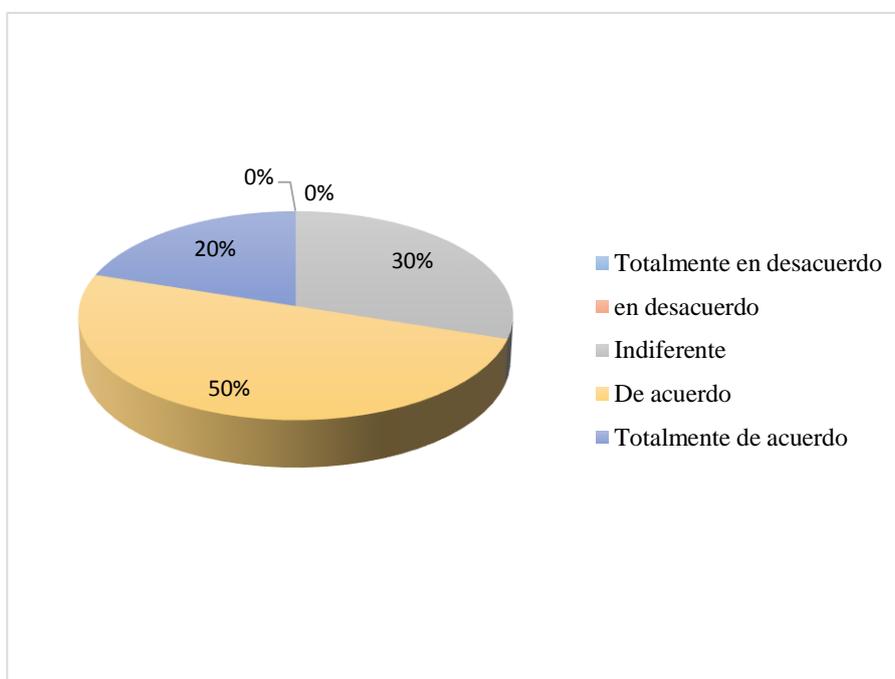


Gráfico 9. Existe buena comunicación entre compañeros de trabajo que permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales

Cuadro 10

Para mejorar la comunicación interna , la institución ha tomado en cuenta las opiniones , ideas y sugerencias de los colaboradores

	<i>Nro</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0
en desacuerdo	0	0
Indiferente	3	30
De acuerdo	5	50
Totalmente de acuerdo	2	20
Total	10	100

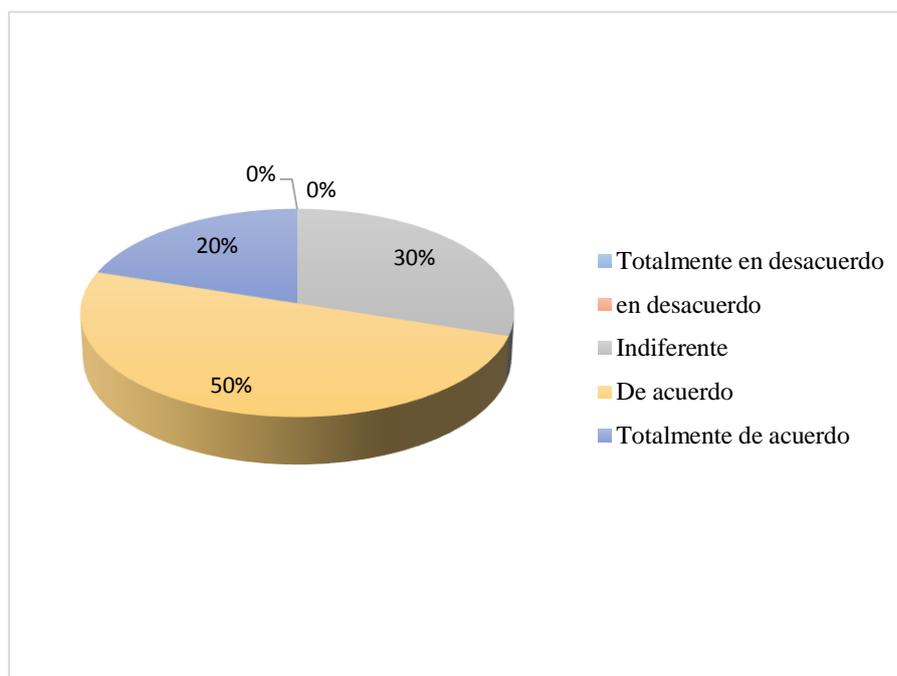


Gráfico 10. Para mejorar la comunicación interna , la institución ha tomado en cuenta las opiniones , ideas y sugerencias de los colaboradores

Cuadro 11

Existe una buena comunicación interna que favorece el logro de los objetivos planteados

	<i>Nro</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0
en desacuerdo	2	20
Indiferente	3	30
De acuerdo	3	30
Totalmente de acuerdo	2	20
Total	10	100

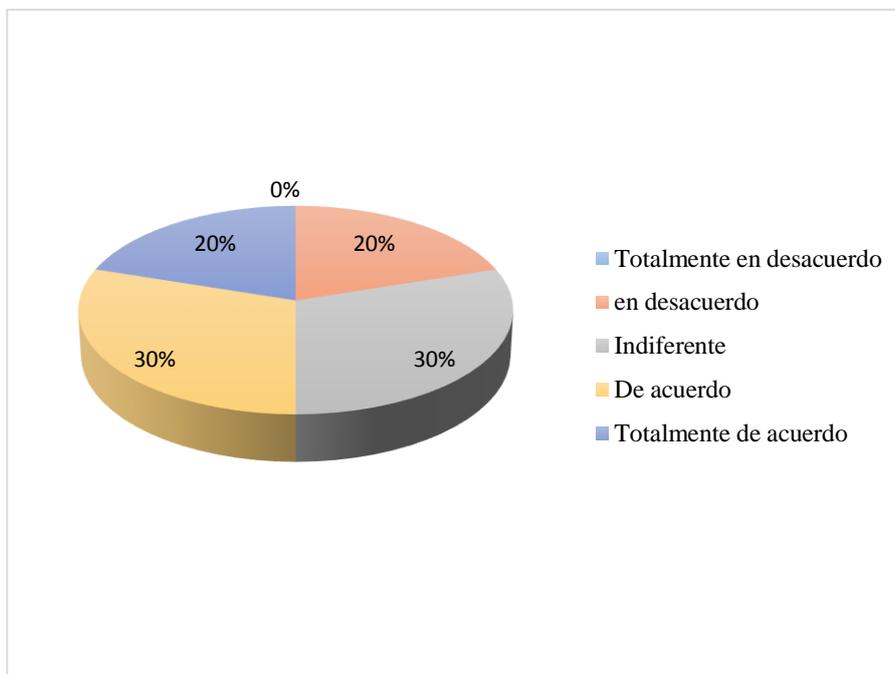


Gráfico 11. Existe una buena comunicación interna que favorece el logro de los objetivos planteados

Cuadro 12

La institución manifiesta sus objetivos de tal manera que se crea un sentido común de misión e identidad entre los colaboradores

	<i>Nro</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0
en desacuerdo	3	30
Indiferente	4	40
De acuerdo	2	20
Totalmente de acuerdo	1	10
Total	10	100

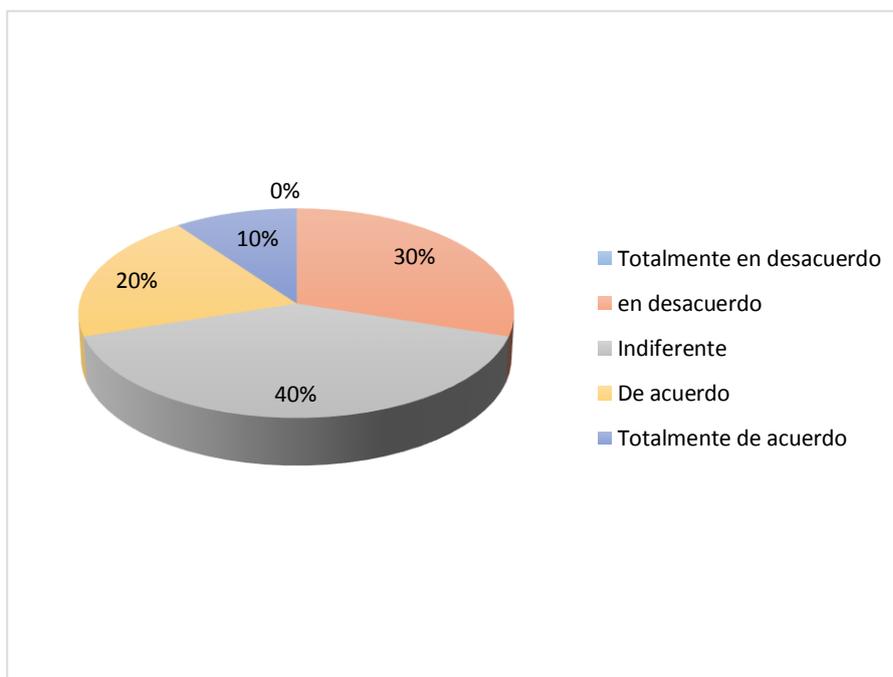


Gráfico 12. La institución manifiesta sus objetivos de tal manera que se crea un sentido común de misión e identidad entre los colaboradores

Anexo N° 11

Resultados de Cultura Organizacional Antes de Aplicar El plan de Mejora

Cuadro 1

La organización felicita a los colaboradores cuando hacen un buen trabajo

	<i>Nro</i>	<i>%</i>
Nunca	3	30
Muy pocas Veces	3	30
Algunas Veces	2	20
Casi Siempre	1	10
Siempre	1	10
Total	10	100

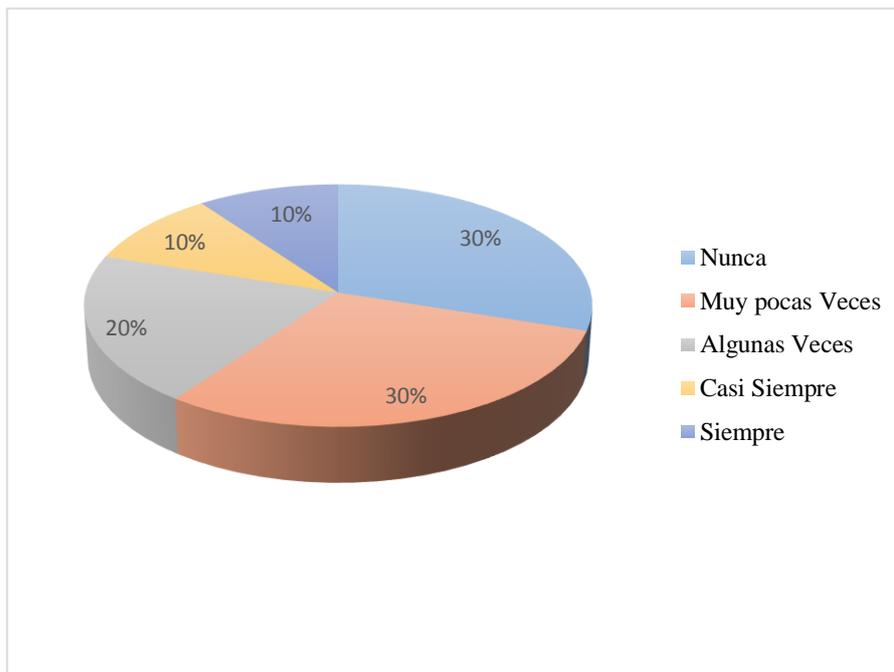


Gráfico 1: La organización felicita a los colaboradores cuando hacen un buen trabajo

Cuadro 2

la remuneración es adecuada según el cargo que se ocupa

	<i>Nro</i>	<i>%</i>
Nunca	2	20
Muy pocas Veces	4	40
Algunas Veces	1	10
Casi Siempre	1	10
Siempre	2	20
Total	10	100

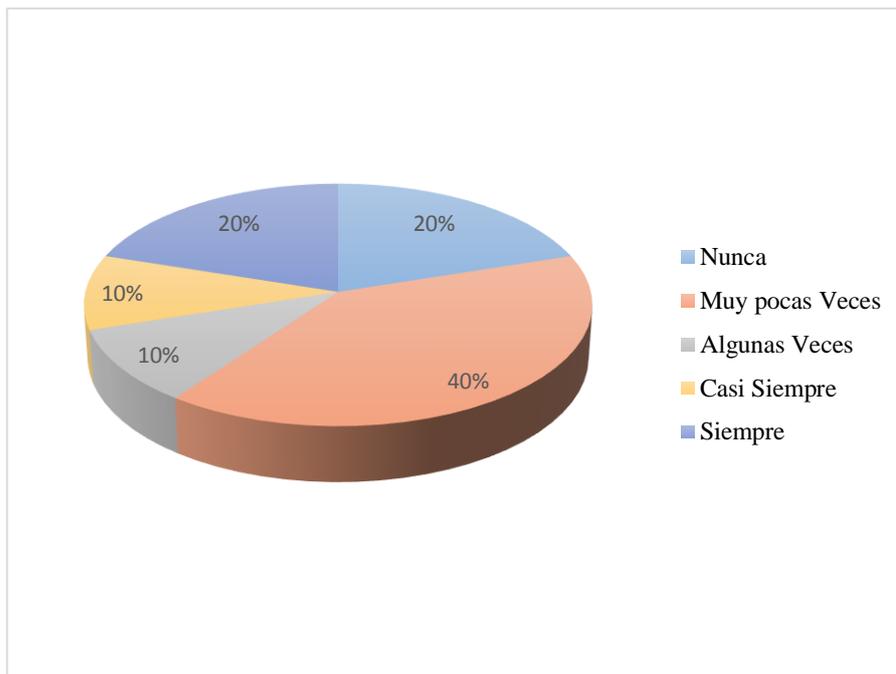


Grafico2. la remuneración es adecuada según el cargo que se ocupa

Cuadro 3

La institución brinda capacitación necesaria para realizar el trabajo eficazmente

	<i>Nro</i>	<i>%</i>
Nunca	2	20
Muy pocas Veces	4	40
Algunas Veces	1	10
Casi Siempre	1	10
Siempre	2	20
Total	10	100

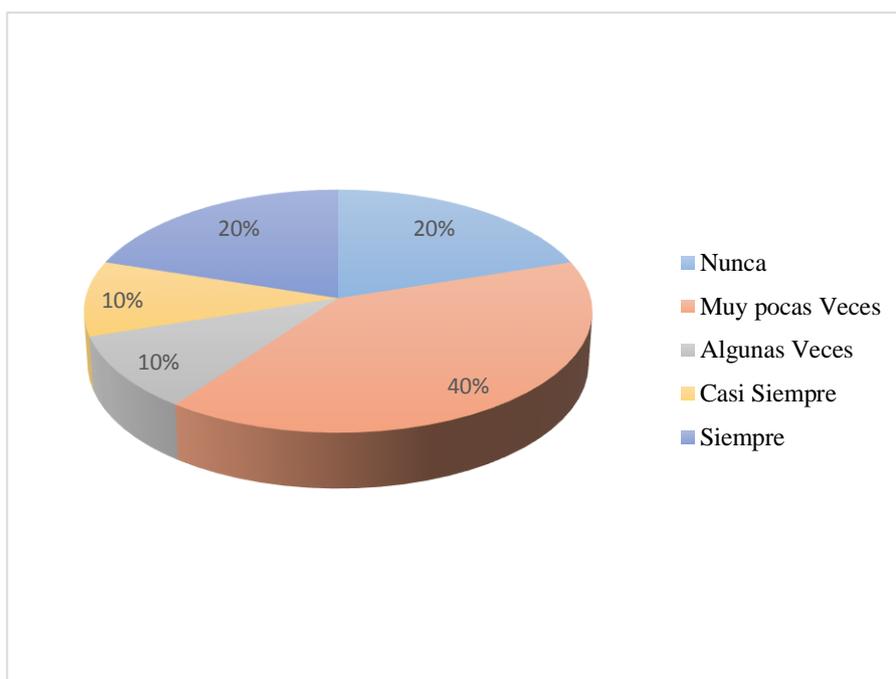


Gráfico 3. La institución brinda capacitación necesaria para realizar el trabajo eficazmente

Cuadro 4

Los colaboradores tienen acceso a las herramientas ,materiales y equipo para realizar su trabajo

	<i>Nro</i>	<i>%</i>
Nunca	1	10
Muy pocas Veces	6	60
Algunas Veces	1	10
Casi Siempre	1	10
Siempre	1	10
Total	10	100

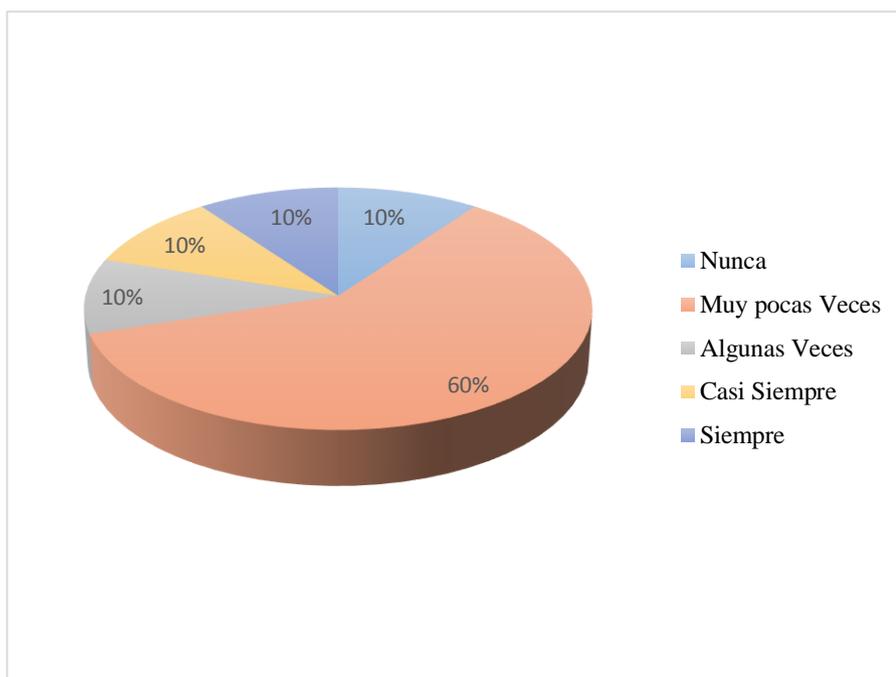


Gráfico 4. Los colaboradores tienen acceso a las herramientas, materiales y equipo para realizar su trabajo

Cuadro 05

La institución brinda uniforme o indumentaria de trabajo adecuado a sus colaboradores

	<i>Nro</i>	<i>%</i>
Nunca	2	20
Muy pocas Veces	3	30
Algunas Veces	3	30
Casi Siempre	1	10
Siempre	1	10
Total	10	100

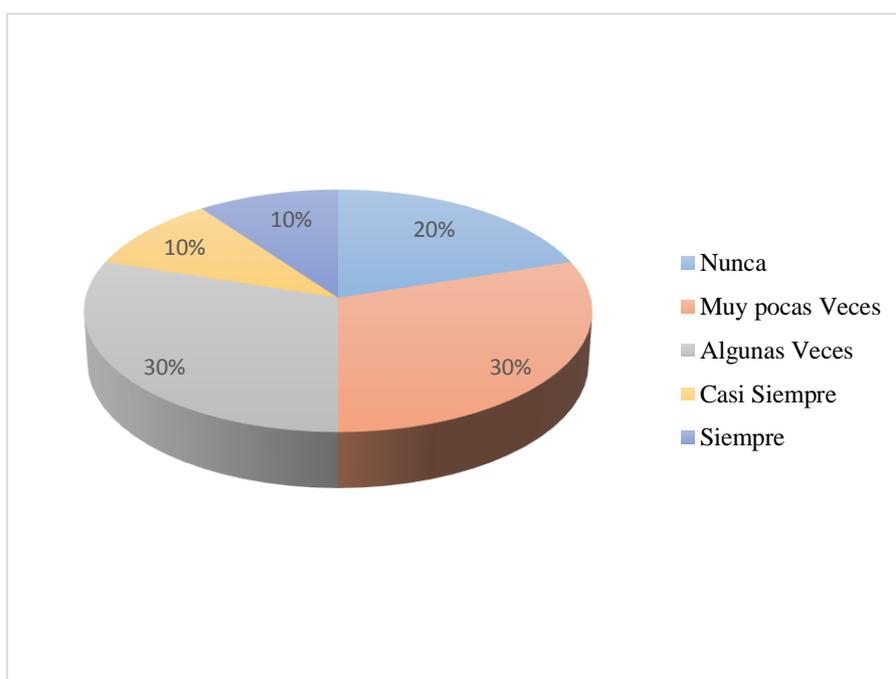


Gráfico 5. La institución brinda uniforme o indumentaria de trabajo adecuado a sus colaboradores

Cuadro 6

Los colaboradores tienen comodidad y espacio suficiente para realizar su trabajo

	<i>Nro</i>	<i>%</i>
Nunca	2	20
Muy pocas Veces	3	30
Algunas Veces	2	20
Casi Siempre	0	0
Siempre	3	30
Total	10	100

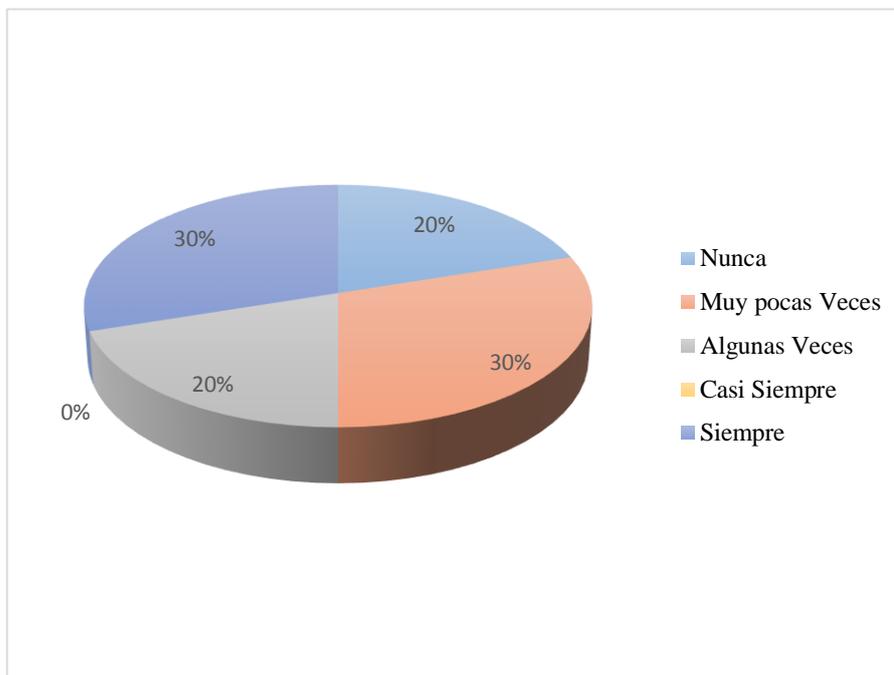


Gráfico 6. Los colaboradores tienen comodidad y espacio suficiente para realizar su trabajo

Cuadro 7

La institución cuenta con canales de comunicación adecuados para que sus colaboradores presenten sus sugerencias

	<i>Nro</i>	<i>%</i>
Nunca	4	40
Muy pocas Veces	4	40
Algunas Veces	0	0
Casi Siempre	1	10
Siempre	1	10
Total	10	100

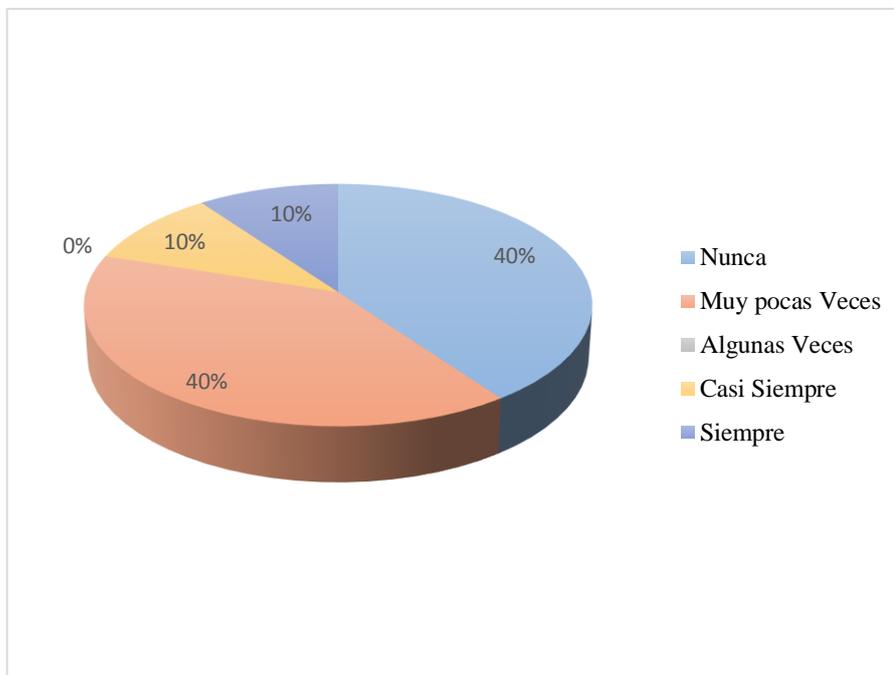


Gráfico 7. La institución cuenta con canales de comunicación adecuados para que sus colaboradores presenten sus sugerencias

Cuadro 8

Los colaboradores reciben periódicamente información sobre las acciones o actividades que realizan en la organización

	<i>Nro</i>	<i>%</i>
Nunca	3	30
Muy pocas Veces	3	30
Algunas Veces	1	10
Casi Siempre	1	10
Siempre	2	20
Total	10	100

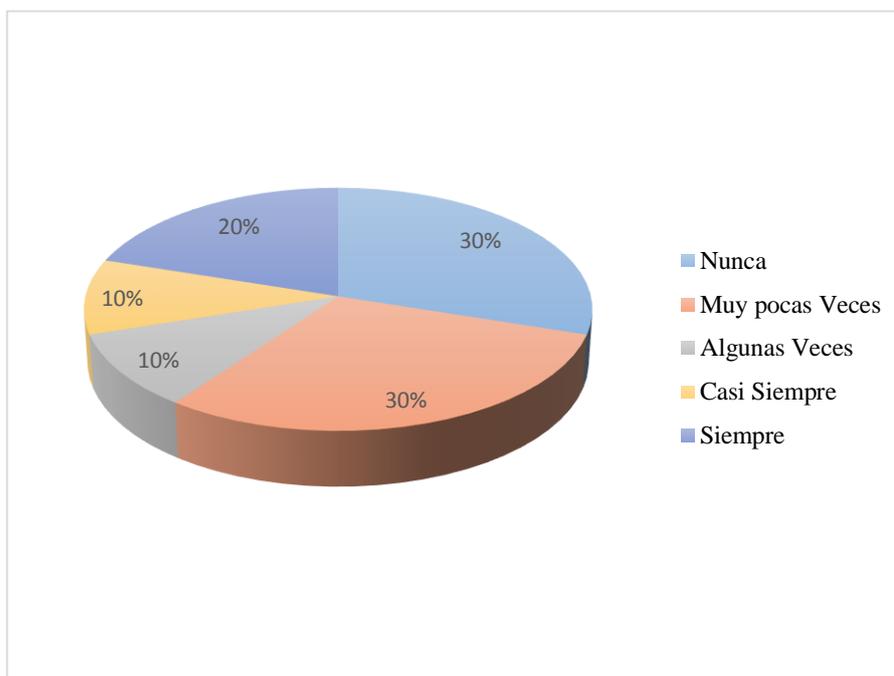


Gráfico 8. Los colaboradores reciben periódicamente información sobre las acciones o actividades que realizan en la organización

Cuadro 9

la institución realiza reuniones o eventos que permita el intercambio de información entre jefes y colaboradores

	<i>Nro</i>	<i>%</i>
Nunca	4	40
Muy pocas Veces	3	30
Algunas Veces	1	10
Casi Siempre	1	10
Siempre	1	10
Total	10	100

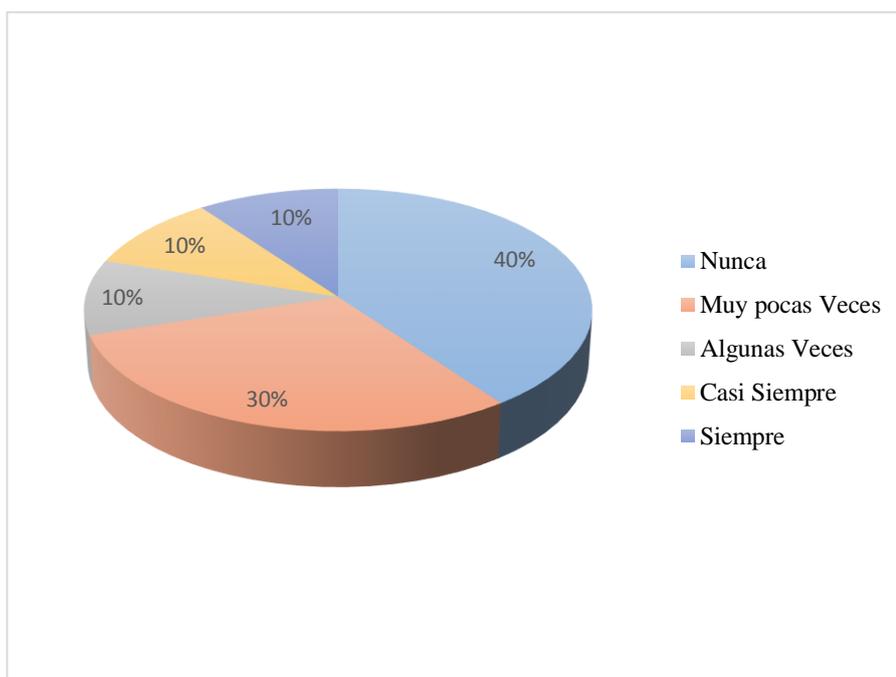


Gráfico 9. la institución realiza reuniones o eventos que permita el intercambio de información entre jefes y colaboradores

Cuadro 10

los colaboradores se apoyan entre ellos cuando necesitan ayuda

	<i>Nro</i>	<i>%</i>
Nunca	3	30
Muy pocas Veces	4	40
Algunas Veces	1	10
Casi Siempre	1	10
Siempre	1	10
Total	10	100

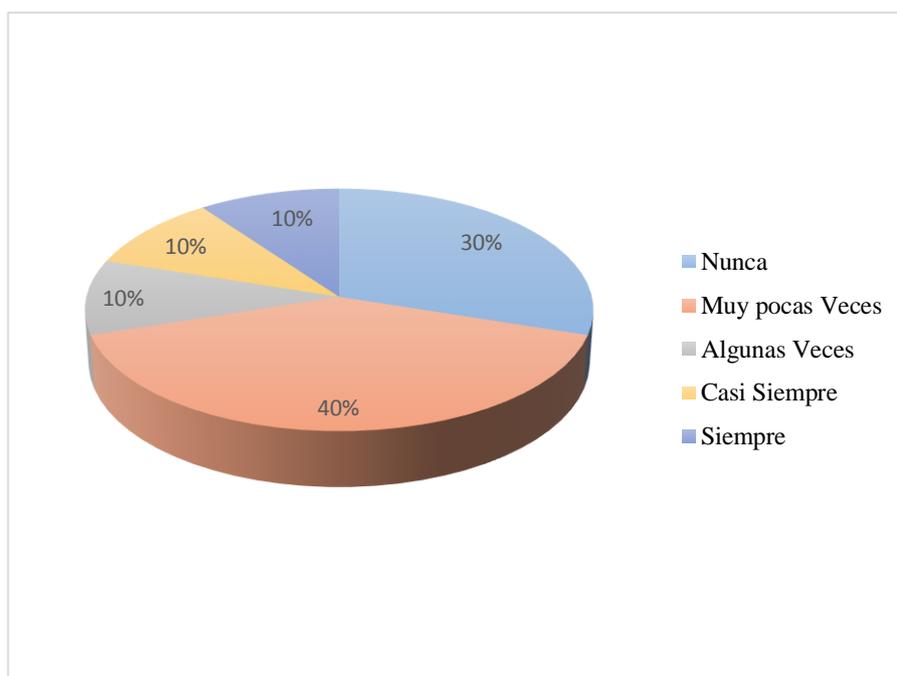


Gráfico 10. los colaboradores se apoyan entre ellos cuando necesitan ayuda

Cuadro 11

Si los colaboradores tuvieran la opción de trabajar en otra institución

	<i>Nro</i>	<i>%</i>
Nunca	5	50
Muy pocas Veces	1	10
Algunas Veces	1	10
Casi Siempre	0	0
Siempre	3	30
Total	10	100

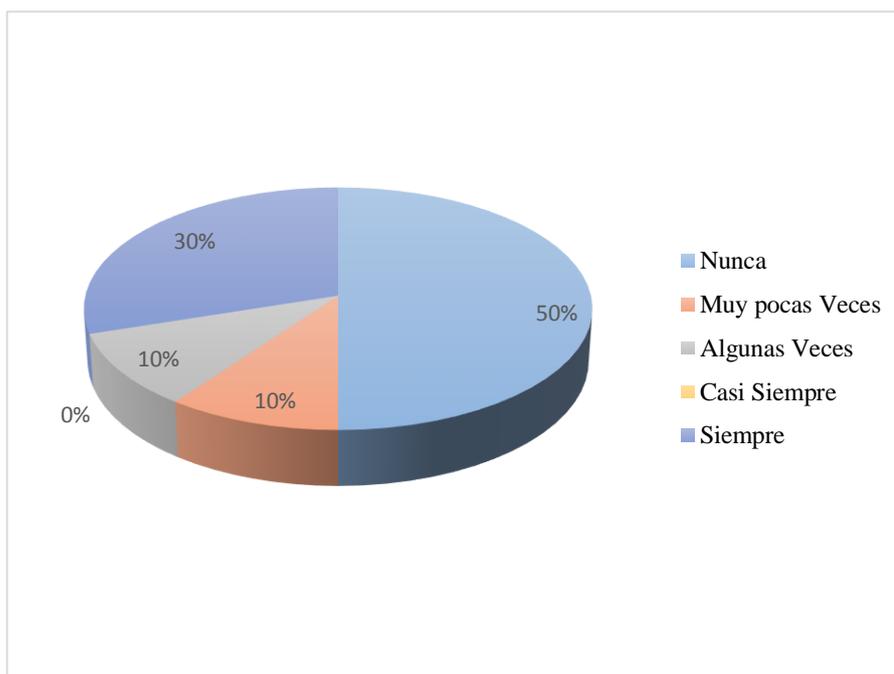


Gráfico 11. Si los colaboradores tuvieran la opción de trabajar en otra institución

Cuadro 12

Los colaboradores logran sus propósitos personales en la institución

	<i>Nro</i>	<i>%</i>
Nunca	2	20
Muy pocas Veces	4	40
Algunas Veces	1	10
Casi Siempre	1	10
Siempre	2	20
Total	10	100

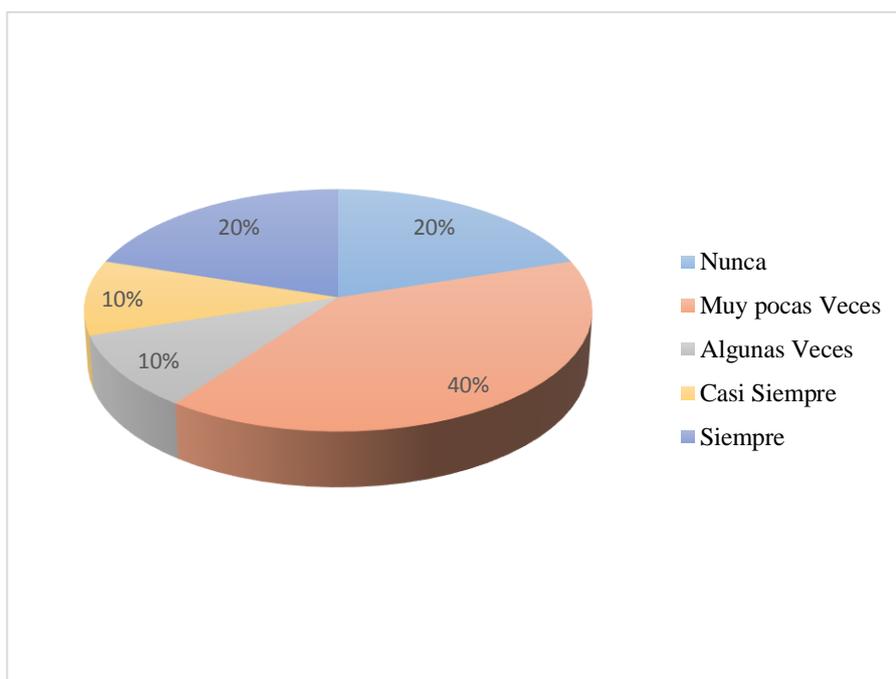


Grafico 12. Los colaboradores logran sus propósitos personales en la institución.

Cuadro 13

Los colaboradores se sienten motivados en la institución

	<i>Nro</i>	<i>%</i>
Nunca	2	20
Muy pocas Veces	4	40
Algunas Veces	1	10
Casi Siempre	2	20
Siempre	1	10
Total	10	100

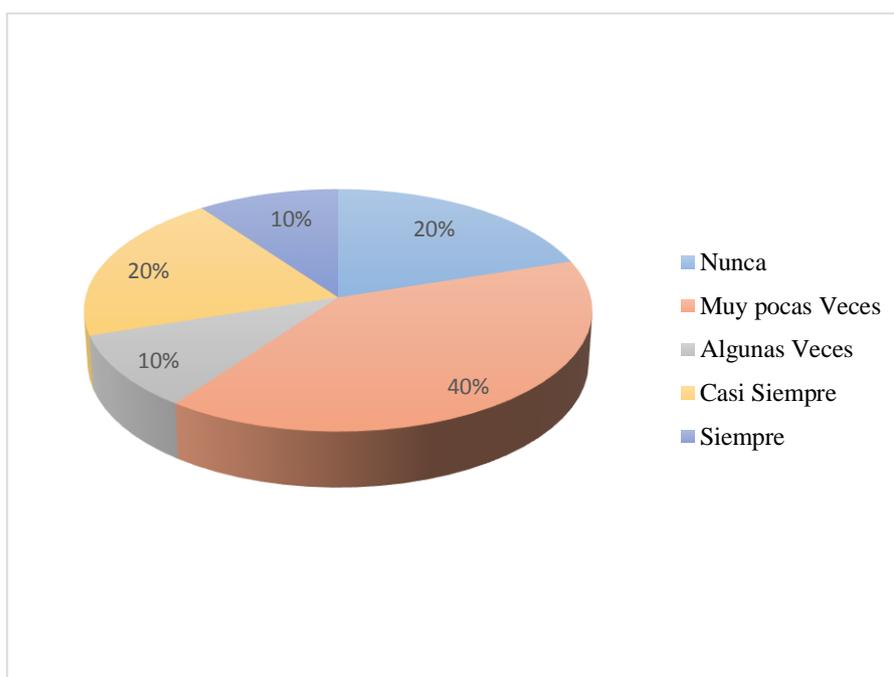


Gráfico 13. Los colaboradores se sienten motivados en la institución

Cuadro 14

La institución proporciona información oportuna del desempeño y resultados alcanzados de los colaboradores

	<i>Nro</i>	<i>%</i>
Nunca	4	40
Muy pocas Veces	2	20
Algunas Veces	3	30
Casi Siempre	1	10
Siempre	0	0
Total	10	100

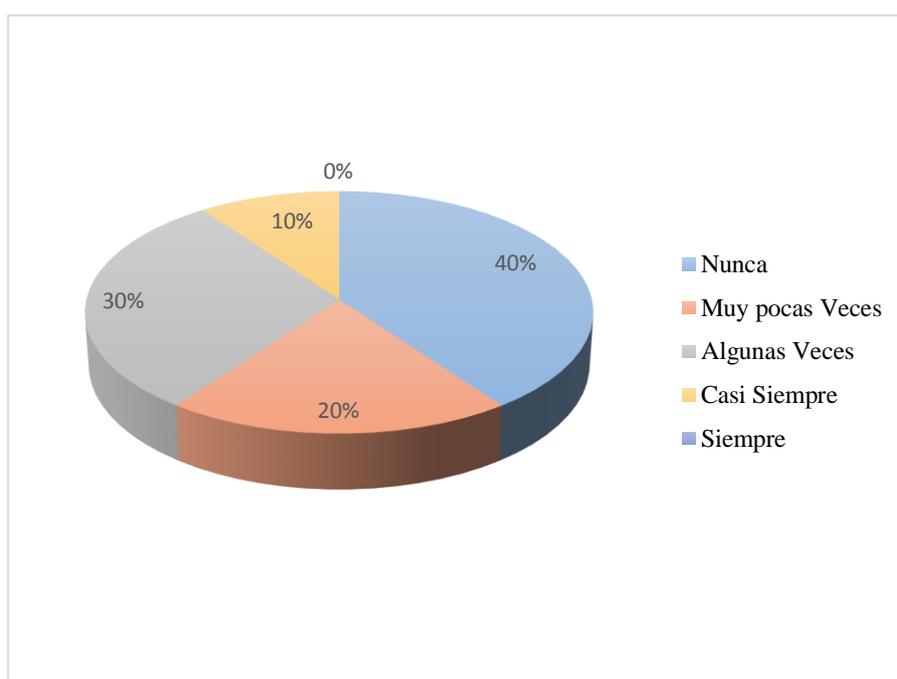


Gráfico 14. La institución proporciona información oportuna del desempeño y resultados alcanzados de los colaboradores.

Cuadro 15

Los colaboradores consideran que el clima laboral contribuye positivamente en el desempeño del trabajo

	<i>Nro</i>	<i>%</i>
Nunca	1	10
Muy pocas Veces	3	30
Algunas Veces	3	30
Casi Siempre	0	0
Siempre	3	30
Total	10	100

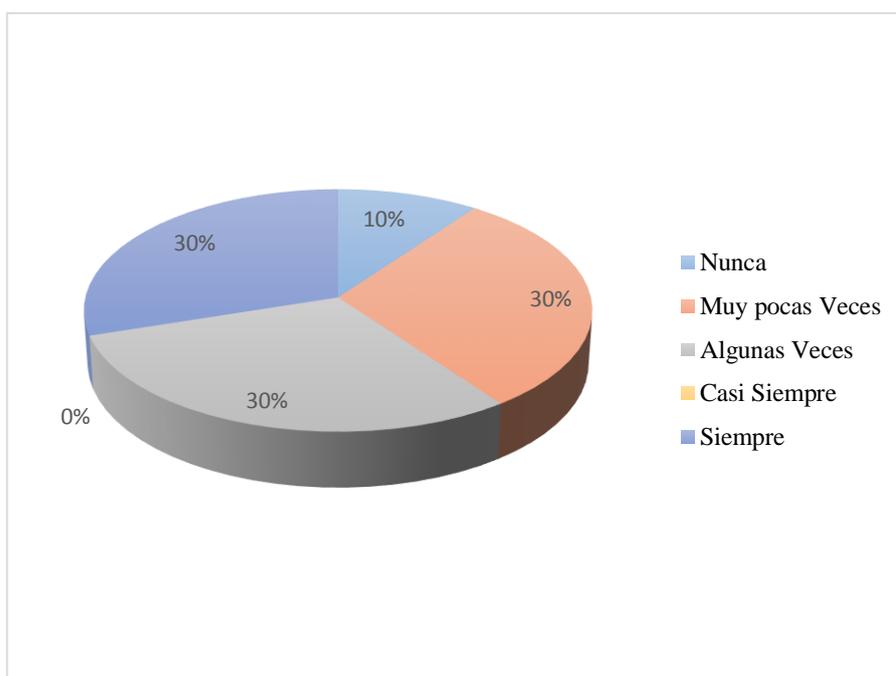


Gráfico 15. Los colaboradores consideran que el clima laboral contribuye positivamente en el desempeño del trabajo

Anexo N° 12

Resultados de Cultura Organizacional Después de Aplicar El plan de Mejora

Cuadro 1

La organización felicita a los colaboradores cuando hacen un buen trabajo

	Nro	%
Nunca	1	10
Muy pocas Veces	2	20
Algunas Veces	6	60
Casi Siempre	0	0
Siempre	1	10
Total	10	100

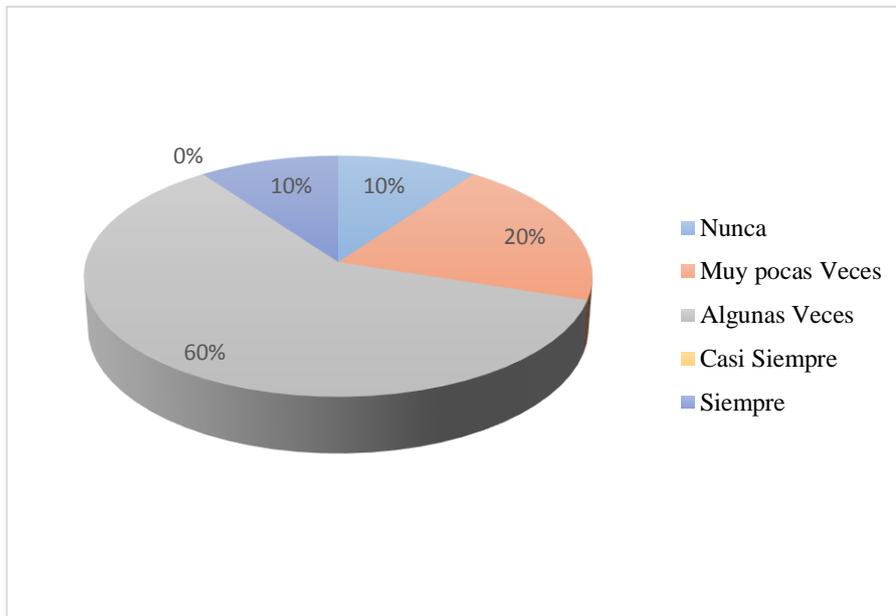


Gráfico 1: La organización felicita a los colaboradores cuando hacen un buen trabajo

Cuadro 2

la remuneración es adecuada según el cargo que se ocupa

	Nro	%
Nunca	0	0
Muy pocas Veces	2	20
Algunas Veces	5	50
Casi Siempre	2	20
Siempre	1	10
Total	10	100

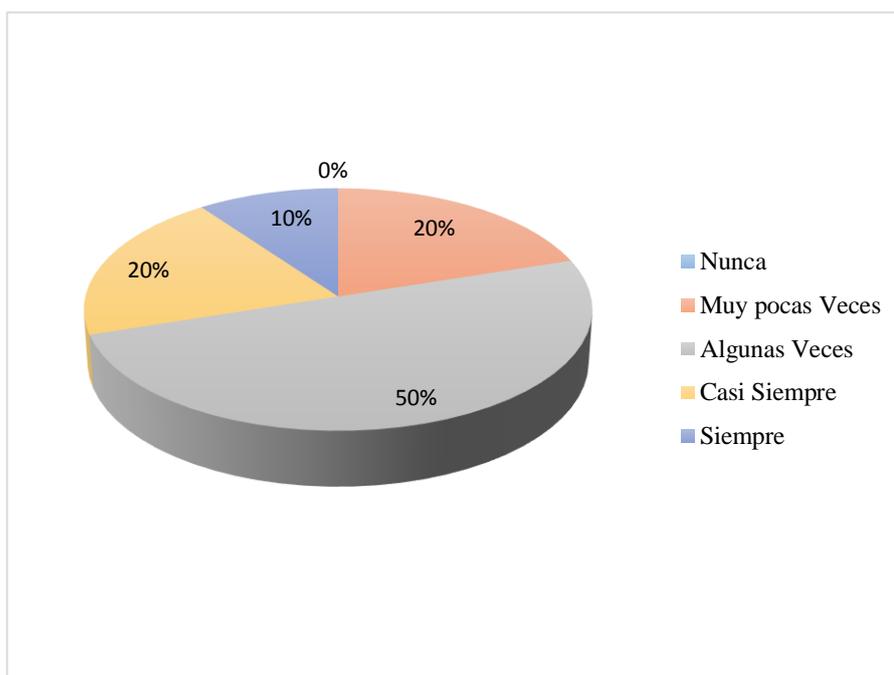


Gráfico 2. la remuneración es adecuada según el cargo que se ocupa

Cuadro 3

La institución brinda capacitación necesaria para realizar el trabajo eficazmente

	Nro	%
Nunca	0	0
Muy pocas Veces	5	50
Algunas Veces	4	40
Casi Siempre	0	0
Siempre	1	10
Total	10	100

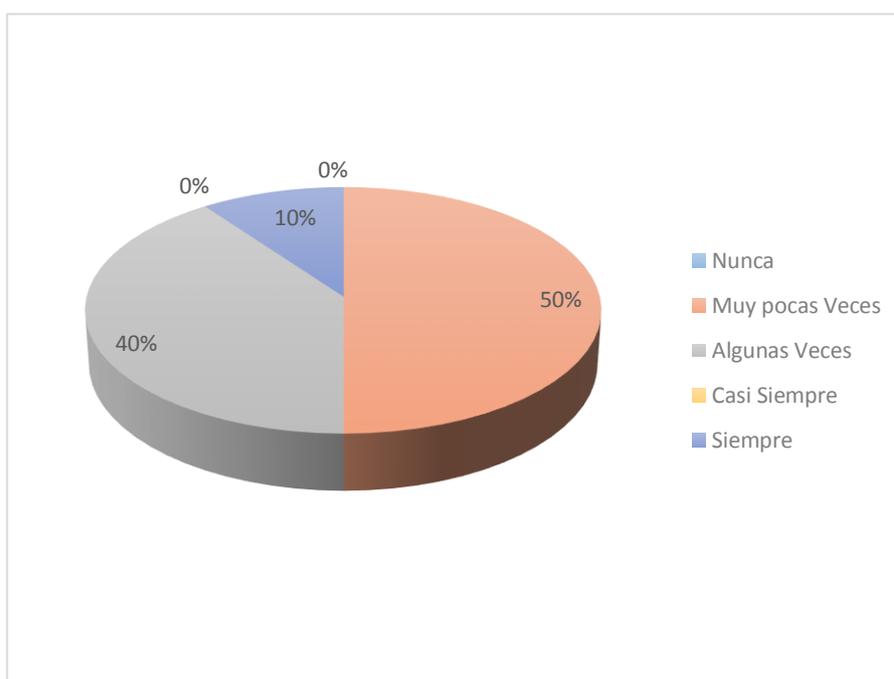


Gráfico 3. La institución brinda capacitación necesaria para realizar el trabajo eficazmente

Cuadro 4

Los colaboradores tienen acceso a las herramientas ,materiales y equipo para realizar su trabajo

	Nro	%
Nunca	0	0
Muy pocas Veces	1	10
Algunas Veces	2	20
Casi Siempre	6	60
Siempre	1	10
Total	10	100

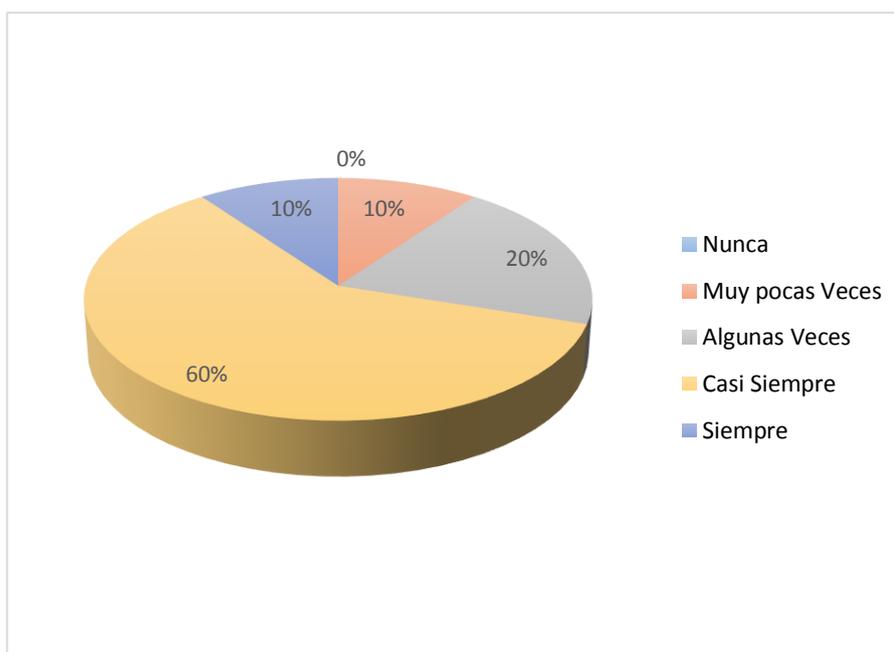


Gráfico 4. Los colaboradores tienen acceso a las herramientas ,materiales y equipo para realizar su trabajo

Cuadro 5

La institución brinda uniforme o indumentaria de trabajo adecuado a sus colaboradores

	Nro	%
Nunca	0	0
Muy pocas Veces	0	0
Algunas Veces	2	20
Casi Siempre	2	20
Siempre	6	60
Total	10	100

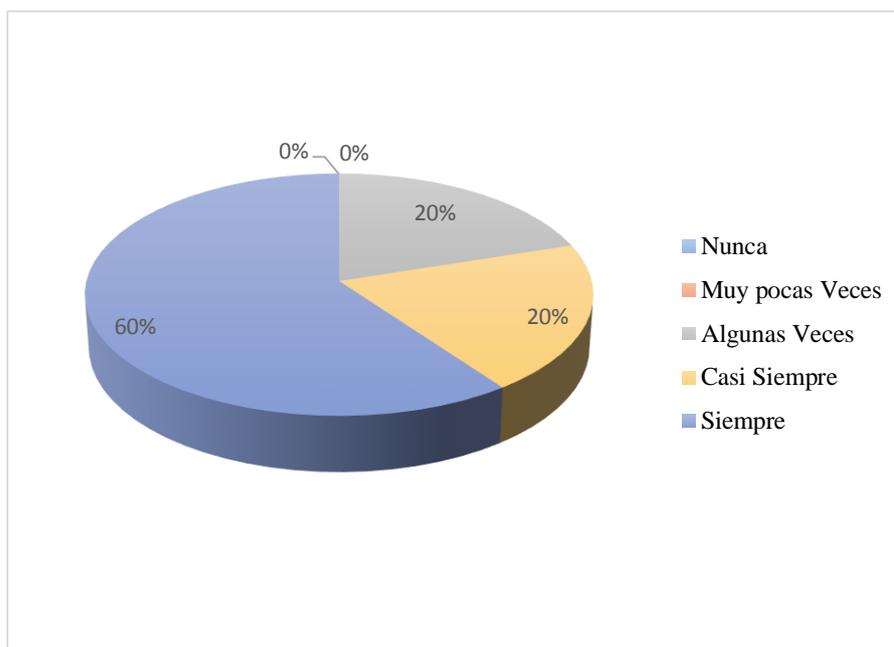


Gráfico 5. La institución brinda uniforme o indumentaria de trabajo adecuado a sus colaboradores

Cuadro 6

Los colaboradores tienen comodidad y espacio suficiente para realizar su trabajo

	<i>Nro</i>	<i>%</i>
Nunca	0	0
Muy pocas Veces	1	10
Algunas Veces	2	20
Casi Siempre	4	40
Siempre	3	30
Total	10	100

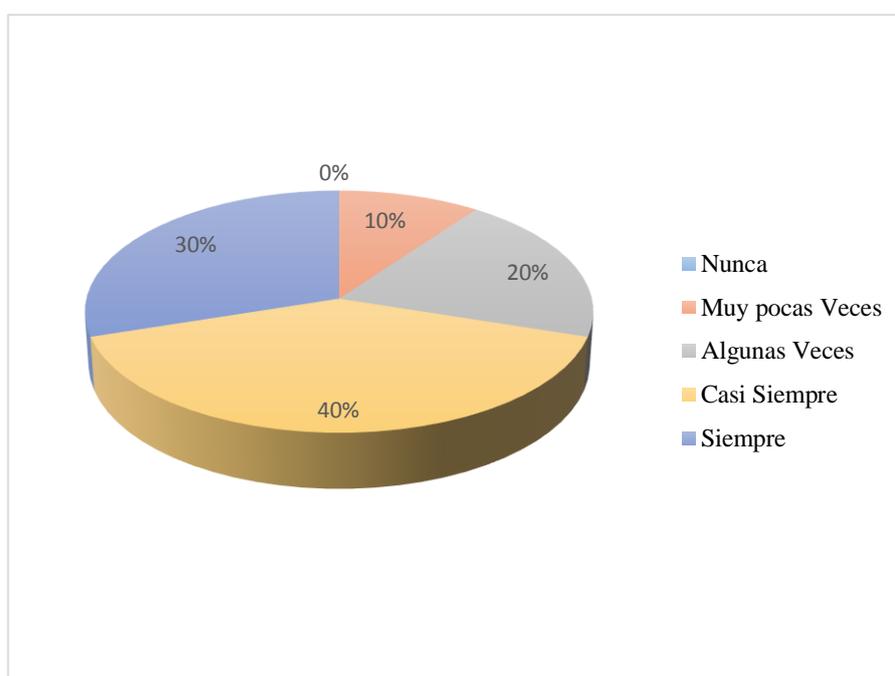


Gráfico 6. Los colaboradores tienen comodidad y espacio suficiente para realizar su trabajo

Cuadro 7

La institución cuenta con canales de comunicación adecuados para que sus colaboradores presenten sus sugerencias

	<i>Nro</i>	<i>%</i>
Nunca	0	0
Muy pocas Veces	3	30
Algunas Veces	4	40
Casi Siempre	2	20
Siempre	1	10
Total	10	100

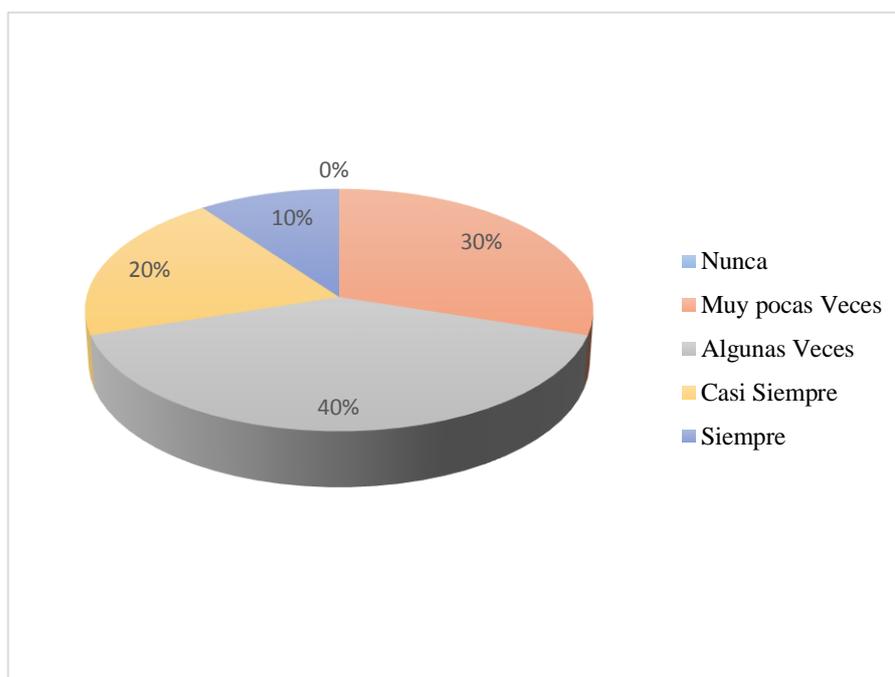


Gráfico 7. La institución cuenta con canales de comunicación adecuados para que sus colaboradores presenten sus sugerencias

Cuadro 8

Los colaboradores reciben periódicamente información sobre las acciones o actividades que realizan en la organización

	<i>Nro</i>	<i>%</i>
Nunca	0	0
Muy pocas Veces	2	20
Algunas Veces	1	10
Casi Siempre	5	50
Siempre	2	20
Total	10	100

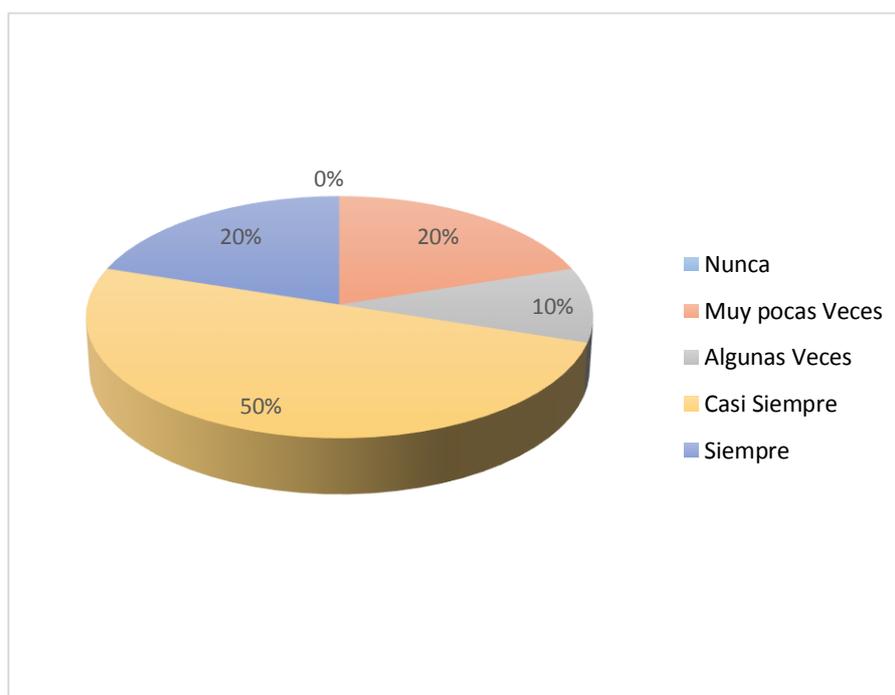


Gráfico 8. Los colaboradores reciben periódicamente información sobre las acciones o actividades que realizan en la organización

Cuadro 9

la institución realiza reuniones o eventos que permita el intercambio de información entre jefes y colaboradores

	<i>Nro</i>	<i>%</i>
Nunca	0	0
Muy pocas Veces	1	10
Algunas Veces	4	40
Casi Siempre	3	30
Siempre	2	20
Total	10	100

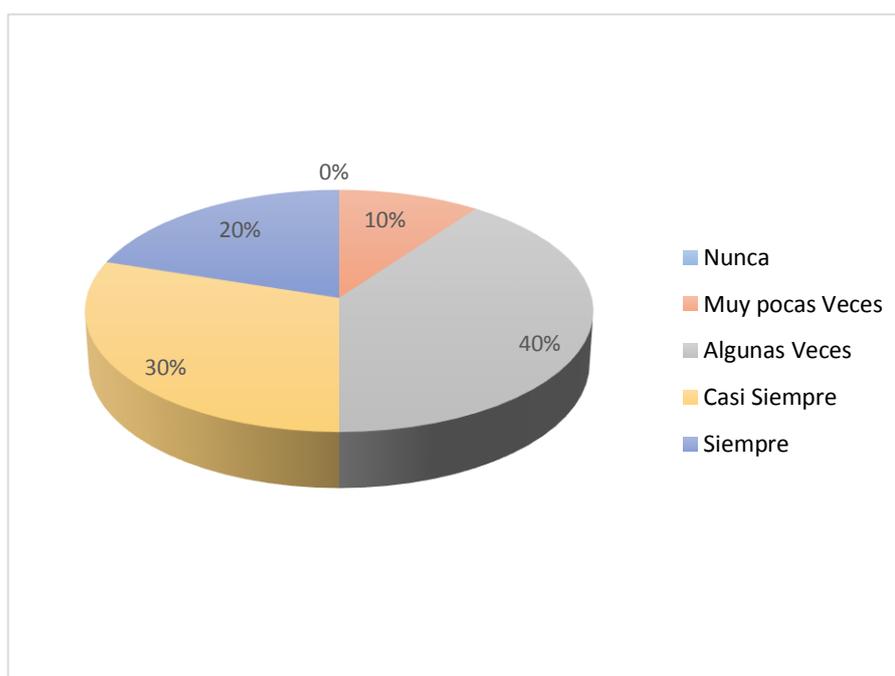


Gráfico 9. la institución realiza reuniones o eventos que permita el intercambio de información entre jefes y colaboradores

Cuadro 10

los colaboradores se apoyan entre ellos cuando necesitan ayuda

	<i>Nro</i>	<i>%</i>
Nunca	1	10
Muy pocas Veces	0	0
Algunas Veces	3	30
Casi Siempre	4	40
Siempre	2	20
Total	10	100

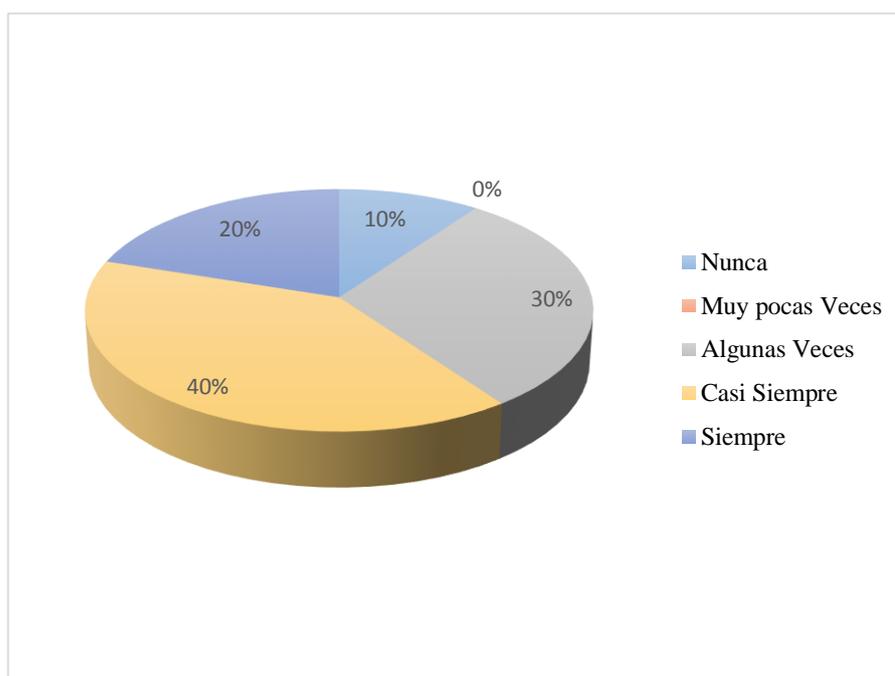


Gráfico 10. los colaboradores se apoyan entre ellos cuando necesitan ayuda

Cuadro 11

Si los colaboradores tuvieran la opción de trabajar en otra institución

	<i>Nro</i>	<i>%</i>
Nunca	1	10
Muy pocas Veces	4	40
Algunas Veces	4	40
Casi Siempre	0	0
Siempre	1	10
Total	10	100

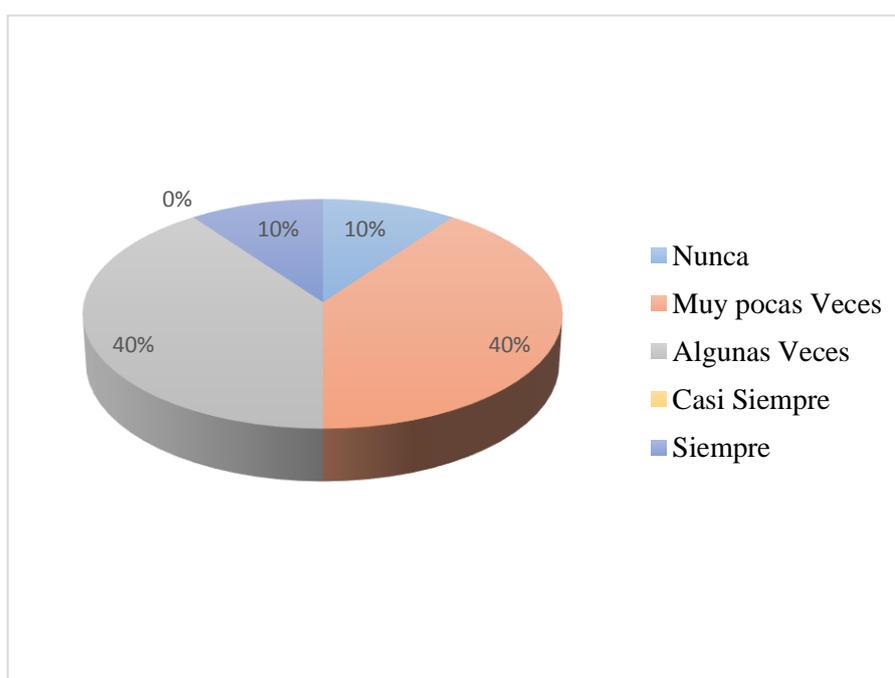


Gráfico 11. Si los colaboradores tuvieran la opción de trabajar en otra institución

Cuadro 12

Los colaboradores logran sus propósitos personales en la institución

	<i>Nro</i>	<i>%</i>
Nunca	0	0
Muy pocas Veces	1	10
Algunas Veces	3	30
Casi Siempre	5	50
Siempre	1	10
Total	10	100

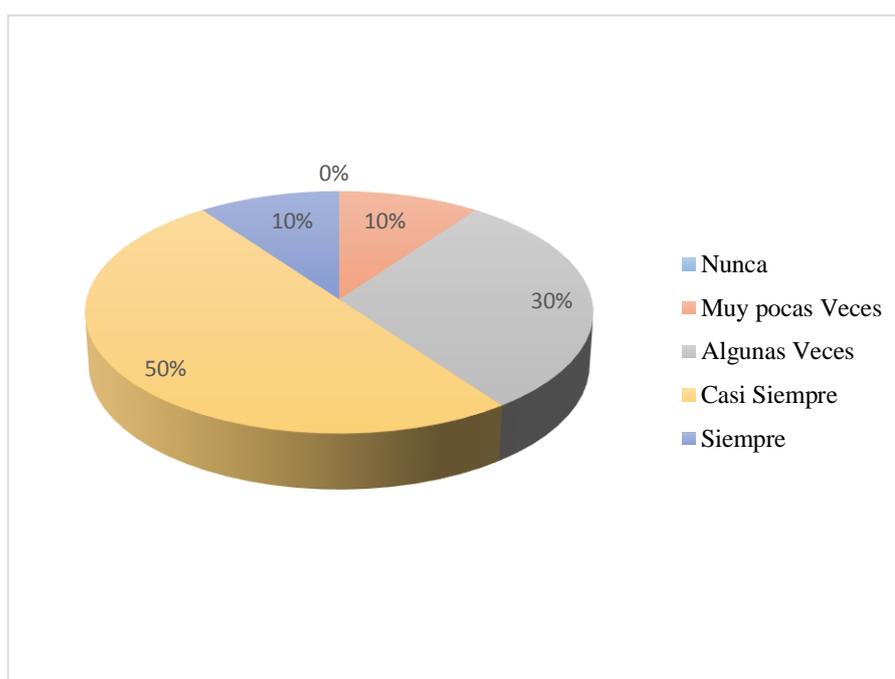


Gráfico 12. Los colaboradores logran sus propósitos personales en la institución

Cuadro 13

Los colaboradores se sienten motivados en la institución

	<i>Nro</i>	<i>%</i>
Nunca	0	0
Muy pocas Veces	1	10
Algunas Veces	5	50
Casi Siempre	3	30
Siempre	1	10
Total	10	100

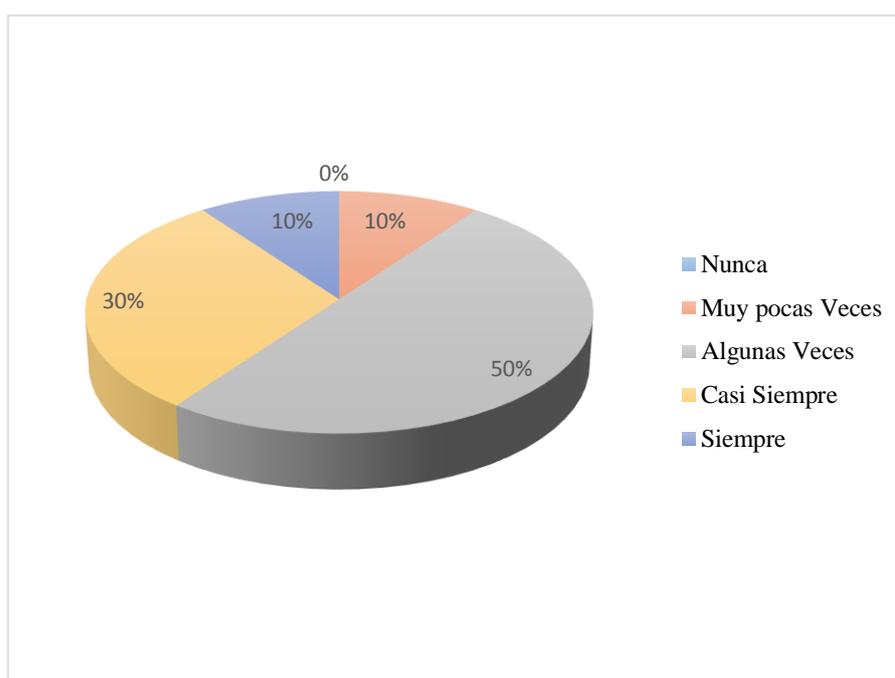


Gráfico 13. Los colaboradores se sienten motivados en la institución

Cuadro 14

La institución proporciona información oportuna del desempeño y resultados alcanzados de los colaboradores

	<i>Nro</i>	<i>%</i>
Nunca	0	0
Muy pocas Veces	1	10
Algunas Veces	5	50
Casi Siempre	2	20
Siempre	2	20
Total	10	100

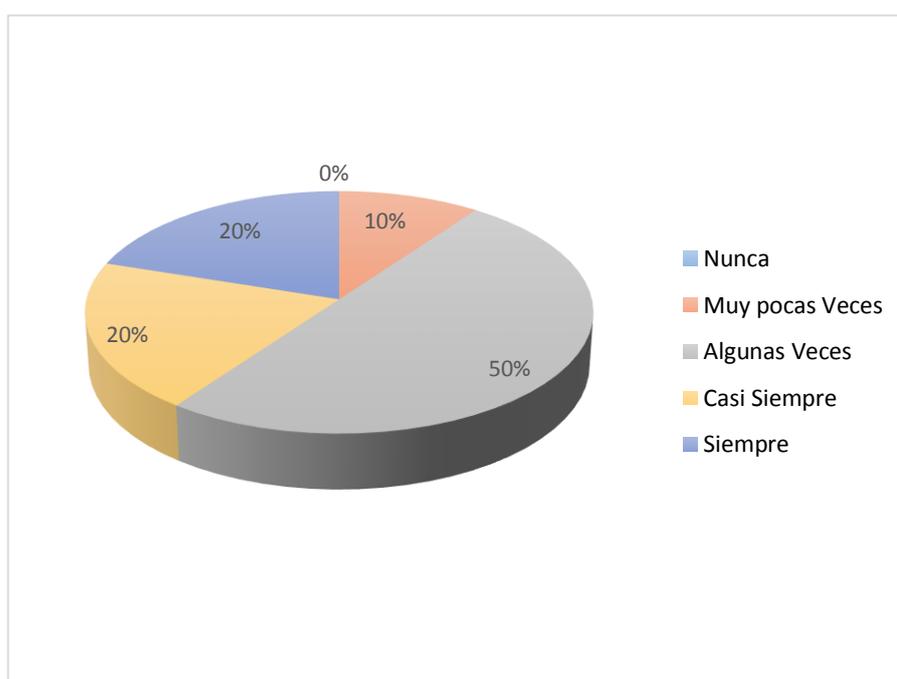


Gráfico 14. La institución proporciona información oportuna del desempeño y resultados alcanzados de los colaboradores

Cuadro 15

Los colaboradores consideran que el clima laboral contribuye positivamente en el desempeño del trabajo

	<i>Nro</i>	<i>%</i>
Nunca	0	0
Muy pocas Veces	1	10
Algunas Veces	5	50
Casi Siempre	2	20
Siempre	2	20
Total	10	100

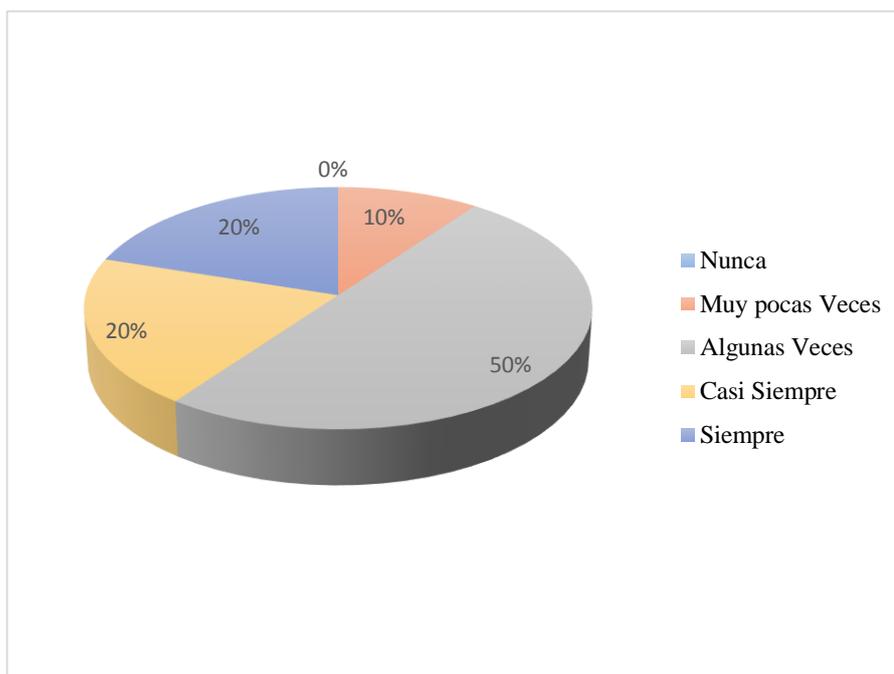


Gráfico 15. Los colaboradores consideran que el clima laboral contribuye positivamente en el desempeño del trabajo