

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR  
ORREGO  
ESCUELA DE POSTGRADO  
SECCIÓN DE POSTGRADO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN  
INTERNA PARA REDUCIR LA COMUNICACIÓN  
INFORMAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE  
UPAO- CAMPUS TRUJILLO 2016**

INFORME DE TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO  
EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN RECURSOS  
HUMANOS

**AUTOR:**

Bach. Claudia Yvonne Angulo Juárez

**ASESOR:**

Dra. Margot Isabel Herbias Figueroa

**TRUJILLO-PERU  
2016**

**Dedicatoria**

*A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.*

*A mi familia, quienes por ellos soy lo que soy.*

*Para mis padres, por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.*

*A mi hermana, por estar siempre presente, acompañándome para poderme realizar.*

## **Agradecimientos**

*A mi Alma Máter, por ser la casa de estudios que me inculcó valores y enseñanzas, las cuales me han servido en el camino de mi vida académica y ahora profesional.*

*A mi asesor y profesores que estuvieron en el camino para que esta investigación pueda culminar de manera eficaz y contribuyente en cualquier ámbito y contexto.*

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación consiste en proponer un plan de Comunicación Interna para poder reducir la Comunicación Informal, principalmente, el rumor en el área administrativa de la Universidad Privada Antenor Orrego.

El problema de investigación es ¿Una propuesta de Comunicación Interna, permitirá reducir la Comunicación Informal en el área Administrativa en UPAO campus Trujillo 2016?, cuya hipótesis responde a dicho enunciado es la propuesta de un Plan eficaz de Comunicación Interna permitirá reducir la comunicación informal en el área administrativa de la UPAO.

El diseño de investigación es descriptivo de corte transversal no experimental; como técnica de muestreo se utilizó el muestreo probabilística aleatorio simple y para la recopilación de datos se utilizó la técnica de la encuesta, aplicando su respectivo instrumento, el cuestionario.

Los resultados fueron procesados mediante el programa SPS versión 22; y la discusión de resultados se llevó a cabo según los objetivos de investigación, contrastando con el Marco Teórico y dando a conocer el juicio de valor de acuerdo a los antecedentes vinculados al tema de investigación.

Palabras Claves: Plan de Comunicación Interna, Comunicación Informal, rumores.

## **ABSTRAC**

His present research is to propose a plan to reduce Internal Communication Informal Communication mainly the rumor in the administrative area of the Private University AntenorOrrego.

The research problem is a proposal Internal Communication, will reduce the Informal Communication in the Administrative area UPAO campus Trujillo 2016 whose hypothesis responds to that statement is the proposal of an effective Internal Communication Plan will reduce informal communication in the area administrative UPAO.

The research design is descriptive cross-sectional non-experimental; as sampling technique simple random probability sampling was used and data collection techniques and interview survey was used, applying their respective instruments of questionnaire and interview guide.

The results will be processed by the SPS version 22 program; and discussion of results was carried out according to the research objectives, in contrast with the theoretical framework and publicizing the value judgment according to the background related to the research topic.

Keywords: Internal Communication Plan, Communication Informal, rumors.

## ÍNDICE

### ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	
<i>Antigüedad del trabajador UPAO.....</i>	<i>47</i>
<b>Tabla 2</b>	
<i>Antigüedad del trabajador UPAO según cargo que ocupan.....</i>	<i>48</i>
<b>Tabla 3</b>	
<i>Departamento al que pertenecen los trabajadores de UPAO.....</i>	<i>49</i>
<b>Tabla 4</b>	
<i>Departamento al que pertenecen los trabajadores de UPAO según cargo que ocupan.....</i>	<i>49</i>
<b>Tabla 5</b>	
<i>Conformidad sobre la efectividad de la existencia de un reglamento interno de trabajo para la realización adecuada de las actividades administrativas en UPAO.....</i>	<i>50</i>
<b>Tabla 6</b>	

<i>Conformidad sobre la efectividad de la existencia de un reglamento interno de trabajo para la realización adecuada de las actividades administrativas en UPAO según cargo que ocupan.....</i>	<i>51</i>
<b>Tabla 7</b>	
<i>Conocimiento acerca de la normativa, valores y reglamento de la UPAO.....</i>	<i>51</i>
<b>Tabla 8</b>	
<i>Conocimiento acerca de la normativa, valores y reglamento de la UPAO según cargo que ocupan.....</i>	<i>52</i>
<b>Tabla 9</b>	
<i>Comunicación existente adecuada entre jefe y empleado de UPAO.....</i>	<i>53</i>
<b>Tabla 10</b>	
<i>Comunicación existente adecuada entre jefe y empleado de UPAO según cargo que ocupan.....</i>	<i>53</i>
<b>Tabla 11</b>	
<i>Eficiencia de los medios de comunicación interna utilizados la mayoría de veces en la UPAO.....</i>	<i>54</i>
<b>Tabla 12</b>	
<i>Eficiencia de los medios de comunicación interna utilizados la mayoría de veces en la UPAO según cargo que ocupan.....</i>	<i>55</i>
<b>Tabla 13</b>	
<i>Difusión factible del reglamento interno de trabajo de la UPAO para el cumplimiento de las normas que específica.....</i>	<i>55</i>
<b>Tabla 14</b>	
<i>Difusión factible del reglamento interno de trabajo de la UPAO para el cumplimiento de las normas que específica según el cargo que ocupan.....</i>	<i>56</i>
<b>Tabla 15</b>	
<i>Eficiencia comunicacional de los medios de comunicación utilizados administrativamente en la UPAO.....</i>	<i>57</i>
<b>Tabla 16</b>	
<i>Eficiencia comunicacional de los medios de comunicación utilizados administrativamente en la UPAO según cargo que ocupan.....</i>	<i>58</i>
<b>Tabla 17</b>	
<i>Identificación con la cultura organizacional de la UPAO.....</i>	<i>59</i>

<b>Tabla 18</b>	
<i>Identificación con la cultura organizacional de la UPAO según cargo que ocupan.....</i>	<i>59</i>
<b>Tabla 19</b>	
<i>Fluidez de comunicación entre jefe y empleado de la UPAO.....</i>	<i>60</i>
<b>Tabla 20</b>	
<i>Fluidez de comunicación entre jefe y empleado de la UPAO según cargo que ocupan.....</i>	<i>60</i>
<b>Tabla 21</b>	
<i>Incentivación para trabajar de manera eficiente en la UPAO.....</i>	<i>61</i>
<b>Tabla 22</b>	
<i>Incentivación para trabajar de manera eficiente en la UPAO según cargo que ocupan.....</i>	<i>61</i>
<b>Tabla 23</b>	
<i>Integración entre las diferentes áreas administrativas de la UPAO.....</i>	<i>62</i>
<b>Tabla 24</b>	
<i>Integración entre las diferentes áreas administrativas de la UPAO según cargo que ocupan.....</i>	<i>62</i>
<b>Tabla 25</b>	
<i>Existencia de algún medio o flujo en la UPAO que motive el trabajo realizado administrativamente.....</i>	<i>63</i>
<b>Tabla 26</b>	
<i>Existencia de algún medio o flujo en la UPAO que motive el trabajo realizado administrativamente según cargo que ocupan.....</i>	<i>63</i>
<b>Tabla 27</b>	
<i>Existencia de Retroalimentación entre jefe y empleado de la UPAO.....</i>	<i>64</i>
<b>Tabla 28</b>	
<i>Existencia de Retroalimentación entre jefe y empleado de la UPAO según cargo que ocupan.....</i>	<i>64</i>
<b>Tabla 29</b>	
<i>Utilización adecuada de canales por parte de los jefes para transmisión de algún comunicado o información adicional en la UPAO.....</i>	<i>65</i>
<b>Tabla 30</b>	

*Utilización adecuada de canales por parte de los jefes para transmisión de algún comunicado o información adicional en la UPAO según cargo que ocupan.....66*

**Tabla 31**

*Opinión de los colaboradores de UPAO tomada en cuenta para decisiones importantes.....66*

**Tabla 32**

*Opinión de los colaboradores de UPAO tomada en cuenta para decisiones importantes según cargo que ocupan.....67*

**Tabla 33**

*Opinión de los trabajadores de UPAO con respecto a la asertividad de las capacitaciones y talleres para reforzar el trabajo en cada área administrativa.....68*

**Tabla 34**

*Opinión de los trabajadores de UPAO con respecto a la asertividad de las capacitaciones y talleres para reforzar el trabajo en cada área administrativa según cargo que ocupan.....68*

**Tabla 35**

*Principales temas de los rumores positivos en UPAO.....69*

**Tabla 36**

*Principales temas de los rumores positivos en UPAO según cargo que ocupan.....70*

**Tabla 37**

*Efectos más negativos que provocan los rumores en nivel interno de la UPAO .....71*

**Tabla 38**

*Efectos más negativos que provocan los rumores en nivel interno de la UPAO según cargo que ocupan.....72*

**Tabla 39**

*Conformidad acerca de la influencia de los rumores en UPAO.....73*

**Tabla 40**

*Conformidad acerca de la influencia de los rumores en UPAO según cargo que ocupan....  
.....73*

**Tabla 41**

<i>Conformidad acerca de los lugares en donde se produce mayor circulación de rumores en la UPAO.....</i>	<i>74</i>
<b>Tabla 42</b>	
<i>Conformidad acerca de los lugares en donde se produce mayor circulación de rumores en la UPAO según cargo que ocupan.....</i>	<i>75</i>
<b>Tabla 43</b>	
<i>Tipos de rumores con mayor circulación en la UPAO.....</i>	<i>76</i>
<b>Tabla 44</b>	
<i>Tipos de rumores con mayor circulación en la UPAO según cargo que ocupan...77</i>	
<b>Tabla 45</b>	
<i>Conformidad acerca de la veracidad de los rumores que circulan en la UPAO....</i>	<i>78</i>
<b>Tabla 46</b>	
<i>Conformidad acerca de la veracidad de los rumores que circulan en la UPAO según cargo que ocupan.....</i>	<i>78</i>
<b>Tabla 47</b>	
<i>Existencia de algún grado de anticipación de los rumores frente a las decisiones que toman las jefaturas en la UPAO.....</i>	<i>79</i>
<b>Tabla 48</b>	
<i>Existencia de algún grado de anticipación de los rumores frente a las decisiones que toma las jefaturas en la UPAO según cargo que ocupan.....</i>	<i>79</i>
<b>Tabla 49</b>	
<i>Generador del grado de anticipación del rumor en la UPAO.....</i>	<i>80</i>
<b>Tabla 50</b>	
<i>Generador del grado de anticipación del rumor en la UPAO según cargo que ocupan.....</i>	<i>81</i>

## **CAPITULO I: INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se habla de la realidad del escenario donde se realizó el estudio de investigación, así como los objetivos, hipótesis y como se realizó el proceso de recopilación y análisis de datos.

## 1. Planteamiento del problema

### **1.1. Realidad Problemática**

En la actualidad el éxito de una empresa no solo se respalda por los canales efectivos que tiene con su público externo, sino que a esto le suman una correcta política de la comunicación en una organización (y su adecuada planificación y gestión) con sus colaboradores el cual solo es posible si se comprende en toda su magnitud el concepto básico de la Comunicación Interna. Y no estamos hablando simplemente de recordar una definición más o menos acertada de dicha expresión, sino de aceptar e interiorizar la verdadera filosofía de la Comunicación Interna. Comencemos definiendo lo que es comunicación, su mismo nombre lo dice: que implica comunicar. La comunicación es el proceso mediante el cual una persona, el emisor, transmite un mensaje a otra, el receptor, seguidamente de una respuesta, es decir otro mensaje, por parte del receptor al emisor. De no darse esta respuesta, este *feedback*, el mensaje no es recibido en su debida manera y la comunicación no existe. (Cf. Thompson I. 2008, pág. pp.18)

Entonces comunicación interna lo definimos como un concepto que se utiliza tanto a nivel práctico como teórico, y es que según (Dr. Paul Capriotti, 1998, pág. pp.73) nos dice que es contar a la organización lo que la organización, está haciendo, mediante una serie de

canales y mensajes. Esta idea tiene un marcado carácter informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las noticias que suceden en la empresa.

La comunicación interna es la circulación de información ascendente, descendente y lateral, mediante reuniones presenciales o el uso de soportes analógicos y digitales, dirigida a los componentes de una organización. Su objetivo último es integrar, comprometer y movilizar a las personas con los objetivos de una empresa o institución. No se debe intentar solo la intención de transmitirles solo informaciones (las que el área responsable considere como interesantes). Este concepto de la comunicación interna tiene un claro matiz autoritario, en el cual la comunicación, o mejor dicho, la transmisión de la información son sólo descendentes, desde los niveles directivos hacia los subalternos.

Un adecuado regimiento de la comunicación interna hace que los empleados se identifiquen con las ideas y objetivos de la compañía y lucharán porque su esfuerzo colabore con el éxito de la misma. Con buena información, cada empleado logra comprender su papel dentro de la organización y se motivará para realizar mejor su trabajo para beneficio propio y de la empresa en general.

Es así como tenemos el caso de éxito BankBoston adquirió al Deutsche Bank hace más de dos años, en el cual por la transición que realizaron Aurora Suárez, responsable de las comunicaciones de BankBoston se focalizó en agregar valor: "Teníamos que transmitir los

conceptos que los empleados con más antigüedad valorábamos de BankBoston: el respeto por el ser humano y el interés en el desarrollo laboral y personal de su gente", creando hasta líneas telefónicas para despejar dudas internamente sobre el gran cambio que se estaba generando. Sin embargo, si es que no existe una buena comunicación interna entre los trabajadores de una empresa llegaríamos al tan molesto "rumor", el cual es un efecto negativo de suma importancia para las empresas. *Fuente [www.inside.com.ar](http://www.inside.com.ar), El Caso Bankboston - Deutsche Bank: Comunicación Interna en Adquisición de Empresas*

La comunicación informal y dentro de ella el famoso "rumor", aparece cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información sobre el funcionamiento y desarrollo de la organización y, los miembros de la misma, pretenden buscarla a través de canales informales.

Es por eso que la Universidad Privada Antenor Orrego no es ajena a este factor negativo tan sonado y denominado "rumor", para realizar el proceso de planeamiento, nos basamos primero en una especie de diagnóstico general sondeando la realidad que existe en la universidad.

En un estudio realizado en Junio del 2016, a nivel de los trabajadores administrativos de UPAO, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Un 90% respondió; que no existe constante incentivo para mejorar en el puesto de trabajo o para ascender según la línea de carrera en la cual tuvieron formación académica.

- También señalaron que no hay motivación por el ascenso o felicitaciones según las actividades que realizan de una manera responsable y eficiente por parte de los jefes de las distintas áreas de trabajo que existe en la UPAO.
- Y en un casi 100% de respuesta señalaron que no hay una buena comunicación con la alta dirección, para algún reclamo o inconveniente, lo cual hace que se generen rumores o mensajes negativos por parte de los colaboradores de cada unidad.

En consecuencia, la presente investigación se orienta a proponer un plan de comunicación interna para mejorar y crear en los trabajadores un bienestar y clima laboral en la organización (UPAO).

## **2. Antecedentes del problema**

A continuación se presentan los antecedentes que están relacionados con las variables de nuestro tema:

Gómez, M. (2007), en su tesis "La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informática en empresas e instituciones andaluzas" para obtener el título de Doctor en Comunicación Corporativa, en la Universidad de Málaga en Málaga España. La autora concluyó que:

- a) Las organizaciones modifican periódicamente procesos, servicios y productos objeto de su actividad y, como consecuencia, las funciones y tareas de sus miembros. Esto obliga a estar permanentemente informados de todos los cambios producidos tanto dentro como fuera de la entidad. Por ello la información al servicio de las

organizaciones ha pasado, en los últimos años, a ocupar un papel preponderante. Las empresas dedican una parte importante de su tiempo y de sus recursos económicos y humanos a la obtención, proceso, aplicación y proyección de información. Por esta razón, la información interna juega un papel decisivo en la empresa y se convierte en su principal patrimonio. La información es el eje "vertebrador" de toda organización que necesite tener un alto nivel de competitividad y desarrollo.

- b) La preponderancia de la información obedece a la complejidad del entorno, y por tanto, a una mayor necesidad de gestión. La aplicación del concepto "sistema" y "subsistema" al ámbito empresarial, permite analizar cada actividad funcional y operativa, facilitando información de y sobre las mismas
- c) El objetivo principal es conseguir que cada miembro disponga de la información necesaria para el desarrollo de sus funciones. Una información que ha de ser personalizada, precisa y adaptada a las necesidades, perfil, formación e intereses de los empleados, ya que no todos realizan las mismas tareas, y por tanto, sus necesidades informativas también son distintas. La información 'comodín' resulta poco efectiva en el desarrollo del trabajo y en la resolución de problemas. Los empleados que forman parte del circuito informativo de su empresa resultan más productivos para la organización. Este hecho ha quedado patente a través del 'supuesto práctico' realizado entre miembros de empresas e instituciones andaluzas. El 70 por ciento de los empleados, que recibieron periódicamente

(durante cinco meses) información útil y personalizada a través de e-boletines, se ha mostrado muy satisfechos, habiendo repercutido positivamente en su trabajo diario.

- d) La información debe fluir y hay que evitar que los empleados tengan que dedicar parte de su tiempo a la búsqueda de datos e información para la realización efectiva de su trabajo. La información tiene que estar actualizada y disponible en el momento que se necesite. Debe ser fácilmente accesible y con un coste de obtención menor que la utilidad que ofrece. Gracias a la información obtenida tanto del exterior como del interior de la entidad los distintos usuarios disponen de información oportuna y relevante que le permite decidir y actuar razonablemente.
- e) El gran desarrollo tecnológico surgido en los últimos años permite controlar más y mejor los flujos de información, cada vez más complejos. El uso de Internet y de sus distintas herramientas de comunicación para la distribución de la información, incide en un ahorro considerable de tiempo y de dinero. Además, las enormes posibilidades que ofrecen hacen que los distintos usuarios puedan manifestar sus opiniones, recibir la información cuando y donde la necesiten, posibilidad de almacenamiento en el mínimo espacio, disponibilidad de distintos tipos de formato (texto, fotografía, video, etc.), reenvío de información a otros compañeros, posibilidad de compartir la información.

f) Hemos enviado periódicamente durante cinco meses e-boletines a 50 empleados, tras someterlos a una entrevista personal y detectar sus necesidades informativas. Gracias a esta información más elaborada, mejor tratada, y distribuida de acuerdo a las necesidades de cada empleado se consigue:

- Mejor conocimiento sobre la entidad y el entorno que le rodea.
- Mayor eficacia, ya que se les facilita las herramientas necesarias para la realización de sus tareas.
- Aumento de la seguridad en la toma de decisiones y en la resolución de dudas y problemas.
- Mayor participación, al asumir mayor compromiso y estar motivados.
- Si los miembros de las organizaciones tienen una mayor calidad de información, más conocimiento y están más capacitados, integrarán una fuerza de trabajo productiva y competitiva.

En este estudio nos fijamos que es necesario una buena información para cada trabajador, ya que puede desarrollar sus labores de manera más productiva generando bienestar en el entorno laboral.

Montero, A y Rodríguez, D (2014), en su tesis "Comunicación Interna y Gestión organizacional en la Institución educativa Micaela Bastidas, distrito de Iquitos, 2013" para obtener el Grado de Magister en la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, se llegó a las siguientes conclusiones:

- a. 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. → Al Personal Directivo, Docentes, administrativos de la Institución Educativa Primaria Secundaria de Menores N° 601050 "Micaela Bastidas", del Distrito de Iquitos mejorar la gestión organizacional en su estructura formal e informal
- b. La comunicación interna en la Institución Educativa Primaria Secundaria de Menores N° 601050 "Micaela Bastidas", del Distrito de Iquitos fue trabajada en dos dimensiones: Tipos de comunicación cuyas variables fueron: Descendente, ascendente, lateral u horizontal y diagonal u oblicua. Los canales e instrumentos cuyas variables fueron: orales, escritas y electrónicas.
- c. La gestión organizacional en la Institución Educativa Primaria Secundaria de Menores N° 601050 "Micaela Bastidas", del Distrito de Iquitos fue trabajada en dos dimensiones: Estructura formal cuyas variables fueron: objetivos/estrategias. Organigramas. Manual de organización y funciones, manual de procedimientos administrativos y reglamento interno. Estructura informal cuyas variables fueron: Cultura organizacional y toma de decisiones.
- d. La Comunicación Interna del Personal Directivo, Docentes, administrativos en la Institución Educativa Primaria Secundaria de Menores N° 601050 "Micaela

Bastidas", del Distrito de Iquitos durante el año 2013 está de acuerdo con 10.4 (41%)

- e. La Gestión Organizacional del Personal Directivo, Docentes, administrativos en la Institución Educativa Primaria Secundaria de Menores N° 601050 "Micaela Bastidas", del Distrito de Iquitos durante el año 2013 está de acuerdo con 16.3 (52.7%)

Esto nos da una visión del futuro sobre los resultados que puede llegar nuestra investigación a la hora de aplicar los instrumentos como el cuestionario y la entrevista.

Toalé, S. (2014), en su tesis "Diseño de clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del ilustre Municipio Jipijapa-2013" para obtener el Grado de Doctor en Administración, en la Universidad Privada Antenor Orrego en Trujillo Perú, se llegó a las siguientes conclusiones:

- a. El Ilustre Municipio de Jipijapa no cuenta con buenas relaciones interpersonales entre las autoridades y servidores públicos.
- b. El Ilustre Municipio de Jipijapa no brinda en su totalidad el apoyo institucional y orientación administrativa para se fortalezca el estatus personal y el entorno laboral de los servidores públicos.
- c. Los servidores públicos necesitan de un programa de apoyo integral que mejore las actividades y funciones, esto representaría una ventaja importante para el desarrollo de la Institución.

d. El Municipio de Jipijapa cuenta con profesionales universitarios, como fortalezas que contribuyen con su desempeño profesional a mejorar la calidad de atención a la ciudadanía, e) El presente trabajo sirve como información de investigación para futuras investigaciones que tengan temas relacionados a mejorar el desempeño de los servidores públicos municipales.

Considero un importante logro profesional la contribución que tiene este autor de esta manera con Banco Promenca, y es por eso que ayudaría mucho en la realización de mi tesis.

Mayorga, H. (2014), en su tesis "Plan Interno de Comunicación Corporativa para Banco Promerica" para obtener el Grado de Magister en Comunicación Estratégica e Imagen Institucional, en la Universidad Rafael Landívar en Guatemala de la Asunción. El autor concluyó:

a) Aporte a la organización; la comunicación interna constituye ese conjunto de concepciones y prácticas orientadas a generar interacción entre las personas, los productos y los servicios, buscando cumplir los objetivos de comunicación de la organización. Es a partir de esta concepción que se desarrolla una cultura comunicativa (basada en objetivos, valores y normas institucionales) dentro de la institución. Es por esto que podemos decir que el óptimo funcionamiento de una institución se encuentra directamente ligado al buen conducir de la comunicación organizacional. Y es que es, en base a esta, que se establece una relación fluida entre los

colaboradores y se unifican los objetivos institucionales. Como se estableció anteriormente, la comunicación interna surge como respuesta a las necesidades motivacionales de los equipos de trabajo. Considerando el marco teórico elaborado, concluyo que el principal aporte que hace esta investigación a Banco Promenca es el desarrollo de un Plan de Comunicación Interna, enfocado en las necesidades actuales del banco, con una estructura ordenada y con estrategias puntuales a implementar. Asimismo, debido a que el banco no cuenta con un área de comunicación formal, las sugerencias planteadas en relación a este tema, ayudarán a mejorar la fluidez de la comunicación así como el cumplimiento de los objetivos planteados por la institución. Otro aspecto importante a destacar es, que este Plan de Comunicación Interna establecerá una línea de comunicación eficaz entre los colaboradores, la Gerencia General y los diferentes departamentos del banco. Este cambio en la comunicación ayudará en gran medida a fortalecer la cultura de comunicación en la institución. Un ejemplo de ello, es que durante la investigación y desarrollo de este plan, Recursos Humanos y los colaboradores entrevistados se mostraron satisfechos y entusiastas de contar en el corto plazo con un plan para Banco Promenca.

- b) De implementarse el presente Plan de Comunicación Interna, adicional a los logros descritos anteriormente, es importante destacar que se logrará: Estructurar e implementar el Departamento de Comunicación Interna, alcanzar los objetivos de negocio del banco, ordenar la información y potencializar los canales de

comunicación existentes (intranet, correo, carteleras, etc.) así como la implementación de nuevos canales, comunicar las políticas y normas del banco de manera eficaz, para que los colaboradores se apropien de ellas; lograr la apropiación de los valores institucionales por parte de los colaboradores, mejorando así el servicio al cliente. Establecer mecanismos de alimentación informativa para que los colaboradores, por medio de sus aportes, sugerencias y opiniones, se conviertan parte activa del banco. Por tanto, la elaboración y posterior ejecución de este plan constituye un aporte fundamental para Banco Promerica.

- c) Experiencia del Estudiante Con el desarrollo de este proyecto, he tenido la oportunidad de aprender de primera mano sobre el cómo se maneja la comunicación dentro de una institución bancaria, los procesos, las fuentes de información, etc. A la fecha cuento con seis años de laborar para el Departamento de Mercadeo en Banco Promerica y durante este tiempo he podido presenciar el crecimiento y funcionamiento del banco desde el punto de vista interno. Razón por la cual determiné la urgente necesidad de desarrollar un plan con el fin de mejorar la comunicación institucional y estructurar un área encargada de realizarlo.

Considero importante porque las conclusiones aluden a presentarnos como fue la experiencia que se tuvo como estudiante, su aporte en la organización y la implementación del Plan de Comunicación Interna.

Aguilar, M. (2014), en su tesis "Estrategia de Comunicación Interna para una agencia de publicidad en Guatemalteca" para obtener el grado de Magister en Comunicación Estratégica e Imagen Institucional, en la Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades. La Asunción Guatemala. Se llegó a las siguientes conclusiones:

a) Aporte para la organización:

Una agencia de publicidad se caracteriza por trabajar todo tipo de comunicación para sus clientes, audiovisual, radial, material interno y externo. Sin embargo la agencia que se estudió no cuenta con una comunicación interna definida que facilite la comunicación entre su personal. La elaboración de este plan de comunicación es un aporte fundamental para la agencia ya que marcará el inicio para reconstruir la comunicación interna dentro de la empresa y la implementación de una figura de comunicador interno. El plan brinda los principios básicos de la comunicación interna y recomienda los medios y las herramientas adecuadas que se deben utilizar dentro de la agencia. Es de suma importancia tomar en cuenta estos medios ya que se vio reflejado dentro de los focusgroup que estos medios son los idóneos para el manejo de la empresa.

b) Experiencia del estudiante:

Para poder comprender como se maneja y es realmente la comunicación dentro de una agencia de publicidad es necesario vivirlo y tener la experiencia de estar adentro de la organización. En lo personal llevo más de 5 años

trabajando en este ámbito y durante estos años me di cuenta que la comunicación en esta clase de empresas se vive de diferente manera y me llamo la atención enfocarme en este tema y trabajar un plan de comunicación interna para la agencia en la cual trabajo. Me encanta todo lo que se relaciona a la comunicación en cualquiera de sus formas, durante la carrera de Ciencias de la Comunicación aprendí sobre la comunicación interna y externa de una empresa a un nivel general. Sin embargo, la maestría de Comunicación Estrategia e imagen Institucional nos amplió este tema y nos dio la oportunidad de trabajar un plan para una empresa real que se desarrollará y llevará a cabo. La experiencia de poder aplicar los conocimientos adquiridos de la maestría para trabajar un Plan de Comunicación Interna, me ha permitido entender las teorías y llevarlas a la práctica, estar a la vanguardia de nuevos métodos, canales y herramientas de comunicación que aportan hoy en día.

c) Importancia del conocimiento teórico para el diseño de una estrategia efectiva:

Para lograr una estrategia efectiva se debe combinar la teoría con la práctica. En primer lugar hay que recurrir a la teoría ya que esta es la base fundamental para poder llevar a cabo un plan, una estrategia o un manual. Para desarrollar este plan de comunicación interna, de primero se trabajó un marco teórico que sirvió de base para elaborar el plan. Las teorías que se utilizaron fueron el punto de partida para trabajar los instrumentos de evaluación y poder desarrollar una estrategia adecuada a las necesidades de la agencia. Se

puede decir que un trabajo realizado sin conocimiento teórico nunca llegara a ser efectivo ya que carecería de fundamentos.

Este presente trabajo La elaboración de este plan de comunicación es un aporte fundamental para la agencia ya que marcará el inicio para reconstruir la comunicación interna dentro de la empresa y la implementación de una figura de comunicador interno.

Vaca, F. (2015), en su tesis "Diseño de un Plan de Comunicación Interna y Clima Laboral de la dirección Distrital del Mies Ambato" para obtener el título de Magister en Comunicación Corporativa, en la Universidad Regional Autónomas de los Andes Ambato Ecuador, Se llegó a las siguientes conclusiones:

- a) La estructura organizacional de la Dirección Distrital del MIES Ambato y lineamientos como: la visión, misión y objetivos estratégicos se encuentra claramente definida en su órgano funcional, sin embargo no han sido socializados ni difundidos de una manera adecuada y oportuna a los funcionarios que laboran en la misma, ya que un elevado porcentaje desconoce de estos lineamientos.
- b) No existen medio de comunicación adecuados, ocasionando que los rumores de pasillo tengan credibilidad que la información oficial, lo que permite fortalecer los lazos entre el Director (a) y los funcionarios.
- c) Falta de incentivos y reconocimientos desmotivan el desempeño del personal; así como también si desarrollo profesional.

- d) No existen jornadas de integración para motivar al personal, de manera que se fomente el compañerismo y trabajo en equipo en cada una de las áreas de la Institución.
- e) Se denota que los servidores públicos requieren de capacitaciones para sus funciones y responsabilidades en el puesto que desempeñen cada uno de ellos, ya que en gran medida afecta el desempeño ocasionando un retroceso debido al desconocimiento del puesto por parte de la persona que va a desempeñar una determinada actividad, lo que puede acarrear inconvenientes entre los mismos y el clima laboral vas a ser tenso.

Esta tesis nos muestra que las organizaciones buscan un mejoramiento continuo del clima laboral el cual cada persona desempeña su labor diariamente, tratando así de aplacar el rumor con estratégicas y efectivos canales de comunicación

### **3. Formulación del problema**

¿Una propuesta de Comunicación Interna, basada en un diagnóstico permitirá reducir la Comunicación Informal en el área Administrativa de la UPAO 2016?

#### **4. Hipótesis:**

##### **4.1. Hipótesis General**

La propuesta de un Plan de Comunicación Interna basada en un diagnóstico permitirá reducir la comunicación informal en el área administrativa Campus Trujillo UPAO 2016

##### **4.2. Hipótesis Específica**

- Los rumores son el tipo de comunicación informal que predomina en el área administrativa de la UPAO.
- El nivel de comunicación informal traducida en rumores, está entre nivel medio y alto.
- La estrategia de comunicación efectiva para reducir los rumores son las comunicaciones interpersonales formales, entre los directivos y los colaboradores.

#### **5. Objetivos**

##### **5.1. Objetivo General**

Proponer un plan de comunicación interna para reducir la comunicación informal existente en el área administrativa de la UPAO.

##### **5.2. Objetivo específico**

- Efectuar un diagnóstico de la comunicación interna en el área administrativa de la UPAO.
- Determinar el nivel de comunicación informal traducida en rumores y su efecto en el desempeño laboral de los administrativos.
- Diseñar estrategias de comunicación para reducir los rumores.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se redactan las principales teorías y corrientes que sustentan la presente investigación, así como los conceptos y definiciones que contribuyen y dan fundamento a los objetos e hipótesis que se indicaron en nuestro proyecto.

### **1. "Posiciones teóricas de diferentes escuelas en torno a la Comunicación Organizacional".**

Como parte de la corriente clásica se destacó con sus estudios Max Weber, en particular su teoría de la burocracia. En ella propone algunos elementos esenciales, distintivos de una forma ideal de organización, como la necesidad de una división precisa del trabajo y la especialización de funciones. Al igual que Weber Frederick Taylor deseaba establecer una serie de principios básicos para el desempeño eficaz y científico de su trabajo. Su método estudia cada una de las operaciones necesarias para realizar una tarea y los principios que optimicen su desempeño. La Comunicación Organizacional en empresas con este enfoque clásico es mayoritariamente formal, oficial y vertical, sobre todo

descendente, con poca libertad en cuanto al manejo de contenidos y de relaciones fuera de lo estipulado.

Existe además, una amplia centralización en la toma de decisiones incluidas en los comunicados oficiales, acerca de qué se debe decir, cómo y cuándo una próxima supervisión y control que esté alerta en caso de desviaciones. Se considera como la respuesta al descuido de la teoría clásica respecto al elemento humano en las organizaciones, la teoría humanista se desarrolla desde una visión más completa de la naturaleza humana y de su impacto en el desempeño y los logros de la empresa. Es aquí donde se consolidan premisas importantes sobre aspectos como liderazgo, motivaciones, relaciones, comunicaciones informales, cambios y el desarrollo de recursos humanos. Mayo, uno de sus principales investigadores aportó a través de sus investigaciones el discernimiento de la necesidad de conocer y comprender a las organizaciones como entes sociales, sus relaciones grupales importantes, tanto formales como informales, y el impacto de elementos no solo estructurales o económicos, sino psicológicos.

Dentro de esta corriente, al hacer énfasis en la importancia del elemento humano en la organización, la comunicación desempeña un importante rol en los estilos de liderazgo, el

análisis de estructuras y redes de comunicación, la formación de grupos formales e informales y el desarrollo de habilidades comunicativas por parte de las organizaciones como único medio para conocer a la gente y sus necesidades, infundir confianza y establecer estilos participativos.( Trelles; 2000).

### **1.2 . Definiciones del concepto organización:**

Según la autora española Annie Bartoli en su artículo Comunicación y organización, "la palabra organización en primer término significa a su vez acción de organizar y conjunto organizado" y cuando ubica el término en el campo de las ciencias de gestión define "la organización es a la vez acción de organizar, el resultado de esa acción y el conjunto organizado en sí mismo". (Bartoli, 1992: 17)

Para la doctora Irene Trelles una organización es:

“todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva. Pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que los une, y tratarse de grandes empresas o instituciones, asociaciones gremiales o grupos más pequeños, fábricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no”. (2000:25)

### **1.3. Teorías de la Comunicación Organizacional**

Su nacimiento está dado por la posibilidad de integración que supone su mirada a la comunicación, al aunar disciplinas y prácticas que hasta el momento de su surgimiento se desarrollaban divididamente, como es el caso de la Publicidad, las Relaciones Públicas o el Marketing, todas ellas mucho más antiguas en su ejercicio y desarrollo conceptual. La comunicación Organizacional tomó desarrollo en los países anglosajones con rapidez, y se adjudicó esta denominación del vocablo inglés *Organizational Communication*.

Luego se extendió también a Europa y en fecha mucho más reciente a América Latina, donde son pocos los países que la estudian y la aplican en la práctica social, entre ellos se encuentran México, Argentina, Brasil y también Cuba, en la

cual da sus primeros pasos al extenderse su conocimiento. Se le identifica por algunos autores en España y América Latina como Comunicación Institucional.

En tanto, Van Riel intenta definir los elementos y acciones que conforman los procesos comunicativos en la organización: "La Comunicación Organizacional incluye a las relaciones públicas, las relaciones con las administraciones públicas, las relaciones con el inversor, la comunicación de mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental y la comunicación interna". Denota un grupo de actividades comunicativas heterogéneas que sólo tienen unos pocos puntos en común" (2007:43).

La característica más importante que tienen en común es sin dudas que toda forma de comunicación organizacional está dirigida ante todo, a los llamados públicos objetivos, es decir a los públicos con los cuales la organización tiene una relación interdependiente, normalmente indirecta.

## **2. Teorías en relación a la Comunicación Interna (Redes de mensajes y flujos de Comunicación Interna**

El estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los que se procuran que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la

facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo. (Trelles; 2000:43).

Antonio Lacasa afirma que “la comunicación interna se basa en el estudio de los flujos comunicacionales internos de una empresa. Su conocimiento permite comprender la estructura organizativa de la empresa y adecuar las herramientas e instrumentos necesarios propiciados por la direccionalidad. Podemos distinguir tres tipos de comunicación interna: la horizontal, la transversal y la vertical, esta última, a su vez, puede ser descendente o ascendente” (1998:99).

Es necesario hacer énfasis en que la empresa tiene su estructura limitada, lo que permite que los flujos de comunicación internos sean más dinámicos, directos y continuos, lo que favorece explotar los recursos comunicacionales internos mucho más intensamente y con niveles de eficacia mayores.

Un adecuado funcionamiento de la comunicación dentro de la empresa puede contribuir, si es orientado estratégicamente, a modificar la cultura organizacional en beneficio de los resultados de la organización con los siguientes objetivos:

- Integrar los trabajadores a los objetivos, metas y normas de la empresa. Para ello la comunicación debe

propiciar la motivación del trabajador en los logros de la empresa.

- Establecer un clima socio-psicológico favorable en la empresa. Esto está vinculado en buena medida al tipo de comunicación que se establece entre trabajadores y directivos y entre trabajadores donde la claridad, honestidad, colaboración y personalización están presentes.
- Fomentar la participación del personal. Para ello los trabajadores deberán estar informados de lo que se deberá hacer, las normas y regulaciones existentes así como las expectativas de lo que se espera de ellos.
- Hacer más transparente a la organización mediante el conocimiento compartido y proyectarse en correspondencia al exterior.
- Crear una imagen exterior de la empresa que favorezca una posición adecuada en el mercado.

De la calidad de esta comunicación depende que el colectivo laboral de la empresa potencie el trabajo en grupo y el valor de las comunicaciones formales e informales, se mantenga en contacto, desarrolle confianza, brinde ayuda y comparta una visión fortalecida al sentimiento de pertenencia como

forma de crear relaciones dentro y fuera de la organización. La buena comunicación permite compartir la información, ya que si bien la información es poder, este poder no tiene sentido si se mantiene oculto.

Al definir algunos de los rasgos más importantes del proceso de comunicación interna es importante aclarar que la comunicación es un proceso transaccional ya que es recíproco al afectar mutuamente ambas partes del orador y el receptor cuando envían y reciben mensajes. Así mismo es un proceso personal debido a todas las diferencias existentes en la percepción individual, por lo que nuestra conducta de comunicación será distinta cuando nos enfrentemos con estímulos procedentes del medio ambiente. Muchos de los problemas de comunicación que presentan las organizaciones están relacionados con las diferencias perceptivas entre los individuos que se comunican. Otros rasgos importantes del proceso comunicativo es que es seriado ya que implica el hecho de una o más personas se envían y reciben mensajes a una o más personas que son reproducidos por medio de uno o más canales hasta que llegan a su destino final.

### **2.1. Redes de mensajes (Flujos de comunicación interna)**

Las organizaciones están constituidas por series de individuos que ocupan ciertas posiciones o representan determinados roles.

El flujo de mensajes entre estas personas sigue unos caminos denominados redes de comunicación.

En tanto que, Gilda Rota y María Luisa Muriel plantean que "una red de comunicación es el camino que sigue el flujo de mensajes y cada uno de los elementos (departamentos, personas, etc.), por los que pasa pueden estar constituida tan sólo con dos personas, por unas pocas, o por toda una organización .(Trelles,2000:146). Por su parte Kreps identifica tres tipos de redes de comunicación en una organización:

- Las redes de sistema total, que trazan el mapa de modelos de comunicación a través del conjunto de la organización;
- Las redes de grupos, que identifican a los grupos de individuos que comunican más entre ellos que con otros miembros de la organización;
- Las redes personales. Kreps (Citado por Trelles; 2000:63)

Las redes personales pueden ser de dos tipos: radiales y entrelazadas. En las redes radiales un individuo interactúa con otros miembros de la organización que generalmente, no conectan entre ellos; mientras que en las redes entrelazadas todos los miembros lo hacen.

### **3. Plan de Comunicación Interna**

En el desarrollo de una organización se interceptan algunos aspectos como son: sus objetivos, lo económico y sistema organizacional. El papel de la Comunicación es tan trascendente que se convierte en un eje transversal de todas las dimensiones organizacionales. Veamos algunos ámbitos de la comunicación en las organizaciones:

- **Ámbito de la información:** Aquí incluye a todas las normas que permiten que la organización trabajen de acuerdo a objetivos establecidos.
- **Ámbito de divulgación:** Aquí incluye todos los aspectos que buscan captar, persuadir, y convencer a las personas en pro de la organización. Podría incluir aquí: Los boletines, las publicaciones.
- **Ámbito de formación y socialización:** Aquí está focalizado en la fomentación de la cultura institucional. Incluye actividades de capacitación, recreativas y las celebraciones.

- **Ámbito de participación:** Promueve la participación asertiva de los integrantes del equipo de trabajo. Incluye el trabajo en equipo, el reconocimiento y todas las formas de sugerencias o propuestas.
  - Principios gerenciales de la comunicación interna:
- **Ineludibilidad:** es decir las personas siempre comunican y por ende también las empresas comunican.
- **Mediación:** la comunicación siempre serán un medio y no un fin en sí mismo. El fin siempre será la persona y el individuo.
- **Facticidad:** El mayor error de la comunicación es suponer que la comunicación ya se ha dado.
- **Responsabilidad:** El responsable siempre de la comunicación de buen resultado será el emisor y no el destinatario.
- **Adaptación:** La comunicación siempre debe adaptarse de emisor a receptor.
- **Taxonómico:** La comunicación puede usar todos los canales que consideren apropiados dependiendo la naturaleza del mensaje.
- **Evaluación continua:** debe existir siempre un sentido de mejora continua sobre cómo se está llevando a cabo la comunicación en los distintos contextos.
- **Globalidad:** La comunicación interna va de la mano de la comunicación externa.

### **3.1. Barreras de la comunicación interna**

La comunicación interna puede ser tan frágil y vulnerable, donde puede presentar distintas situaciones que puedan impedir su efectividad.

Dentro las principales barreras tenemos:

- Físicas: deficiencia técnica de los canales y soportes.
- Fisiológicas: Limitaciones orgánicas de los receptores.
- Sociológicas: Disputas de los comunicantes.
- Culturales: Diferencias intelectuales o de mentalidad entre los comunicantes.
- Administrativas: Sistemas inadecuados en la organización.
- Lingüísticas: Desconocimiento de los códigos o signos en la comunicación.
- Psicológico: Trastornos personales y problemas de carácter, como son depresión, ansiedad, irritabilidad entre otras conductas.

### **3.2 Plan estratégico de la gestión de la comunicación**

Es importante la utilización de los distintos elementos para la Comunicación Interna de la organización, pueden ser orales, escritos, digitales etc. Las Nuevas Tecnologías de la

Información y Comunicación permiten mayores avances en la utilización de herramientas para el éxito de la Empresa. Dentro de las estrategias de comunicación según Ángel Luis Cervera(2008) Tenemos:

- Resumen Ejecutivo: Visión general del plan de comunicación quiere alcanzar.
- Procesos de comunicación: Descripción del proceso de la comunicación.
- Implementación: Temas claves donde incluye objetivos; mensajes, público meta, medios de comunicación, tiempo, presupuesto, etc.
- Control y actualización de la imagen corporativa.
- Supervisión de todas las comunicaciones.
- Relación con los medios.
- Elaboración de comunicación para los clientes.
- Realización de medios y cuestionarios.
- Gestión de la sala de la prensa virtual.
- Búsqueda y negociación con proveedores.
- Desarrollo de herramientas de comunicación interna: como son los memos, circulares, buzón de sugerencia,

intranet, periódico interno, carta al personal, folletos, carteleras, reuniones, entre otras.

### **3.3 La Comunicación Informal**

E. Schein (1993), nos indica lo siguiente "significa que los miembros del grupo reconocen un sentimiento, experiencia de un sistema de comunicación común, que incluso puede ser no verbal, en el cual los signos poseen el mismo significado para todos los miembros".

Hay desviaciones en la comunicación como el rumor, que es un tipo de comunicación informal. Surge debido a las limitaciones de información ante situaciones importantes, confusas o ambiguas que producen ansiedad e incertidumbre; por ejemplo, los cambios en las organizaciones.

La comunicación informal muchas veces es vista como algo adverso al funcionamiento de una organización. Esto ocurre cuando se propaga en forma de rumores malsano, mentiras, informaciones inexactas que puedan tener consecuencias negativas para la moral de la empresa; pero, si se le presta el debido cuidado y se maneja a favor, aprovechando esa información se puede obtener beneficios, contribuyendo a consolidar el funcionamiento de la organización.

En el funcionamiento de los canales de información tiene que haber un balance entre comunicación informal y la comunicación formal. La comunicación formal y la informal se complementan y se necesitan mutuamente.

#### **4. Marco Conceptual:**

##### **4.1 Definición de Comunicación**

Cuando la comunicación es efectiva, se logra mejorar el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. Los colaboradores entienden mejor su trabajo y se sienten más comprometidos. Asimismo, Pere, S. (1997) indica que la comunicación organizacional es un proceso que las personas dentro de una institución u organización consideran que es simplemente la emisión de cartas, boletines y revistas empresariales, esta idea es errada, ya que el propósito primordial de la organización es influir positivamente sobre el rendimiento de la organización, intercambiando información para el mejor aprovechamiento de los recursos.

##### **4.2 Tipos de comunicación interna:**

Robbins, P. y Coulter, M. (2007), plantean dos tipos de comunicación:

##### **4.2.1 Comunicación formal;**

La cual consiste en una cadena oficial de mando indispensable para que se realice un trabajo específico. Por ejemplo, cuando un jefe le da instrucciones a su subordinado. Se puede dar a través de canales como: el manual de la empresa, manual de inducción, cartas, memorandos, reuniones laborales en donde se levante un acta de lo establecido, conferencias, boletines o periódicos empresariales.

#### **4.2.2 Comunicación informal**

La cual no está definida necesariamente por una jerarquía. Se podrían realizar pláticas en el pasillo, comedor, a la hora de salida, entre otros que surgen, en la mayoría de los casos, cuando los empleados hacen amistades y se comunican entre sí, sin necesidad de tener alguna conversación laboral. Aquí, no se transmiten los mensajes formalmente, por lo que suele usarse canales como: el teléfono, el correo electrónico o conversaciones personales en donde no se firma ningún documento que respalde dicha conversación, basándose de esta manera, en la confianza y ética.

Dentro de la comunicación interna informal se encuentra el rumor, que es la principal forma de comunicación informal, valga la redundancia. Un rumor se define como "una idea no

comprobada que circula por el interior y exterior de una empresa". Todo rumor tiene tres componentes:

- Objetivo (objeto del rumor)
- La alegación (conecta al rumor con su objetivo)
- Fuente (quien lo difunde originalmente).

Clasificación de los rumores en:

- Ilusiones o deseos (son los más positivos y sirven para estimular la creatividad de los empleados)
- Rumor "mete miedo"rumores.
- Cicateros (agresivos y perjudiciales, dividen a los grupos y acaban con la lealtad y confianza)
- Rumores estimulantes (tratan de adelantarse a los hechos). (Obedece al temor y la ansiedad, provocando incomodidad y desmotivación entre los empleados).

Los rumores o "radio pasillo" pueden resultar beneficiosos para la organización. En el caso de los empleados, pueden actuar como un primer sistema de advertencia, transmitiendo las malas noticias mucho antes de que se hagan públicas. También puede ayudar a que estos consoliden sentimientos de amistad, alivien las tensiones y el estrés y pulan sus técnicas de observación y comprensión de las personas. En el caso de los directivos, los rumores suponen la oportunidad de

lanzar globos sonda y recibir información inmediata sobre las reacciones de los subordinados. También les puede servir para mantener una determinada cultura en la organización.

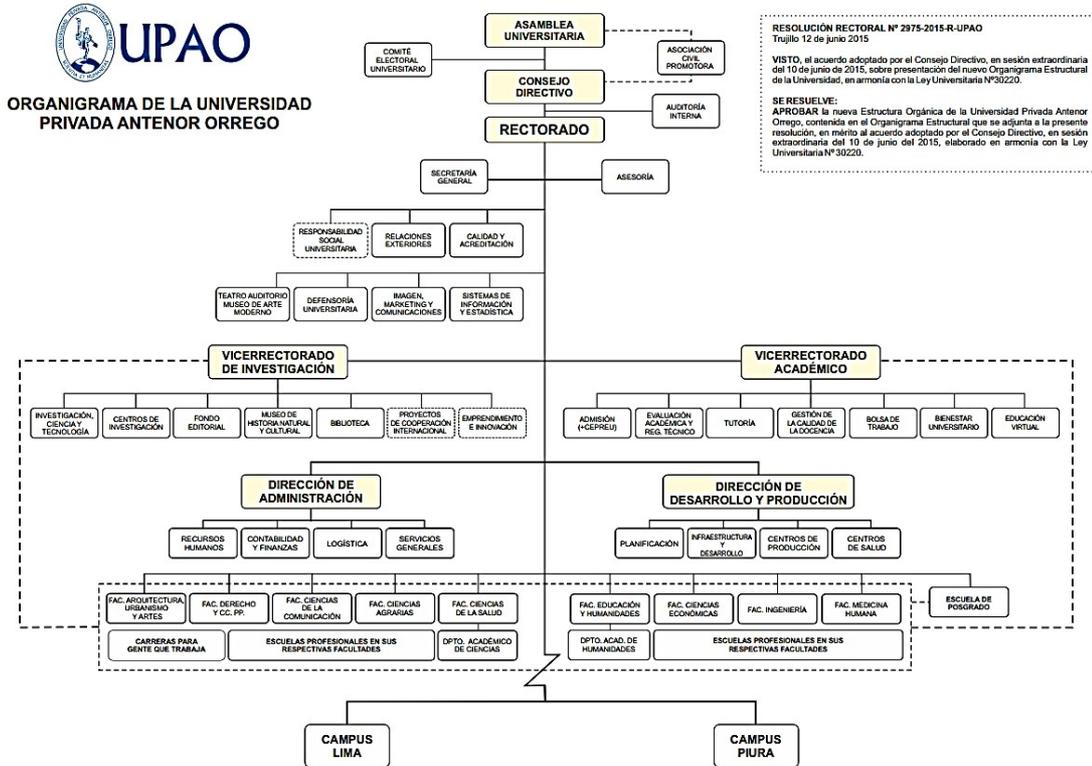
A pesar de lo anterior existe el convencimiento de que los rumores, en general, son nocivos para las empresas, porque tienen un fuerte y negativo impacto en la productividad. Por eso las organizaciones deben encontrar maneras de revertirlos y atenuarlos. Una de ellas puede ser observando a los empleados y calculando el tiempo que dedican al rumoreo. Sin embargo el mejor método siempre será mejorar los canales de comunicación formal y esforzarse por comunicar a los empleados lo que realmente ocurre en la empresa. Otras herramientas usadas para evitar rumores son los denominados "buzones de rumores", visitas o paseos de los directivos por las dependencias de la empresa (para recibir sugerencias o reclamos).

### **CAPÍTULO III: MATERIAL Y MÉTODOS**

# 1. Material

## 1.1

## Población



Comprende los 224 colaboradores que laboran en la UPAO

Fuente: Cuadro BDO 2016 Oficina de Recursos Humanos UPAO

## 1.2 Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se considerara el muestreo probabilístico, aplicando la siguiente fórmula

$$N = 224 \text{ colaboradores del área}$$

Administrativa

Dónde:

N: tamaño poblacional

Z: Valor tabular de la distribución normal estandarizada para un nivel designificancia del 10%

p: proporción de las unidades de análisis con una de las características de interés.

q: 1-p

E: Error permisible (0.05)

Para Nuestro estudio:

N: 224

Z = 1.96

p = 0.50 (proporción para obtener la muestra máxima)

q = 0.50

Según la afijación proporcional la muestra quedó definida:

<b>Unidad de Estudio</b>	<b>Área</b>	<b>Nº de Participantes</b>
Auxiliar administrativo-secretarías	Facultades y Unidades Administrativas	52
Asistente Administrativos	Unidades administrativas	52

Jefes de Área	Facultades y Escuelas y áreas administrativas.	38
<b>Total</b>		<b>142</b>

## **2.**

### **Métodos**

#### **d**

#### **os**

### 2.1. **Técnicas e instrumentos de Recolección de datos**

#### a) **La Encuesta**

Con esta técnica de recolección de datos da lugar a establecer contacto con las unidades de observación por medio de los cuestionarios previamente establecidos; entre las modalidades de encuesta podemos destacar

- La encuesta por teléfono.
- La encuesta por correo.
- La encuesta persona.
- Encuesta online.

#### b) **El Cuestionario**

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto de investigación. El cuestionario permite estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos. Un diseño mal construido e inadecuado conlleva a recoger información incompleta,

datos no precisos de esta manera genera información nada confiable. Por esta razón el cuestionario es en definitiva un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se van a medir.

## 2.2. **Procedimiento y Técnicas**

### 2.2.1. Procedimiento

- Validar los instrumentos de investigación: la encuesta mediante el juicio de experto.
- Aplicar los instrumentos según la muestra seleccionada.
- Procesar la información utilizando la estadística descriptiva mediante el SPS versión 22.
- Analizar y efectuar la discusión de resultados.
- Efectuar la propuesta del plan de comunicación Interna.
- Elaborar el informe final de investigación.

### 2.2.2. Técnicas

Técnicas	Instrumentos	Unidad de Análisis
Encuestas.	Cuestionario	Personal Administrativo de UPAO.
Encuestas guiada	Cuestionario	Jefes administrativos

El cuestionario se elaboró según los objetivos y la operacionalización de las variables utilizando la escala de Likert para la elaboración de la preguntas. Siendo:

- a.1. totalmente en desacuerdo.

- a.2. en desacuerdo.
- a.3. ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- a.4. de acuerdo.
- a.5. totalmente de acuerdo.

### 2.2.3. Diseño de Contrastación

$M \quad O (X,Y)$

Dónde:

M: muestra de administrativos

O: diagnóstico de Comunicación Interna

X: Plan de Comunicación

Y: Comunicación Informal

### 2.2.4. Procesamiento y Análisis de Datos

#### 2.2.4.1. **Cuantitativos**

Para el procesamiento de datos, se utilizará la estadística descriptiva que relacionará mediante tablas de las variables objeto de estudio.

Se utilizará el programa SPS versión 22.

## **2.3. Variabl**

**e**

**s**

- a. Independiente: Plan de Comunicación Interna
- b. V. Dependiente: Comunicación informal (rumores)

## 2.4.

**Operacionalización de la Variables**

<b>Variab</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>ITEMS</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Tipo de Variables</b>
Plan de Comunicación Interna	La planificación de la comunicación interna consiste en implementar, según la estrategia, una serie de variables de comunicación como elementos comunes que intervienen en todo proceso comunicacional a través de un	En el marco de la gestión estratégica de la comunicación, apunta a las líneas estratégicas que permitan transmitir la realidad de la política global a los públicos. Establecen un conjunto de programas coherentes que incluyan cada uno de los circuitos de comunicación transversal, haciendo la	<p>Ámbito de la información</p> <p>Ámbito de divulgación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normas de trabajo.</li> <li>- Manual de inducción UPAO</li> <li>- Canales de comunicación efectivos</li> <li>- Saludo de bienvenida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reglamento interior de trabajo, para los administrativos de UPAO.</li> <li>- Difusión de las normas de comunicación interna a los trabajadores de UPAO.</li> <li>- Funciones específicas para cada puesto de trabajo.</li> <li>- Medios eficientes para que exista una comunicación interna eficiente en la universidad.</li> <li>- Motivación de</li> </ul>	<p>Likert</p> <p>Likert</p> <p>Likert</p> <p>Likert</p> <p>Likert</p> <p>Likert</p>	Cualitativa

	conjunto de programas coherentes e integrados. (David Sánchez Paunero:2016)	comunicación más ágil y adecuada a las necesidades de la organización. (David Sánchez Paunero:2016)		a por parte de las autoridades	directivos a trabajadores		
			Ámbito de formación y socialización	- Buzón de sugerencias	- Medios alternativos para sugerencias de empleador a jefe. -Cultura Organizacional UPAO		
				- Reforzamiento de los objetivos, misión y visión de la UPAO.	- Nombres de las personas que laboran en las áreas administrativas	Likert	
				- Denominación de las personas que laboran en puestos específicos.	- Retroalimentación entre jefe y empleado.	Likert	
			Ámbito de participación	- Reuniones	-Se le motiva al colaborador que sobresalió en sus funciones. -Reuniones mensuales	Likert	

				<p>semanales de jefe a colaboradores.</p> <p>- Orreguiano del mes.</p> <p>- Celebración de onomásticos</p> <p>- Formalizar canales de información .</p>	<p>entre directores y colaboradores por los onomásticos de cada mes.</p> <p>- Oficializar los canales de comunicación Interna dentro de las áreas administrativas.</p> <p>- Establecer los canales formales entre directivos y colaboradores.</p> <p>- Mediante capacitaciones y talleres para fortalecer el vínculo laboral en la universidad</p>	<p>Likert</p> <p>Likert</p>	
--	--	--	--	---	--	-----------------------------	--

				- Actualización de los administrativos de UPAO			
--	--	--	--	---	--	--	--

Comunicación Informal	Está definida necesariamente por una jerarquía. Se podrían realizar pláticas en el pasillo, comedor, a la hora de salida, entre otros que surgen, en la mayoría de los casos, cuando los empleados hacen amistades y se comunican entre sí, sin necesidad de tener alguna conversación	Está impulsada principalmente por las necesidades psicológicas de las personas y grupos en las organizaciones, y en la mayoría de los casos, consciente o inconscientemente, se desarrolla para complementar o suplir alguna deficiencia de la comunicación formal. Una de sus formas es el rumor. (N. Paula, 2002).	RUMORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ilusiones o deseos</li> <li>- Rumor "mete miedo"</li> <li>- Cicateros</li> <li>- Rumores estimulantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cree usted que algún rumor en la UPAO, resulta positivo de manera personal?</li> <li>- ¿Cuáles son los efectos más negativos que provocan a nivel interno los rumores en la UPAO)</li> <li>- ¿Cuánto considera que influyen los rumores en la UPAO?</li> <li>- ¿En qué lugares considera que se produce mayor circulación de los rumores?</li> <li>- ¿Qué tipo de rumores son los que circulan en la organización?</li> <li>- ¿Qué grado de veracidad tienen los rumores que</li> </ul>	<p>Likert</p> <p>Likert</p> <p>Likert</p> <p>Likert</p> <p>Likert</p> <p>Likert</p> <p>Likert</p>	Cualitativa
-----------------------	--	--	---------	---	---	---	-------------

	n laboral. Según Robbins, P. y Coulter, M. (2007).				<p>circulan en la UPAO?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué grado de anticipación tienen los rumores en la UPAO?</li> <li>- ¿Qué genera ese grado de anticipación en usted, como colaborador?</li> </ul>		
--	--	--	--	--	--	--	--

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

Los resultados se muestran a continuación, son producto de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Universidad Privada Antenor Orrego, campus Trujillo.

Estos resultados comprenden el diagnóstico de Comunicación Interna. Los resultados se muestran en tablas e interpretaciones inferidas de los datos observados.

**Tabla 1**  
*Antigüedad del trabajador UPAO*

Categoría	<i>f<sub>i</sub></i>	%
Menos de 2 años	0	0.00 %
De 2 a 5 años	29	20.42 %
De 6 a 10 años	36	25.35 %
De 11 a 20 años	27	19.01 %
Más de 20 años	50	35.21 %
Total	142	100.0 0%

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez*

*Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego*

### **INTERPRETACIÓN:**

Existe estabilidad laboral en la Universidad Privada Antenor Orrego. De acuerdo a la distribución se centra en trabajadores con más de dos años laborando. Se observa alrededor de la tercera parte (35.21%) de la población total trabajando más de 20 años.

**Tabla 2**  
*Antigüedad del trabajador UPAO según cargo que ocupan*

Categoría	Jefe Servicio		Asistente Administrativo		Auxiliar Administrativo	
	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%
Menos de 2 años	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
De 2 a 5 años	6	15.79%	2	38.46%	3	5.77%
De 6 a 10 años	0	0.00%	1	25.00%	2	44.23%
De 11 a 20 años	1	26.32%	1	23.08%	5	9.62%
Más de 20 años	2	57.89%	7	13.46%	1	40.38%
Total	8	100.00%	2	100.00%	2	100.00%

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez*

*Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego*

**INTERPRETACIÓN:**

Para ahondar en la distribución de la población vemos que un poco más de la mitad de los jefes de servicio tienen más de 20 años de antigüedad trabajando, lo cual a su vez es la sexta parte de la población total. En cuanto a los asistentes administrativos la población se centra en una antigüedad que va desde los dos hasta los diez años (63.46%), esto es un poco más de la quinta parte de la población total. Finalmente, en lo que respecta a auxiliares administrativos se visualiza una concentración en trabajadores de seis a diez años(44.23%) y de más de 20 años(40.38%), lo cual es más de la tercera parte de la población total.

**Tabla 3***Departamento al que pertenecen los trabajadores de UPAO*

Categoría	fi	%
Imagen, comunicaciones y marketing	27	19.01%
Vicerrectorado Académico	17	11.97%
Vicerrectorado Administrativo	16	11.27%
Secretaría General	18	12.68%
Otros	64	45.07%
Total	142	100.00%

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez**Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego***INTERPRETACIÓN:**

Existe variedad de áreas y oficinas dentro de la Universidad Privada Antenor Orrego, por eso cerca de la mitad de la población (45.07%) se encuentra ubicada dentro de la categoría otros. Podemos ver cierto grado de concentración, un poco menos de la quinta parte, en oficina de imagen, comunicaciones y marketing (19.01%).

**Tabla 4***Oficina a la que pertenecen los trabajadores de UPAO según cargo que ocupan*

Categoría	Jefe Servicio		Asistente Administrativo		Auxiliar Administrativo	
	fi	%	fi	%	fi	%
Imagen, comunicaciones y marketing	1	2.63%	8	15.38%	8	34.62%
Vicerrectorado Académico	1	2.63%	9	17.31%	7	13.46%
Vicerrectorado Administrativo	1	2.63%	6	11.54%	9	17.31%

Secretaría General	1	2.63%	1	21.15%	6	11.54%
	3		1		1	
Otros	4	89.47%	8	34.62%	2	23.08%
	3		5		5	
Total	8	100.00%	2	100.00%	2	100.00%

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez*

*Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego*

### **INTERPRETACIÓN:**

La oficina de Imagen, comunicaciones y marketing concentra el mayor porcentaje de auxiliares administrativos (34.62%); de otro lado, el de secretaría general cuenta con más asistentes administrativos (21.15%) que otras oficinas; y, los jefes de servicio están distribuidos en los diferentes departamentos de toda la estructura orgánica de la Universidad Privada Antenor Orrego.

### **Tabla 5**

*Conformidad sobre la efectividad de la existencia de un reglamento interno de trabajo para la realización adecuada de las actividades administrativas en UPAO*

Categoría	fi	%
Totalmente en desacuerdo	1	0.70%
En desacuerdo	29	20.42%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	36	25.35%
De acuerdo	35	24.65%
Totalmente de acuerdo	41	28.87%
Total	142	100.00%

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez*

*Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego*

### **INTERPRETACIÓN:**

Un poco más de la mitad de los trabajadores (53,52%) de la Universidad Privada Antenor Orrego está de acuerdo (24.65%) y totalmente de acuerdo (28.87%) sobre la efectividad de la existencia de un reglamento interno de trabajo para realizar adecuadamente las actividades administrativas. Sin

embargo, existe una quinta parte (21.02%) que se encuentra en desacuerdo (20.42%) y totalmente en desacuerdo (0.70%).

**Tabla 6**

*Conformidad sobre la efectividad de la existencia de un reglamento interno de trabajo para la realización adecuada de las actividades administrativas en UPAO según cargo que ocupan*

Categoría	Jefe Servicio		Asistente Administrativo		Auxiliar Administrativo		
	fi	%	fi	%	fi	%	
	Totalmente en desacuerdo	0	0.00%	1	1.92%	0	0.00%
En desacuerdo	0	0.00%	2	6	50.00%	3	5.77%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.00%	1	3	25.00%	2	44.23%
De acuerdo	1	7	44.74%	8	15.38%	1	19.23%
Totalmente de acuerdo	2	1	55.26%	4	7.69%	1	30.77%
Total	3	8	100.00%	2	100.00%	2	100.00%

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez*

*Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego*

**INTERPRETACIÓN:**

La totalidad de los jefes de servicio de la Universidad Privada Antenor Orrego está de acuerdo (44.74%) y totalmente de acuerdo (55.26%) sobre la existencia de un reglamento interno de trabajo para realizar adecuadamente las actividades administrativas; sin embargo, la mitad de asistentes administrativos se encuentra en desacuerdo, y, la mitad de auxiliares

administrativos están de acuerdo (19.23%) y totalmente de acuerdo (30.77%)

**Tabla 7**

*Conocimiento acerca de la normativa, valores y reglamento de la UPAO*

Categoría	fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	3	2.11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	46	32.39%
De acuerdo	54	38.03%
Totalmente de acuerdo	39	27.46%
Total	142	100.00%

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez*

*Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego*

**INTERPRETACIÓN:**

65.49% de los trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego afirman estar de acuerdo (38.03%) y totalmente de acuerdo (27.46%) en tener conocimiento acerca de la normativa, valores y reglamento de la universidad; sin embargo, un poco menos de la tercera parte afirma no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo (32.39%) con tener conocimiento acerca de estos.

**Tabla 8**

*Conocimiento acerca de la normativa, valores y reglamento de la UPAO según cargo que ocupan*

Categoría	Jefe Servicio		Asistente Administrativo		Auxiliar Administrativo	
	fi	%	fi	%	fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%

En desa cuerd o	0	0.00 %	0	0.00 %	3	5.77 %
Ni de acuer do ni en desa cuerd o	0	0.00 %	13	25.0 0%	33	63.4 6%
De acuer do	19	50.0 0%	35	67.3 1%	0	0.00 %
Total ment e de acuer do	19	50.0 0%	4	7.69 %	16	30.7 7%
		100.		100.		100.
Total	38	00%	52	00%	52	00%

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez*

*Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego*

### **INTERPRETACIÓN:**

La totalidad de los jefes de servicio de la Universidad Privada Antenor Orrego está de acuerdo (50.00%) y totalmente de acuerdo (50.00%) en tener conocimiento acerca de la normativa, valores y reglamento de la universidad; más de la mitad (75.00%) de asistentes administrativos están de acuerdo (67.31%) y totalmente de acuerdo (7.69%) con lo antes mencionado; y, el 63.46% de los auxiliares administrativos afirman no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**Tabla 9***Comunicación existente adecuada entre jefe y empleado de UPAO*

Categoría	fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	30	21.13%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	41	28.87%
De acuerdo	32	22.54%
Totalmente de acuerdo	39	27.46%
Total	142	100.00%

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez**Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego***INTERPRETACIÓN:**

La mitad de los trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego están de acuerdo (22.54%) y totalmente de acuerdo (27.46%) en la existencia de una comunicación adecuada entre jefe y empleado; sin embargo, un poco más de la quinta parte afirma estar en desacuerdo (21.13%).

**Tabla 10***Comunicación existente adecuada entre jefe y empleado de UPAO según cargo que ocupan*

Categoría	Jefe Servicio		Asistente Administrativo		Auxiliar Administrativo	
	fi	%	fi	%	fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
En desacuerdo	0	0.00%	2	51.92%	3	5.77%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.00%	1	25.00%	2	53.85%
De acuerdo	1	50.00%	3	15.38%	8	9.62%
Totalmente de acuerdo	1	50.00%	8	7.69%	5	30.77%
Total	3	100.00%	5	100.00%	5	100.00%

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez*

*Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego*

### **INTERPRETACIÓN:**

La totalidad de jefes de servicio de la Universidad Privada Antenor Orrego se encuentra de acuerdo (50.00%) y totalmente de acuerdo (50.00%) en la existencia de una comunicación adecuada entre jefe y empleado; sin embargo, un poco más de la mitad de asistentes administrativos (51.92%) afirma estar en desacuerdo. Para el caso de los auxiliares administrativos, un poco más de la mitad (53.85%) no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo (9.62%), totalmente de acuerdo (30.77%) y, solo un 5.77% está en desacuerdo.

### **Tabla 11**

*Eficiencia de los medios de comunicación interna utilizados la mayoría de veces en la UPAO*

Categoría	fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	30	21.13%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	36	25.35%
De acuerdo	30	21.13%
Totalmente de acuerdo	46	32.39%
Total	142	100.0%

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez*

*Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego*

### **INTERPRETACIÓN:**

Alrededor de la mitad de los trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego están de acuerdo (21.13%) y totalmente de acuerdo (32.39%) con la eficiencia de los medios de comunicación interna utilizados la mayoría de veces; sin embargo, un poco más de la quinta parte afirma estar en desacuerdo (21.13%).

**Tabla 12**

*Eficiencia de los medios de comunicación interna utilizados la mayoría de veces en la UPAO según cargo que ocupan*

Categoría	Jefe Servicio		Asistente Administrativo		Auxiliar Administrativo	
	<i>f<sub>i</sub></i>	%	<i>f<sub>i</sub></i>	%	<i>f<sub>i</sub></i>	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00 %	0	0.00 %	0	0.00 %
En desacuerdo	0	0.00 %	27	51.92 %	3	5.77 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.00 %	13	25.00 %	23	44.23 %
De acuerdo	17	44.74 %	8	15.38 %	5	9.62 %
Totalmente de acuerdo	21	55.26 %	4	7.69 %	21	40.38 %

do

Total	38	100.00%	52	100.00%	52	100.00%
-------	----	---------	----	---------	----	---------

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez*

*Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego*

### **INTERPRETACIÓN:**

La totalidad de jefes de servicio de la Universidad Privada Antenor Orrego se encuentra de acuerdo (50.00%) y totalmente de acuerdo (50.00%) con la eficiencia de los medios de comunicación interna utilizados la mayoría de veces; sin embargo, un poco más de la mitad de asistentes administrativos (51.92%) afirma estar en desacuerdo. Para el caso de los auxiliares administrativos, cerca de la mitad (44.23%) no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo (9.62%), totalmente de acuerdo (40.38%) y, solo un 5.77% está en desacuerdo.

### **Tabla 13**

*Difusión factible del reglamento interno de trabajo de la UPAO para el cumplimiento de las normas que especifica*

Categoría	fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	3	2.11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	63	44.37%
De acuerdo	37	26.06%
Totalmente de acuerdo	39	27.46%
Total	142	100.00%

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez*

*Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego*

### **INTERPRETACIÓN:**

Un poco más de la mitad de los trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego está de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la difusión del reglamento interno de trabajo es factible para el cumplimiento de las normas que especifica; sin embargo, es importante mencionar que cerca de la otra mitad no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con su factibilidad.

### **Tabla 14**

*Difusión factible del reglamento interno de trabajo de la UPAO para el cumplimiento de las normas que especifica según el cargo que ocupan*

Categoría	Jefe Servicio		Asistente Administrativo		Auxiliar Administrativo	
	fi	%	fi	%	fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
En desacuerdo	0	0.00%	0	0.00%	3	5.77%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.00%	4	76.92%	2	44.23%
De acuerdo	1	50.00%	8	15.38%	1	19.23%
Totalmente de acuerdo	9	50.00%	4	7.69%	6	30.77%
	3		5		5	100.00%
Total	8	100.00%	2	100.00%	2	

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez*

*Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego*

**INTERPRETACIÓN:**

La totalidad de jefes de servicio de la Universidad Privada Antenor Orrego, mitad y mitad, se encuentra de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la difusión del reglamento interno de trabajo es factible para el cumplimiento de las normas que especifica; sin embargo, un poco más de tres cuartas partes de asistentes administrativos (76.92%) afirma estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Para el caso de los auxiliares administrativos, cerca de la mitad (44.23%) está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**Tabla 15**

*Eficiencia comunicacional de los medios de comunicación utilizados administrativamente en la UPAO*

Categoría	Tablón de anuncios y folletos informativos		Buzón de sugerencias y circulares informativos		Reuniones con empleados		Intranet corporativa, mails		Encuestas de clima	
	<i>f</i> <sub>i</sub>	%	<i>f</i> <sub>i</sub>	%	<i>f</i> <sub>i</sub>	%	<i>f</i> <sub>i</sub>	%	<i>f</i> <sub>i</sub>	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
En desacuerdo	5	3.52%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	11.97%	14	9.86%	1	0.70%	65	45.77%	65	45.77%
De acuerdo	29	20.42%	26	18.31%	29	20.42%	9	6.34%	39	27.46%
Totalmente de acuerdo	91	64.08%	102	71.83%	112	78.87%	68	47.89%	38	26.76%
Total	142	100.00%	142	100.00%	142	100.00%	142	100.00%	142	100.00%

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez*

*Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego*

### **INTERPRETACIÓN:**

En general, para el caso de tablón de anuncios y folletos informativos, buzón de sugerencias y circulares informativos, y reuniones con empleados están de acuerdo y totalmente de acuerdo cerca de la totalidad de los trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego; sin embargo, 45.77% de los trabajadores afirma no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la intranet corporativa, *mails* y las encuestas de clima.

**Tabla 16**

*Eficiencia comunicacional de los medios de comunicación utilizados administrativamente en la UPAO según cargo que ocupan*

Categoría	Jefe Servicio						Asistente Administrativo						Auxiliar Administrativo											
	Tablón de anuncios y folletos informativos		Buzón de sugerencias y circulares informativos		Reuniones con empleados		Intranet corporativa, mails		Encuestas de clima		Tablón de anuncios y folletos informativos		Buzón de sugerencias y circulares informativos		Reuniones con empleados		Intranet corporativa, mails		Encuestas de clima					
	fí	%	fí	%	fí	%	fí	%	fí	%	fí	%	fí	%	fí	%	fí	%	fí	%	fí	%		
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%		
En desacuerdo	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	5	9.62%	0	0.00%	0	0.00%		
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.00%	0	0.00%	1	2.63%	38	100.00%	38	100.00%	13	25.00%	13	25.00%	0	0.00%	27	51.92%	27	51.92%	4	7.69%	1	1.92%
De acuerdo	9	23.68%	17	44.74%	24	63.16%	0	0.00%	0	0.00%	4	7.69%	4	7.69%	0	0.00%	4	7.69%	12	23.08%	16	30.77%	5	9.62%
Totalmente de acuerdo	29	76.32%	21	55.26%	13	34.21%	0	0.00%	0	0.00%	35	67.31%	35	67.31%	52	100.00%	21	40.38%	13	25.00%	27	51.92%	46	88.46%
Total	38	100.00%	38	100.00%	38	100.00%	38	100.00%	38	100.00%	52	100.00%	52	100.00%	52	100.00%	52	100.00%	52	100.00%	52	100.00%	52	100.00%

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez*

*Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego*

**INTERPRETACIÓN:**

Los jefes de servicio en su totalidad afirman no estar de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a la intranet corporativa, mails y encuestas de clima laboral. Es repetitivo para el caso de los asistentes administrativos, el 51.92% califica del mismo modo a la intranet corporativa, mails y encuestas de clima laboral.

**Tabla 17***Identificación con la cultura organizacional de la UPAO*

Categoría	fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00 %
En desacuerdo	0	0.00 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	73	51.41 %
De acuerdo	32	22.54 %
Totalmente de acuerdo	37	26.06 %
Total	142	100.00 %

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez**Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego***INTERPRETACIÓN:**

51.41% de los trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo con el hecho de estar identificados con la cultura organizacional, el resto está de acuerdo (22.54%) y totalmente de acuerdo (26.06%).

**Tabla 18***Identificación con la cultura organizacional de la UPAO según cargo que ocupan*

Categoría	Jefe Servicio		Asistente Administrativo		Auxiliar Administrativo	
	fi	%	fi	%	fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00 %	0	0.00 %	0	0.00 %
En desacuerdo	0	0.00 %	0	0.00 %	0	0.00 %

o						
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.00 %	40	76.92 %	33	63.46 %
De acuerdo	24	63.16 %	8	15.38 %	0	0.00 %
Totalmente de acuerdo	14	36.84 %	4	7.69 %	19	36.54 %
Total	38	100.00 %	52	100.00 %	52	100.00 %

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez*

*Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego*

### **INTERPRETACIÓN:**

Los asistentes administrativos (76.92%) y los auxiliares administrativos (63.46%) suman el total de que afirman estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con el hecho de estar identificados con la cultura organizacional. La totalidad de los Jefes de servicio se encuentran totalmente de acuerdo con la afirmación de estar identificados con la cultura organizacional.

### **Tabla 19**

*Fluidez de comunicación entre jefe y empleado de la UPAO*

Categoría	fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00 %
En desacuerdo	0	0.00 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	19.01 %
De acuerdo	56	39.44 %
Totalmente de acuerdo	59	41.55 %
Total	142	100.00 %

Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez

Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego

### INTERPRETACIÓN:

Los trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego afirman que existe fluidez de comunicación entre jefe y empleado, 39.44% está de acuerdo y 41.55% está totalmente de acuerdo; sin embargo, el resto (19.01%) está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

### Tabla 20

Fluidez de comunicación entre jefe y empleado de la UPAO según cargo que ocupan

Categoría	Jefe Servicio		Asistente Administrativo		Auxiliar Administrativo	
	fi	%	fi	%	fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
En desacuerdo	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.00%	27	51.92%	0	0.00%
De acuerdo	7	18.42%	21	40.38%	28	53.85%
Totalmente de acuerdo	31	81.58%	4	7.69%	24	46.15%

do					
Total	38	100.00%	52	100.00%	52
					100.00%

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez*

*Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego*

**INTERPRETACIÓN:**

Un poco más de la mitad de los asistentes administrativos (51.92%) están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la existencia de fluidez de comunicación entre jefe y empleado de la UPAO. El resto está de acuerdo y totalmente de acuerdo, tanto para el caso de los jefes de servicio y los auxiliares administrativos.

**Tabla 21**

*Nivel de incentivo para trabajar de manera eficiente en la UPAO*

Categoría	f <sub>i</sub>	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	0	0.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	21.13%
De acuerdo	89	62.68%
Totalmente de acuerdo	23	16.20%
Total	142	100.00%

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez*

*Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego*

**INTERPRETACIÓN:**

Los colaboradores de la Universidad Privada Antenor Orrego están de acuerdo (62.68%) y totalmente de acuerdo (16.20%) con el hecho de estar incentivados para trabajar de manera eficiente. De otro lado, el 21.13% afirma estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**Tabla 22**

*Nivel de incentivo para trabajar de manera eficiente en la UPAO según cargo que ocupan*

Categoría	Jefe Servicio		Asistente Administrativo		Auxiliar Administrativo	
	fi	%	fi	%	fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00 %	0	0.00 %	0	0.00 %
En desacuerdo	0	0.00 %	0	0.00 %	0	0.00 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.00 %	27	51.92 %	3	5.77 %
De acuerdo	35	92.11 %	21	40.38 %	33	63.46 %
Totalmente de acuerdo	3	7.89 %	4	7.69 %	16	30.77 %
Total	38	100.00 %	52	100.00 %	52	100.00 %

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez*

*Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego*

### **INTERPRETACIÓN:**

Un poco más de la mitad de los asistentes administrativos afirman estar ni de acuerdo ni en desacuerdo (51.92%) con el hecho de estar incentivados para trabajar de manera eficiente. Todos los jefes de servicio se encuentran de acuerdo (92.11%) y totalmente de acuerdo (7.89%). Casi el total de

auxiliares administrativos están de acuerdo (63.46%) y totalmente de acuerdo (30.77%), el resto (5.77%) está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**Tabla 23**

*Integración entre las diferentes áreas administrativas de la UPAO*

Categoría	fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00 %
En desacuerdo	0	0.00 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	21.13 %
De acuerdo	66	46.48 %
Totalmente de acuerdo	46	32.39 %
Total	142	100.0 %

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez*

*Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego*

**INTERPRETACIÓN:**

Alrededor de las tres cuartas partes del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego está de acuerdo (46.48%) y totalmente de acuerdo (32.39%) con la afirmación de que existe integración entre las diferentes áreas administrativas. 21.13% está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**Tabla 24**

*Integración entre las diferentes áreas administrativas de la UPAO según cargo que ocupan*

Categoría	Jefe Servicio		Asistente Administrativo		Auxiliar Administrativo	
	fi	%	fi	%	fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00 %	0	0.00 %	0	0.00 %

En desa cuerd o	0	0.00 %	0	0.00 %	0	0.00 %
Ni de acuer do ni en desa cuerd o	0	0.00 %	27	51.9 2%	3	5.77 %
De acuer do	17	44.7 4%	21	40.3 8%	28	53.8 5%
Total ment e de acuer do	21	55.2 6%	4	7.69 %	21	40.3 8%
		100.		100.		100.
Total	38	00%	52	00%	52	00%

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez*

*Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego*

### **INTERPRETACIÓN:**

51.92% de los asistentes administrativos están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación de que existe integración entre las diferentes áreas administrativas. El total de los jefes de servicio están de acuerdo (44.74%) y totalmente de acuerdo (55.26%) con lo antes mencionado. Casi el total de auxiliares administrativos están de acuerdo (53.85%) y totalmente de acuerdo (40.38%), el resto (5.77%) está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

### **Tabla 25**

*Existencia de algún medio o flujo en la UPAO que motive el trabajo realizado administrativamente*

Categoría	fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00 %
En desacuerdo	27	19.01 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	17.61

		%
De acuerdo	61	42.96%
		20.42%
Totalmente de acuerdo	29	20.42%
		100.0%
Total	142	100.0%

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez*

*Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego*

### **INTERPRETACIÓN:**

42.96% afirma estar de acuerdo con la existencia de algún medio o flujo en la Universidad Privada Antenor Orrego que motiva el trabajo realizado administrativamente; sin embargo, el 17.61% está ni de acuerdo ni en desacuerdo en lo antes mencionado.

### **Tabla 26**

*Existencia de algún medio o flujo en la UPAO que motive el trabajo realizado administrativamente según cargo que ocupan*

Categoría	Jefe Servicio		Asistente Administrativo		Auxiliar Administrativo	
	fi	%	fi	%	fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
En desacuerdo	0	0.00%	27	51.92%	0	0.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.00%	0	0.00%	25	48.08%
De acuerdo	29	76.3%	21	40.3%	11	21.1%

acuerdo		2%		8%		5%
Total						
ment						
e de						
acuerdo		23.6		7.69		30.7
do	9	8%	4	%	16	7%
		100.		100.		100.
Total	38	00%	52	00%	52	00%

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez*

*Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego*

### **INTERPRETACIÓN:**

51.92% de los asistentes administrativos están en desacuerdo con la existencia de algún medio o flujo en la Universidad Privada Antenor Orrego que motiva el trabajo realizado administrativamente. El 76.32% de los jefes de servicio están de acuerdo con lo antes mencionado y un 7.69% está totalmente de acuerdo. En general el panorama es positivo con lo que respecta a esta afirmación.

### **Tabla 27**

*Existencia de Retroalimentación entre jefe y empleado de la UPAO*

Categoría	fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	0	0.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	44	30.99%
De acuerdo	40	28.17%
Totalmente de acuerdo	58	40.85%
Total	142	100.00%

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez*

*Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego*

### **INTERPRETACIÓN:**

Más de la mitad de los trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego están de acuerdo (28.17%) y totalmente de acuerdo (40.85%) en la existencia de retroalimentación entre jefe y empleado; sin embargo, el 30.99% está ni de acuerdo ni en desacuerdo con lo antes mencionado.

**Tabla 28**

*Existencia de Retroalimentación entre jefe y empleado de la UPAO según cargo que ocupan*

Categoría	Jefe Servicio		Asistente Administrativo		Auxiliar Administrativo	
	fi	%	fi	%	fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
En desacuerdo	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.00%	40	76.92%	4	7.69%
De acuerdo	0	0.00%	8	15.38%	32	61.54%
Totalmente de acuerdo	38	100.00%	4	7.69%	16	30.77%
Total	38	100.00%	52	100.00%	52	100.00%

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez*

*Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego*

**INTERPRETACIÓN:**

Todos los jefes de servicio están totalmente de acuerdo con la existencia de retroalimentación entre jefe y empleado; sin embargo, los asistentes administrativos prefieren, en su mayoría (76.92%), abstenerse de mencionar su respuesta, el resto está de acuerdo (15.38%) y totalmente de acuerdo (7.69%). Para el caso de los auxiliares administrativos casi el total está de acuerdo (61.54%) y totalmente de acuerdo (30.77%), solo un 7.69% no desea emitir su opinión.

**Tabla 29**

*Utilización adecuada de canales por parte de los jefes para transmisión de algún comunicado o información adicional en la UPAO*

Categoría	f <sub>i</sub>	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	27	19.01%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	12.68%
De acuerdo	54	38.03%
Totalmente de acuerdo	43	30.28%
Total	142	100.0%

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez*

*Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego*

**INTERPRETACIÓN:**

38.03% de los trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego está de acuerdo con la utilización adecuada de canales por parte de los jefes para transmisión de algún comunicado o información adicional; sin embargo, el 12.68% prefiere no mencionar lo que piensa.

**Tabla 30**

*Utilización adecuada de canales por parte de los jefes para transmisión de algún comunicado o información adicional en la UPAO según cargo que ocupan*

Categoría	Jefe Servicio		Asistente Administrativo		Auxiliar Administrativo	
	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00 %	0	0.00 %	0	0.00 %
En desacuerdo	0	0.00 %	27	51.92 %	0	0.00 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	2.63 %	13	25.00 %	4	7.69 %
De acuerdo	14	36.84 %	8	15.38 %	32	61.54 %
Totalmente de acuerdo	23	60.53 %	4	7.69 %	16	30.77 %
Total	38	100.00 %	52	100.00 %	52	100.00 %

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez*

*Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego*

### **INTERPRETACIÓN:**

Carca de la totalidad de los jefes de servicio están de acuerdo (36.84%) y totalmente de acuerdo (60.53%) en que existe una utilización adecuada de canales por su parte para la transmisión de algún comunicado o información adicional, el resto (2.63%) está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

### **Tabla 31**

*Opinión de los colaboradores de UPAO tomada en cuenta para decisiones importantes*

Categoría	fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	27	19.01%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	39	27.46%
De acuerdo	35	24.65%
Totalmente de acuerdo	41	28.87%
Total	142	100.00%

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez*

*Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego*

### **INTERPRETACIÓN:**

28.87% de los trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego afirma estar de acuerdo con el hecho de que la opinión de los colaboradores es tomada en cuenta para decisiones importantes; por el contrario 19.01% está en desacuerdo con la afirmación antes mencionada.

### **Tabla 32**

*Opinión de los colaboradores de UPAO tomada en cuenta para decisiones importantes según cargo que ocupan*

Categoría	Jefe Servicio	Asistente Administrativo	Auxiliar Administrativo
-----------	---------------	--------------------------	-------------------------

			nistr ativo			
	<u>fi</u>	%	<u>fi</u>	<u>%</u>	<u>fi</u>	<u>%</u>
Total ment e en desa cuerd o	0	0.00 %	0	0.00 %	0	0.00 %
En desa cuerd o	0	0.00 %	27	51.9 2%	0	0.00 %
Ni de acuer do ni en desa cuerd o	0	0.00 %	13	25.0 0%	26	50.0 0%
De acuer do	17	44.7 4%	8	15.3 8%	10	19.2 3%
Total ment e de acuer do	21	55.2 6%	4	7.69 %	16	30.7 7%
Total	38	100. 00%	52	100. 00%	52	100. 00%

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez*

*Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego*

### **INTERPRETACIÓN:**

El total de jefes de servicio afirman estar de acuerdo (44.74%) y totalmente de acuerdo (55.26%) con el hecho de que la opinión de los colaboradores es tomada en cuenta para decisiones importantes. 51.92% de los asistentes administrativos están en desacuerdo. La mitad de los auxiliares administrativos están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el resto están de acuerdo (19.23%) y totalmente de acuerdo (30.77%).

**Tabla 33**

*Opinión de los trabajadores de UPAO con respecto a la asertividad de las capacitaciones y talleres para reforzar el trabajo en cada área administrativa*

Categoría	fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00 %
En desacuerdo	0	0.00 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	11.97 %
De acuerdo	77	54.23 %
Totalmente de acuerdo	48	33.80 %
Total	142	100.0 %

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez*

*Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego*

### **INTERPRETACIÓN:**

Un poco más de la mitad de los trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego están de acuerdo (54.23%) con el hecho de que las capacitaciones y talleres son asertivas para reforzar el trabajo en cada área administrativa; de otro lado, el 11.97% no desea emitir su opinión al respecto.

**Tabla 34**

*Opinión de los trabajadores de UPAO con respecto a la asertividad de las capacitaciones y talleres para reforzar el trabajo en cada área administrativa según cargo que ocupan*

Categoría	Jefe Servicio		Asistente Administrativo		Auxiliar Administrativo	
	fi	%	fi	%	fi	%
Total	0	0.00	0	0.00	0	0.00

ment e en desa cuerd o		%		%		%
En desa cuerd o	0	0.00 %	0	0.00 %	0	0.00 %
Ni de acuer do ni en desa cuerd o	0	0.00 %	13	25.0 0%	4	7.69 %
De acuer do	37	97.3 7%	8	15.3 8%	32	61.5 4%
Total ment e de acuer do	1	2.63 %	31	59.6 2%	16	30.7 7%
Total	38	100. 00%	52	100. 00%	52	100. 00%

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez*

*Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego*

### **INTERPRETACIÓN:**

La totalidad de los jefes de servicio están de acuerdo (97.37%) y totalmente de acuerdo (2.63%) con el hecho de que las capacitaciones y talleres son asertivas para reforzar el trabajo en cada área administrativa. Para el caso de los asistentes administrativos, las tres cuartas partes está de acuerdo (15.38%) y totalmente de acuerdo (59.62%) con lo mencionado, mientras que la otra cuarta parte está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Casi el total de los auxiliares administrativos están de acuerdo (61.54%) y totalmente de acuerdo (30.77%) y 7.69% no emite su opinión al respecto.

### **Tabla 35**

### *Principales temas de los rumores positivos en UPAO*

Categoría	Comportamiento organizacional		Bonificaciones		Ascensos		Cambio de turno		Desarrollo personal	
	<i>f<sub>i</sub></i>	%	<i>f<sub>i</sub></i>	%	<i>f<sub>i</sub></i>	%	<i>f<sub>i</sub></i>	%	<i>f<sub>i</sub></i>	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	5	3.52%
En desacuerdo	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	11.97%	44	30.99%	55	38.73%	5	3.52%	0	0.00%
De acuerdo	66	46.48%	11	7.75%	0	0.00%	42	29.58%	43	30.28%
Totalmente de acuerdo	59	41.55%	87	61.27%	87	61.27%	95	66.90%	94	66.20%
Total	142	100.00%	142	100.00%	142	100.00%	142	100.00%	142	100.00%

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez*

*Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego*

#### **INTERPRETACIÓN:**

El cambio de turno y el desarrollo personal son los principales rumores positivos con los que los trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego están de acuerdo y totalmente de acuerdo, 66.20%-66.90% y 30.28%-29.58% respectivamente. Mientras que parte considerable de los trabajadores no afirman ni niegan que los ascensos (38.73%) y las bonificaciones (30.99%) son principales temas de rumor positivo.

**Tabla 36**

*Principales temas de los rumores positivos en UPAO según cargo que ocupan*

Categoría	Jefe Servicio					Asistente Administrativo					Auxiliar Administrativo													
	Comportamiento organizacional		Bonificaciones		Ascensos		Cambio de turno		Desarrollo personal		Comportamiento organizacional		Bonificaciones		Ascensos		Cambio de turno		Desarrollo personal					
	fí	%	fí	%	fí	%	fí	%	fí	%	fí	%	fí	%	fí	%	fí	%	fí	%				
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	5	9.62%		
En desacuerdo	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%		
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.00%	31	81.58%	38	100.00%	0	0.00%	0	0.00%	12	23.08%	8	15.38%	12	23.08%	0	0.00%	5	9.62%	5	9.62%	0	0.00%
De acuerdo	20	52.63%	2	5.26%	0	0.00%	38	100.00%	38	100.00%	0	0.00%	4	7.69%	0	0.00%	4	7.69%	0	0.00%	46	88.46%	5	9.62%
Totalmente de acuerdo	18	47.37%	5	13.16%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	40	76.92%	40	76.92%	40	76.92%	48	92.31%	52	100.00%	1	1.92%	42	80.77%
Total	38	100.00%	38	100.00%	38	100.00%	38	100.00%	38	100.00%	52	100.00%	52	100.00%	52	100.00%	52	100.00%	52	100.00%	52	100.00%	52	100.00%

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez*

*Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego*

**INTERPRETACIÓN:**

Para todos los jefes de servicio el desarrollo personal y el cambio de turno son temas principales de rumores positivos en la Universidad Privada Antenor Orrego; los ascensos es un tema del cual los jefes de servicio no quieren emitir su opinión con respecto a si son o no tema principal de rumor positivo. En el caso de los asistentes administrativos están de acuerdo (7.69%) y totalmente de acuerdo (92.31%) en que el cambio de turno es un tema principal de rumor positivo, mientras que un poco más de la quinta parte de ellos afirman estar ni de acuerdo ni en desacuerdo (23.08%) en que los ascensos lo son. Para el caso de los auxiliares administrativos están de acuerdo (9.62%) y totalmente de acuerdo (80.77%) que el desarrollo personal es el tema principal de rumor positivo.

**Tabla 37***Efectos más negativos que provocan los rumores en nivel interno de la UPAO*

Categoría	Dañan el clima interno de trabajo		Producen una pérdida de confianza entre líder y sus colaboradores		Dañan la reputación e imagen interna de la empresa o líderes		Aumentan impuntualidad y ausentismo	
	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
En desacuerdo	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	1.41%	0	0.00%	0	0.00%	25	17.61%
De acuerdo	48	33.80%	73	51.41%	36	25.35%	53	37.32%
Totalmente de acuerdo	92	64.79%	69	48.59%	106	74.65%	64	45.07%
Total	142	100.00%	142	100.00%	142	100.00%	142	100.00%

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez**Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego***INTERPRETACIÓN:**

Los efectos que tienen mayor nivel de acuerdo como más negativos que son provocados por los rumores internos son: producen una pérdida de confianza entre líderes y sus colaboradores, la totalidad está de acuerdo (51.41%) y totalmente de acuerdo (48.59%); y, dañan la reputación o imagen interna de la empresa o líderes, todos los trabajadores están de acuerdo (25.35%) y totalmente de acuerdo (74.65%) con la generación de este efecto producto de los rumores en nivel interno. De otro lado, el efecto del cual no quieren emitir opinión es el hecho de que los rumores en nivel interno provocan el aumento de impuntualidad y ausentismo (17.61%).

**Tabla 38**

*Efectos más negativos que provocan los rumores en nivel interno de la UPAO según cargo que ocupan*

Categoría	Jefe Servicio								Asistente Administrativo								Auxiliar Administrativo							
	Dañan el clima interno del trabajo		Producen una pérdida de confianza entre líderes y sus colaboradores		Dañan la reputación e imagen interna de la empresa o líderes		Aumentan impuntualidad y ausentismo		Dañan el clima interno del trabajo		Producen una pérdida de confianza entre líderes y sus colaboradores		Dañan la reputación e imagen interna de la empresa o líderes		Aumentan impuntualidad y ausentismo		Dañan el clima interno del trabajo		Producen una pérdida de confianza entre líderes y sus colaboradores		Dañan la reputación e imagen interna de la empresa o líderes		Aumentan impuntualidad y ausentismo	
	fí	%	fí	%	fí	%	fí	%	fí	%	fí	%	fí	%	fí	%	fí	%	fí	%	fí	%	fí	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
En desacuerdo	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	5.26%	0	0.00%	0	0.00%	21	55.26%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	4	7.69%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
De acuerdo	14	36.84%	17	44.74%	17	44.74%	17	44.74%	25	48.08%	25	48.08%	13	25.00%	13	25.00%	9	17.31%	31	59.62%	6	11.54%	23	44.23%
Totalmente de acuerdo	22	57.89%	21	55.26%	21	55.26%	0	0.00%	27	51.92%	27	51.92%	39	75.00%	35	67.31%	43	82.69%	21	40.38%	46	88.46%	29	55.77%
Total	38	100.00%	38	100.00%	38	100.00%	38	100.00%	52	100.00%	52	100.00%	52	100.00%	52	100.00%	52	100.00%	52	100.00%	52	100.00%	52	100.00%

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez*

*Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego*

**INTERPRETACIÓN:**

El 57.89% de los jefes de servicio están totalmente de acuerdo en que los rumores en nivel interno generan un daño en el clima interno de trabajo; es importante mencionar también que el 55.26% está ni de acuerdo ni en desacuerdo en que los rumores en nivel interno provoquen un aumento de casos de impuntualidad y ausentismo. En el caso de los asistentes administrativos, el 75.00% afirma estar totalmente de acuerdo en que los rumores en nivel interno dañan la reputación e imagen interna de la empresa o líderes. Para el caso de los auxiliares administrativos se repite el mismo efecto, 88.46% afirma estar totalmente de acuerdo.

**Tabla 39***Conformidad acerca de la influencia de los rumores en UPAO*

Categoría	fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00 %
En desacuerdo	3	2.11 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	9.86 %
De acuerdo	67	47.18 %
Totalmente de acuerdo	58	40.85 %
Total	142	100.0 %

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez**Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego***INTERPRETACIÓN:**

Cerca de la totalidad de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego afirma estar de acuerdo (47.18%) y totalmente de acuerdo (40.85%) en que los rumores si influyen en su centro de labores, solo un 2.11% está en desacuerdo con la existencia de esta influencia.

**Tabla 40***Conformidad acerca de la influencia de los rumores en UPAO según cargo que ocupan*

Categoría	Jefe Servicio		Asistente Administrativo		Auxiliar Administrativo	
	fi	%	fi	%	fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00 %	0	0.00 %	0	0.00 %
En desacuerdo	0	0.00 %	0	0.00 %	3	5.77 %

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.00%	13	25.00%	1	1.92%
De acuerdo	0	0.00%	35	67.31%	32	61.54%
Totalmente de acuerdo	38	100.00%	4	7.69%	16	30.77%
Total	38	100.00%	52	100.00%	52	100.00%

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez*

*Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego*

### **INTERPRETACIÓN:**

Todos los jefes de servicio están totalmente de acuerdo en que los rumores si influyen en la Universidad Privada Antenor Orrego. Para el caso de los asistentes administrativos el 67.31% está de acuerdo, mientras una cuarta parte de ellos está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Casi el total de los auxiliares administrativos están de acuerdo (61.54%) y totalmente de acuerdo (30.77%) en que los rumores si tienen influencia en la UPAO.

### **Tabla 41**

*Conformidad acerca de los lugares en donde se produce mayor circulación de rumores en la UPAO*

Categoría	Pasillos		Cafetín		Caseta		Baños		Oficinas	
	f <sub>i</sub>	%								
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	5	3.52%	0	0.00%
En desacuerdo	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	13.38%	15	10.56%	19	13.38%	56	39.44%	19	13.38%
De acuerdo	40	28.17%	46	32.39%	33	23.24%	32	22.54%	73	51.41%
Totalmente de acuerdo	83	58.45%	81	57.04%	90	63.38%	49	34.51%	50	35.21%
Total	142	100.00%	142	100.00%	142	100.00%	142	100.00%	142	100.00%

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez*

*Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego*

**INTERPRETACIÓN:**

Cerca de la totalidad de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego afirma estar de acuerdo (32.39%) y totalmente de acuerdo (57.04%) en que el principal lugar en donde se produce mayor circulación de rumores es el cafetín. El 39.44% está ni de acuerdo ni en desacuerdo en que los baños son un lugar donde se producen los rumores.

**Tabla 42**

*Conformidad acerca de los lugares en donde se produce mayor circulación de rumores en la UPAO según cargo que ocupan*

Categoría	Jefe Servicio										Asistente Administrativo					Auxiliar Administrativo								
	Pasillos		Cafetín		Caseta		Baños		Oficinas		Pasillos	Cafetín	Caseta	Baños	Oficinas	Pasillos	Cafetín	Caseta	Baños	Oficinas				
	fí	%	fí	%	fí	%	fí	%	fí	%											fí	%	fí	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	5	9.62%	0	0.00%
En desacuerdo	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	37	97.37%	0	0.00%	13	25.00%	13	25.00%	13	25.00%	13	25.00%	6	11.54%	2	3.85%	6	11.54%
De acuerdo	0	0.00%	0	0.00%	1	2.63%	1	2.63%	31	81.58%	35	67.31%	35	67.31%	27	51.92%	31	59.62%	31	59.62%	5	9.62%	11	21.15%
Totalmente de acuerdo	38	100.00%	38	100.00%	37	97.37%	0	0.00%	7	18.42%	4	7.69%	4	7.69%	12	23.08%	8	15.38%	8	15.38%	41	78.85%	39	75.00%
Total	38	100.00%	38	100.00%	38	100.00%	38	100.00%	38	100.00%	52	100.00%	52	100.00%	52	100.00%	52	100.00%	52	100.00%	52	100.00%	52	100.00%

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez*

*Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego*

### **INTERPRETACIÓN:**

Los jefes de servicio, casi en su totalidad, está ni de acuerdo ni en desacuerdo en que los baños son el lugar donde se produce la mayor circulación de rumores en la Universidad Privada Antenor Orrego; sin embargo, están totalmente de acuerdo (100.00%) en que el cafetín y los pasillos son los lugares donde se produce mayor circulación de rumores. En el caso de los asistentes administrativos, sucede una tendencia particular, un cuarto de ellos está ni de acuerdo ni en desacuerdo en que los pasillos, el cafetín, la caseta, los baños y las oficinas sean lugares donde se produce mayor circulación de rumores, los otros tres cuartos afirman estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con lo mencionado. De otro lado, casi la totalidad de auxiliares administrativos están de acuerdo (21.15%) y totalmente de acuerdo (75.00%) en que el cafetín sea un lugar donde se produce mayor circulación de rumores.

**Tabla 43***Tipos de rumores con mayor circulación en la UPAO*

Categoría	Situaciones de injusticia favoritismo, amiguismos etc.		Bajo desempeño de otras áreas		Inestabilidad Laboral		Precarización de las condiciones donde trabaja		Nuevas incorporaciones	
	<i>f</i> <sub>i</sub>	%	<i>f</i> <sub>i</sub>	%	<i>f</i> <sub>i</sub>	%	<i>f</i> <sub>i</sub>	%	<i>f</i> <sub>i</sub>	%
Totalmente en desacuerdo	38	26.76%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
En desacuerdo	0	0.00%	0	0.00%	2	1.41%	25	17.61%	0	0.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31	21.83%	27	19.01%	46	32.39%	19	13.38%	5	3.52%
De acuerdo	27	19.01%	32	22.54%	38	26.76%	15	10.56%	49	34.51%
Totalmente de acuerdo	46	32.39%	83	58.45%	56	39.44%	83	58.45%	88	61.97%
Total	142	100.00%	142	100.00%	142	100.00%	142	100.00%	142	100.00%

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez*

*Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego*

**INTERPRETACIÓN:**

Los trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego están, en su mayoría, de acuerdo (34.51%) y totalmente de acuerdo (61.97%) en que las nuevas incorporaciones es el tipo de rumor con mayor circulación; es importante mencionar también que el 26.76% está totalmente en desacuerdo en que las situaciones de injusticia, favoritismos, etc. sean el tipo de rumores con mayor circulación.

**Tabla 44**

*Tipos de rumores con mayor circulación en la UPAO según cargo que ocupan*

Categoría	Jefe Servicio						Asistente Administrativo						Auxiliar Administrativo											
	Situaciones de injusticia, favoritismo amiguismos, etc.		Bajo desempeño de otras áreas		Inestabilidad Laboral		Precarización de las condiciones donde trabaja		Nuevas incorporaciones		Situaciones de injusticia, favoritismo amiguismos, etc.		Bajo desempeño de otras áreas		Inestabilidad Laboral		Precarización de las condiciones donde trabaja		Nuevas incorporaciones					
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%		
Totalmente en desacuerdo	38	100.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%		
En desacuerdo	0	0.00%	0	0.00%	2	5.26%	21	55.26%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	4	7.69%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%		
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.00%	0	0.00%	19	50.00%	0	0.00%	0	0.00%	31	59.62%	27	51.92%	27	51.92%	13	25.00%	0	0.00%	0	0.00%		
De acuerdo	0	0.00%	1	2.63%	15	39.47%	15	39.47%	31	81.58%	21	40.38%	25	48.08%	17	32.69%	0	0.00%	17	32.69%	6	11.54%	6	11.54%
Totalmente de acuerdo	0	0.00%	37	97.37%	2	5.26%	2	5.26%	7	18.42%	0	0.00%	0	0.00%	8	15.38%	35	67.31%	35	67.31%	46	88.46%	46	88.46%
Total	38	100.00%	38	100.00%	38	100.00%	38	100.00%	38	100.00%	52	100.00%	52	100.00%	52	100.00%	52	100.00%	52	100.00%	52	100.00%	52	100.00%

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez*

*Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego*

**INTERPRETACIÓN:**

Los jefes de servicio afirman estar totalmente en desacuerdo en que las situaciones de injusticia, favoritismos, amiguismos, etc. sean el tipo de rumores con mayor circulación en la Universidad Privada Antenor Orrego; sin embargo, solo el 2.63% afirma estar de acuerdo en que el bajo desempeño de las otras áreas sea el tipo de rumor que tiene mayor circulación. Los asistentes administrativos afirman estar de acuerdo (32.69%) y totalmente de acuerdo (67.31%) en que las nuevas incorporaciones son el tipo de rumor con mayor circulación, mientras que solo el 7.69% afirma estar en desacuerdo en que el tipo de rumores sobre precarizaciones de las condiciones donde labora es el que tiene mayor circulación. Los auxiliares administrativos están totalmente de acuerdo (88.46%) en que todos los tipos de rumores tienen circulación en la universidad.

**Tabla 45***Conformidad acerca de la veracidad de los rumores que circulan en la UPAO*

Categoría	fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00 %
En desacuerdo	0	0.00 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	68	47.89 %
De acuerdo	38	26.76 %
Totalmente de acuerdo	36	25.35 %
Total	142	100.00 %

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez**Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego***INTERPRETACIÓN:**

47.89% de los trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego afirman estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la veracidad de los rumores que circulan en su centro de labores; mientras que el resto afirma estar de acuerdo (26.76%) y totalmente de acuerdo (25.35%) con la veracidad de los mismos.

**Tabla 46***Conformidad acerca de la veracidad de los rumores que circulan en la UPAO según cargo que ocupan*

Categoría	Jefe Servicio		Asistente Administrativo		Auxiliar Administrativo	
	fi	%	fi	%	fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00 %	0	0.00 %	0	0.00 %
En desacuerdo	0	0.00 %	0	0.00 %	0	0.00 %

o						
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.00 %	40	76.9 2%	28	53.8 5%
De acuerdo	18	47.3 7%	12	23.0 8%	8	15.3 8%
Totalmente de acuerdo	20	52.6 3%	0	0.00 %	16	30.7 7%
		100.		100.		100.
Total	38	00%	52	00%	52	00%

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez*

*Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego*

### **INTERPRETACIÓN:**

La totalidad de los jefes de servicio están de acuerdo (47.37%) y totalmente de acuerdo (52.63%) en que los rumores que circulan son veraces. 76.92% de los asistentes administrativos afirman estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la veracidad de los rumores, el resto de ellos están de acuerdo (23.08%) 53.85% de los auxiliares administrativos prefieren no comentar sobre la veracidad de los rumores, los demás de ellos están de acuerdo (15.38%) y totalmente de acuerdo (30.77%)

### **Tabla 47**

*Existencia de algún grado de anticipación de los rumores frente a las decisiones que toman las jefaturas en la UPAO*

Categoría	f <sub>i</sub>	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00 %
En desacuerdo	0	0.00 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	63	44.37 %
De acuerdo	39	27.46 %

Totalmente de acuerdo	40	28.17 %
Total	142	100.0 0%

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez*

*Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego*

### **INTERPRETACIÓN:**

44.37% de los trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego afirman estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la existencia de algún grado de anticipación de los rumores frente a las decisiones que toman las jefaturas, el resto está de acuerdo (27.46%) y totalmente de acuerdo (28.17%).

**Tabla 48**

*Existencia de algún grado de anticipación de los rumores frente a las decisiones que toma las jefaturas en la UPAO según cargo que ocupan*

Categoría	Jefe Servicio		Asistente Administrativo		Auxiliar Administrativo	
	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00 %	0	0.00 %	0	0.00 %
En desacuerdo	0	0.00 %	0	0.00 %	0	0.00 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.00 %	40	76.9 2%	23	44.2 3%
De acuerdo	19	50.0 0%	12	23.0 8%	8	15.3 8%

Total ment e de acuer do	19	50.0 0%	0	0.00 %	21	40.3 8%
Total	38	100. 00%	52	100. 00%	52	100. 00%

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez*

*Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego*

### **INTERPRETACIÓN:**

La totalidad de los jefes de servicio están de acuerdo y totalmente de acuerdo, mitad y mitad, con la existencia de algún grado de anticipación de los rumores frente a las decisiones que toman las jefaturas. 76.92% de los asistentes administrativos afirman estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la existencia de esa anticipación, el resto de ellos están de acuerdo (23.08%) 44.23% de los auxiliares administrativos prefieren no comentar, los demás de ellos están de acuerdo (15.38%) y totalmente de acuerdo (40.38%)

### **Tabla 49**

*Generador del grado de anticipación del rumor en la UPAO*

Categoría	Des áni mo		Zoz obr a		Des con cier to		Inq uiet ud	
	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%
Tot alm ent e en des acu erd o	5	3.5 2%	0	0.0 0%	0	0.0 0%	0	0.0 0%
En des acu erd o	0	0.0 0%	0	0.0 0%	1	0.7 0%	37	26. 06 %
Ni de acu erd	33	23. 24 %	24	16. 90 %	50	35. 21 %	5	3.5 2%

o ni						
en						
des						
acu						
erd						
o						
De						
acu	44.	25.	16.	35.		
erd	37	35	90	92		
o	63 %	36 %	24 %	51 %		
Tot						
alm						
ent						
e						
de						
acu	28.	57.	47.	34.		
erd	87	75	18	51		
o	41 %	82 %	67 %	49 %		
Tot	100	100	100	100		
al	.00	.00	.00	.00		
	142 %	142 %	142 %	142 %		

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez*

*Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego*

### **INTERPRETACIÓN:**

La zozobra presenta un 57.75% como generador del grado de anticipación del rumor en la Universidad Privada Antenor Orrego, mientras el desconcierto presenta solo 0.70%.

**Tabla 50***Generador del grado de anticipación del rumor en la UPAO según cargo que ocupan*

Categoría	Jefe Servicio								Asistente Administrativo								Auxiliar Administrativo							
	Desánimo		Zozobra		Desconcierto		Inquietud		Desánimo		Zozobra		Desconcierto		Inquietud		Desánimo		Zozobra		Desconcierto		Inquietud	
	<i>f<sub>i</sub></i>	%	<i>f<sub>i</sub></i>	%	<i>f<sub>i</sub></i>	%	<i>f<sub>i</sub></i>	%	<i>f<sub>i</sub></i>	%	<i>f<sub>i</sub></i>	%	<i>f<sub>i</sub></i>	%	<i>f<sub>i</sub></i>	%	<i>f<sub>i</sub></i>	%	<i>f<sub>i</sub></i>	%	<i>f<sub>i</sub></i>	%	<i>f<sub>i</sub></i>	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	5	9.62%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
En desacuerdo	0	0.00%	0	0.00%	1	2.63%	37	97.37%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.00%	0	0.00%	37	97.37%	0	0.00%	13	25.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	20	38.46%	24	46.15%	13	25.00%	5	9.62%
De acuerdo	37	97.37%	0	0.00%	0	0.00%	1	2.63%	4	7.69%	13	25.00%	8	15.38%	25	48.08%	22	42.31%	23	44.23%	16	30.77%	25	48.08%
Totalmente de acuerdo	1	2.63%	38	100.00%	0	0.00%	0	0.00%	35	67.31%	39	75.00%	44	84.62%	27	51.92%	5	9.62%	5	9.62%	23	44.23%	22	42.31%
Total	38	100.00%	38	100.00%	38	100.00%	38	100.00%	52	100.00%	52	100.00%	52	100.00%	52	100.00%	52	100.00%	52	100.00%	52	100.00%	52	100.00%

*Nota: Elaborado por Claudia Angulo Juárez**Fuente: Muestra representativa del total de trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego***INTERPRETACIÓN:**

Los jefes de servicio afirman estar totalmente de acuerdo en que la zozobra es el generador del grado de anticipación de los rumores sobre las decisiones de las jefaturas. 84.62% de los asistentes administrativos afirman que el desconcierto es el generador. Para el caso de los auxiliares administrativos, cerca de la totalidad, están de acuerdo (48.08%) y totalmente de acuerdo (42.31%) en que la inquietud es el generador.

## **CAPITULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Los resultados obtenidos son importantes para la toma de decisiones y la implementación del Plan de Comunicación Interna con el propósito de poder reducir la comunicación informal en el área administrativa de la UPAO 2016.

En primera instancia es importante mencionar que, de la totalidad de colaboradores, que conforman el equipo UPAO, excluyendo a los docentes, ascienden a un total de 224, que conforma nuestra población. Se encuestaron a 142 colaboradores. Podemos ver que existe estabilidad laboral, los trabajadores, en su mayoría, tienen una antigüedad mínima de 2 años.

Según el organigrama de la UPAO, podemos ver una desconcentración de oficinas y áreas, que hacen que los equipos sean concisos y que se pueda trabajar en cada área, con cada colaborador, de manera más cercana.

Tener un reglamento interno de trabajo es efectivo para poder realizar adecuadamente las actividades administrativas. Los jefes de Servicio de la UPAO están de acuerdo y afirman que contar con este es imprescindible para poder realizar las labores. Del mismo modo es importante que se conozca la normativa, valores y reglamento, lo cual los colaboradores afirman que sucede. Es importante mencionar también que la forma en que se da a conocer este reglamento interno no garantiza el cumplimiento de este, ya que los colaboradores prefieren, en su mayoría, abstenerse de emitir opinión al respecto.

Alrededor de la mitad del personal de UPAO afirma la existencia de una adecuada comunicación entre jefe y subalterno, sin embargo, esa otra mitad, se centra básicamente en no querer expresar su opinión al respecto. Podemos observar que esta tendencia básicamente se puede estar manifestando debido a una muestra de temor por parte de los colaboradores o indiferencia de estos para con este tema. Esta adecuada comunicación al cruzarla con la fluidez de la misma se observa un incremento en la aceptación de una "comunicación fluida" entre jefe y

empleado. Desagregando la comunicación a nivel de retroalimentación o *feedback* entre jefe y empleado podemos ver que existe congruencia con los resultados antes mencionados, 7 de cada 10 colaboradores afirman la existencia de este tipo de comunicación, que realmente la hace bidireccional y enriquecida a tal punto de ser considerada una comunicación eficiente.

Es importante también mencionar que las opiniones de los colaboradores para toma de decisiones importantes se da medianamente en la UPAO, alrededor de la mitad de colaboradores lo confirma.

Los canales de comunicación elegidos por los jefes para transmitir información a sus empleados son eficientes. Cerca del 70.00% lo afirma. Los medios de comunicación internos son medianamente eficientes. El problema se centra básicamente en los auxiliares y asistentes administrativos, los cuales prefieren o no dar su opinión al respecto o estar en desacuerdo con la eficiencia de estos.

Según los colaboradores de la UPAO, los medios de comunicación eficientes son los siguientes: tablón de anuncios, folletos informativos, buzón de sugerencias, circulares informativas y las reuniones con los empleados. La intranet corporativa, los *mails* y las encuestas de clima son medios que los colaboradores no desean hablar al respecto de su eficiencia.

La identificación con la cultura organizacional es un punto a trabajar mucho en la UPAO, la mitad de los colaboradores se sienten identificados, el resto no quiere emitir su opinión al respecto.

2 de cada 10 colaboradores de UPAO no quieren emitir un juicio con respecto a si reciben o no motivación para trabajar de manera eficiente, los otros ocho afirman estar incentivados para hacerlo. Este resultado podemos cruzarlo con la existencia de un medio o flujo que motive a trabajar y podemos ver una disminución importante, un poco más de la mitad de los colaboradores afirman poder identificar la existencia de ese flujo o medio, el resto se abstiene de dar respuesta o no está de acuerdo con esto.

En la UPAO si se respira un clima de integración entre áreas, solo una quinta parte se abstiene de mencionar algo al respecto de esto. Las capacitaciones y los talleres son los adecuados para el reforzamiento del trabajo en la UPAO. Solo para el caso de los asistentes administrativos, una cuarta parte de estos, no quiere opinar al respecto. Los principales temas de rumores positivos que más circulan dentro de la UPAO son el cambio de turno y el desarrollo personal. Es importante mencionar que los ascensos y las bonificaciones son rumores de los cuales los colaboradores de UPAO prefieren mantenerse al margen. El tipo de rumor con mayor circulación, a su vez, es las nuevas incorporaciones. Los rumores negativos producen una pérdida de confianza entre líderes y colaboradores al igual que dañan la reputación e imagen interna en la UPAO.

Estos rumores, sean negativos o positivos, tienen influencia en casi la totalidad de áreas y colaboradores de la UPAO. Estos, a su vez, circulan más en el cafetín. Sin embargo, es importante mencionar que estos rumores son positivos, es decir el filtro por el cuál estos rumores se dan, podría decirse, en tono coloquial, que se toman de una de manera confiable de la fuente donde se genera. Las decisiones importantes que se toman son también un rumor que circula pero que la vez es verás. El sentimiento de zozobra es básicamente el generador del grado de anticipación de los rumores en UPAO.

Al comparar los resultados obtenidos con los antecedentes podemos encontrar un refuerzo y coherencia con los mismos.

En el caso de la tesis realizada por Gomez, M. (2007) La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: el uso de los medios como fuente informática en empresas e instituciones andaluzas, podemos ver que se habla de la constante información en lo que respecta a reglamento, normatividad, valores, funciones y parámetros de labores. Para el caso de UPAO se guarda coherencia con estas afirmaciones.

En la tesis realizada por Toalé, S. (2014), "Diseño de clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional

de los servidores públicos del ilustre Municipio Jipijapa-2013" podemos observar claros problemas de clima organizacional orientados hacia el rumor y la falta de identidad, resultado que guarda correlación con los rumores presentes en UPAO.

Mayorga, H. (2014), en su tesis "Plan Interno de Comunicación Corporativa para Banco Promerica" habla de los beneficios que trae consigo la implementación del plan, del mismo modo, en UPAO se lograrían metas a nivel de comunicación interna de implementar la propuesta que se presenta en esta tesis.

Es importante mencionar que el siguiente estudio a realizar sería de naturaleza experimental y de evaluación, luego de implementar el plan, hacer una comparación de los resultados obtenidos en este diagnóstico y ver las mejoras, las falencias y reestructurar el plan para los siguientes años.

## **CAPÍTULO VI: PROPUESTA**

### **Plan de Comunicación Interna**

#### **1. JUSTIFICACIÓN**

La Comunicación Organizacional es una herramienta clave para la obtención de los fines que persigue toda empresa pública o privada, ya que promueve la cooperación entre los integrantes de la organización y viceversa.

Muchas veces se generan múltiples problemas por no existir un correcto flujo de información o ideas. Actualmente, mantener a los empleados de una compañía informados acerca de decisiones y acciones que toma la gerencia, crea en los individuos un sentido de pertenencia y mucha motivación, al sentir éstos que hacen parte importante de la empresa y que se cuenta con ellos para decisiones trascendentales que determinarán el futuro de la compañía.

Es importante que existan los canales adecuados para que el personal interno esté al tanto de lo que pasa en una empresa, ya sea por medio de correo electrónico, comunicados en carteleras, reuniones, etc., y así mismo que el mensaje que se vaya a transmitir sea lo más claro posible y de importancia para el personal de la compañía.

La información interna hace que los empleados siempre estén al tanto de los éxitos o problemas de la compañía, compartiendo con ellos tanto alegrías como tristezas, generando en los individuos motivación y sentido de pertenencia con el sitio de trabajo. Además, siempre se debe mantener al tanto a los empleados acerca de los objetivos y metas de la compañía, y la forma más apropiada para conseguir los mejores resultados.

Así mismo, los empleados se identifican con las ideas y objetivos de la compañía y lucharán porque su esfuerzo colabore con el éxito de la misma. Con buena información, cada empleado logra comprender su papel dentro de la organización y se motivará para realizar mejor su trabajo para beneficio propio y de la empresa en general.

basándose esencialmente en las dos teorías de la comunicación Interna como son las Redes de Mensajes, la cual estudia las diferente redes grupales que se construyen en la organización y los Flujos de la Comunicación Interna, la cuales fomentan el clima laboral en la organización mediante una serie de flujos integrando a los trabajadores con los objetivos, misión y visión de la organización.

## **2. ANALISIS DEL ENTORNO DAFO:**

<p><b>Debilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Información retenida y filtrada solo para los altos mandos.</li> <li>- Falta de fluidez de comunicación con las distintas áreas de la universidad.</li> <li>- Falta de incentivo entre los colaboradores.</li> <li>- Un nivel medio de rumor por falta de información clara y poco concisa.</li> </ul>	<p><b>Amenazas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de un sindicato más consistente que pueda crear conflictos y generar rebeldías entre las áreas laborables.</li> <li>- Abandono de trabajo o repercusiones en la salud ya que las condiciones que labora o el clima dentro de las áreas no es el adecuado</li> <li>- Disminuye el incentivo para realizar las labores correspondientes.</li> <li>- Conflicto entre áreas.</li> </ul>
<p><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se tiene capital humano para trabajar de manera eficiente.</li> <li>- Ser una empresa líder no solo por el servicio que ofrece sino por el capital humano que labora creando una atención al cliente de calidad.</li> <li>- Crear en los trabajadores sentido de identidad con la universidad, para que sea nuestro aliado en vez de nuestro enemigo.</li> <li>- Lograr una comunicación efectiva de 360° entre trabajadores y</li> </ul>	<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboradores emprendedores, con ganas de crecer cada día y ser los mejores en sus respectivas áreas.</li> <li>- Compromiso y disposición a la colaboración con la universidad.</li> <li>- Líderes para el público en educación y servicios.</li> </ul>

dirigentes.	
-------------	--

### 3. **OBJETIVOS**

1. Reducir el nivel de rumores.
2. Potenciar canales de comunicación para la generación de información oportuna y eficaz.
3. Generar un clima organizacional amigable.

### 4. **METAS**

Las metas se propondrán en función del diagnóstico que desarrollemos y de los documentos que nos aprovisionen.

### 5. **LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**

1. Frases de la visión y de RRHH
2. Toma de decisiones basadas en el compromiso y el respaldo de la Alta Gerencia.
3. Acciones sustentadas en un modelo de comunicación recíproca y bidireccional.
4. Nuevas tecnologías de información y comunicación como soporte para la consolidación de las acciones.
5. Aprovechamiento y optimización de los canales de comunicación existentes.

## 6. ESTRATEGIAS

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACCIONES
1. Potenciar canales de comunicación para la generación de información oportuna y eficaz	1.1 Comunicación 360°	1.1.1 Generar una comunicación eficaz entre los colaboradores y los jefes de área, mediante el <i>feedback</i> y la retroalimentación.
	1.2 Saludo de Bienvenida	1.4.1 Videoconferencias en el auditorio principal, dando la bienvenida a todos nuestros colaboradores mediante un saludo de la rectora.
	1.3 Buzón de sugerencias detective UPAO	2.1.1 Buzones para cualquier sugerencia, reclamo que tengan los colaboradores de las diferentes áreas.
	1.4 Canales de comunicación	2.1.2 Grupos de trabajo (intranet, el intercambio de información entre áreas para un mejor desempeño y solución de problemas)
2. General un clima organizacional amigable	2.1 Eres parte de la UPAO, Bienvenido(a) a tu 2º familia	2.1.1 Manual de Inducción.
	2.2 Reuniones mensuales en cada área	4.1.1 Video Institucional de bienvenida.
		2.2.1 Desayunos en las diferentes áreas para responder a inquietudes que tengan los colaboradores.
		2.2.2 "Storyboard laboral".
	2.3 "SMS motivacionales"	3.2.1 Cada inicio de semana se mandará de manera masiva a todos los trabajadores, motivándolos a la ejecución de sus labores durante la semana.
2.4 reforzar en los colaboradores compromiso con los objetivos y valores de la UPAO	3.2.2 Programa de Historias personales: "Experiencias orreguianas"	
2.5 Carteles de reforzamiento de información	3.2.3 Programa de logros familiares.	
		3.2.4 Pequeñas leyendas en la entrada de cada área de labores, con alguna frase que lo identifique.
3. Reducir el nivel de rumores en la organización	3.1 El decálogo del rumor	3.4.1 Desarrollar una serie de frases que desarticulen el rumor
	3.2 "El detector del rumor"	
	3.3 "Orreguiano del mes"	5.1.1 Se propone a una brigada anti rumores para indagar la

3.4 "Bienestar orreguiano

raíz del rumor.

7.1.1 Se incentivará con algún bono, al mejor trabajador.

9.1.1 Ofrecer asesoramiento sobre algún problema que se suscite en las áreas laborables.

11.1.1 Capacitaciones sobre el estrés, como controlar la ira, entre otras.

## 7. Cronograma de entregables

ACCIONES	ENTREGABLES	MESES				
		JUN	SET	OC T	NO V	DI C
1.1.1 Generar una comunicación eficaz entre los colaboradores y los jefes de área, mediante el <i>feedback</i> y la retroalimentación.	01 programa					
	01 informe de monitoreo					X
1.1.2 Videoconferencias en el auditorio principal, dando la bienvenida a todos nuestros colaboradores mediante un saludo de la Rectora.	01 programa		x			x
	01 informe de monitoreo		x			x
1.1.3 Buzones para cualquier sugerencia, reclamo que tengan los colaboradores de las diferentes áreas.	01 programa	x	x			X
	01 informe de monitoreo					x
1.1.4 Grupos de trabajo (intranet, el intercambio de información entre áreas para un mejor desempeño y solución de problemas)	01 programa					x
	01 informe de monitoreo					x
2.1.2 Manual de Inducción.	01 programa					x
	01 informe de					x

	monitoreo					
2.2.1 Video Institucional de bienvenida	01 informe de monitoreo					X
2.2.2 Grupos de trabajo (internet el intercambio de información entre áreas para un mejor desempeño y solución de problemas)	01 programa					x
	01 informe de monitoreo					x
2.1.3 Reforzamiento del Programa de inducción y bienvenida.	01 programa					X
	01 informe de monitoreo					x
2.1.4 Programa de historias personales: "Experiencias orreguianas".	01 programa		x			x
	01 informe de monitoreo					x
2.1.5 Carteles de reforzamiento de información	01 informe de monitoreo		x			x
3.1.1 El decálogo del rumor.	01 informe de monitoreo					x
3.1.2 "El detector del rumor"	01 informe de monitoreo					x
3.1.3 "Orreguiano del mes"	01 plan de ejecución					x
3.1.4 "Bienestar orreguiano"	01 plan de ejecución					x

## 8. Sistemas de Indicadores

Indicadores de Impacto				FUENTE DE VERIFICACION
OBJETIVO	INDICADOR	RESPONSABLE A CARGO		DE
Objetivo 1	Potenciar canales de comunicación para la generación de información oportuna y eficaz	canales de comunicación	Recursos Humanos Lic. Claudia Yvonne Angulo	cuestionario

			Juárez	
Objetivo 2	General un clima organizacional amigable	nivel de clima organizacional	Recursos Humanos Lic. Claudia Yvonne Angulo Juárez	Cuestionario
Objetivo 3	Reducir el nivel de rumores	el rumor	Recursos Humanos Lic. Claudia Yvonne Angulo Juárez	Cuestionario
<b>Indicadores de Proceso</b>				
<b>ESTRATEGIAS</b>		<b>INDICADOR</b>	<b>RESPONSABLE A CARGO</b>	
Estrategia 1.1	Comunicación 360°	comunicación efectiva entre colaboradores y trabajadores	Recursos Humanos Lic. Claudia Yvonne Angulo Juárez	Cuestionario
Estrategia 1.2	Saludo de Bienvenida	nivel de compromiso de la autoridades con sus colaboradores	Recursos Humanos Lic. Claudia Yvonne Angulo Juárez Practicante KattiaAscoy	Cuestionario
Estrategia 1.3	Buzón de sugerencias detective UPAO	Nivel de como contrarrestar el rumor	Recursos Humanos Lic. Claudia Yvonne Angulo Juárez Area de Imagen Institucional Practicante	Cuestionario
Estrategia 1.4	canales de comunicación	Nivel de participación del colaborador	Recursos Humanos Lic. Claudia Yvonne Angulo Juárez	Cuestionario
Estrategia 2.1	Eres parte de la UPAO, Bienvenido(a) a tu 2º familia	Nivel de satisfacción informativa.	Recursos Humanos Lic. Claudia Yvonne Angulo Juárez <b>Practicante</b> <b>Rocio Loyola Ramirez</b>	Cuestionario
Estrategia 2.2	Reuniones mensuales en cada área	nivel de compromiso de los jefes con los colaboradores de las reas	Recursos Humanos Lic. Claudia Yvonne Angulo Juárez	Cuestionario
Estrategia	"SMS motivacionales"	crea identidad en los	Recursos Humanos	Cuestionario

2.3		colaboradores	Lic. Claudia Yvonne Angulo Juárez practicante	
Estrategia 2.4	reforzar en los colaboradores compromiso con los objetivos y valores de la UPAO	Nivel de conocimiento de los valores.	Recursos Humanos Lic. Claudia Yvonne Angulo Juárez	Cuestionario
Estrategia 2.5	Carteles de reforzamiento de información	identidad entre áreas	Recursos Humanos Lic. Claudia Yvonne Angulo Juárez	Cuestionario
Estrategia 3.1	El decálogo del rumor	nivel del rumor en la empresa	Recursos Humanos Lic. Claudia Yvonne Angulo Juárez Carla Peralta Boderó	Cuestionario
Estrategia 3.2	el detector del rumor, basado en un grupo especializado en detectar la fuente donde se generó el rumor	nivel de rumor que se expande en la empresa	Recursos Humanos Lic. Claudia Yvonne Angulo Juárez Jonathan Caballero Cubas Cesar Salazar	Cuestionario
Estrategia 3.3	Orreguiano del mes	satisfacción por hacer las cosas bien entre los trabajadores	Recursos Humanos Lic. Claudia Yvonne Angulo Juárez Julissa Ruiz Vnegas	Cuestionario
Estrategia 3.4	Bienestar Orreguiano	Nivel de satisfacción informativa.	Recursos Humanos Lic. Claudia Yvonne Angulo Juárez Julissa Ruiz Vengas	Cuestionario
<b>Indicadores de Resultados</b>				
<b>ACCIONES</b>		<b>INDICADOR</b>	<b>RESPONSABLE A CARGO</b>	
Acción 1.1.1	Generar una comunicación eficaz entre los colaboradores y los jefes de área, mediante el <i>feedback</i> y la retroalimentación.	número de colaboradores identificados con la cultura de la empresa	Recursos Humanos Lic. Claudia Yvonne Angulo Juárez	Cuestionario
Acción 1.2.1	Videoconferencias en el auditorio principal, dando la bienvenida a todos nuestros	propuesta de identificación y	Recursos Humanos Lic. Claudia Yvonne Angulo	Cuestionario

	colaboradores mediante un saludo de la Rectora.	compromiso con los colaboradores	Juárez	
Acción 1.3.1	Buzones para cualquier sugerencia, reclamo que tengan los colaboradores de las diferentes áreas.	indicador del nivel de satisfacción del colaborador	Recursos Humanos Lic. Claudia Yvonne Angulo Juárez	Cuestionario
Acción 1.4.1	Grupos de trabajo (intranet el intercambio de información entre áreas para un mejor desempeño y solución de problemas)	nivel de cooperación entre colaboradores de las diferentes áreas	Recursos Humanos Lic. Claudia Yvonne Angulo Juárez	Cuestionario
Acción 2.1.1	Manual de Inducción Video Institucional de Bienvenida	propuesta de programa de inducción y bienvenida	Recursos Humanos Lic. Claudia Yvonne Angulo Juárez	Cuestionario
Acción 2.1.2	Desayunos en las diferentes áreas para responder a inquietudes que tengan los colaboradores. storyboard laboral	nivel de confraternidad y socialización entre colaboradores	Recursos Humanos Lic. Claudia Yvonne Angulo Juárez	Cuestionario
Acción 2.1.3	Cada inicio de semana se mandará de manera masiva a todos los trabajadores, motivándolos a la ejecución de sus labores durante la semana.	nivel de motivación de los colaboradores	Recursos Humanos Lic. Claudia Yvonne Angulo Juárez Área de Escalafón	Cuestionario
Acción 2.1.4	Programa de Historias personales: "Experiencias orreguianas" Programa de logros familiares	Publicación de logros familiares	Recursos Humanos Lic. Claudia Yvonne Angulo Juárez	Cuestionario
Acción 2.1.5	Pequeñas leyendas en la entrada de cada área de labores, con alguna frase que lo identifique.	cultura de la universidad en cada área de la universidad	Recursos Humanos Lic. Claudia Yvonne Angulo Juárez Área de Escalafón Imagen Institucional (área de diseño)	Cuestionario
Acción 3.1.1	Desarrollar una serie de frases que desarticulen el rumor.	influencia de esas frases en los colaboradores	Recursos Humanos Lic. Claudia Yvonne Angulo Juárez	Cuestionario
Acción 3.1.2	Se propone a una brigada anti rumores para indagar la raíz del rumor.	como contrarrestar el rumor	Recursos Humanos Lic. Claudia Yvonne Angulo Juárez Área de Escalafón	Cuestionario
Acción 3.1.3	Se incentivará con algún bono, al mejor trabajador.	nivel de logro entre los trabajadores	Recursos Humanos Lic. Claudia Yvonne Angulo	Cuestionario

			Juárez	
Acción 3.1.4	Ofrece asesoramiento sobre algún problema que se suscite en las áreas laborables.	nivel de satisfacción de los colaboradores	Recursos Humanos Lic. Claudia Yvonne Angulo Juárez	Cuestionario
Acción 3.1.5	Capacitaciones sobre el estrés, como controlar la ira, entre otras.	nivel de confort de los colaboradores	Recursos Humanos Lic. Claudia Yvonne Angulo Juárez Área de Escalafón	Cuestionario

**(\* ) Colaboradores tentativos, sujetos a cambios y a incorporaciones**

## 9. **LIMITACIONES Y RIESGOS**

6. Incumplimiento de los requerimientos pactados.

7. Demora en aprobación de documentos para la operatividad de las acciones.

8. Escaso compromiso e identificación de las áreas responsables involucradas en la ejecución de las acciones.

10.

## 11. **REQUERIMIENTOS**

9. Aprovisionamiento oportuno de la información institucional.

10. El material gráfico, textual, audiovisual, diseños gráficos y desarrollo de plataformas virtuales es responsabilidad de la institución.

11. Espacio de trabajo.

12. El departamento de Imagen Institucional

13. La escuela de Psicología para algún proceso de diagnóstico de nuestros colaboradores

12.

13.

14.

15.

16.

17.

18.

19.

20.

21.

22.

23.

24.

25.

26.

27.

28.

29. **11. PRESUPUESTO**

30.

31. <b>Actividad o insumo</b>	32. <b>U nidad</b>	33. <b>Canti dad</b>	34. <b>C. Unit.</b>	35. <b>Costo Total</b>
36. <ul style="list-style-type: none"><li>• Material de escritorio o papel bond</li><li>• papel a color</li><li>• cartulinas especiales para impresión</li><li>• folders manila</li></ul>	37. p aquete	38. 20	48. 50.0	58. 1000
		39.	0	.00
		40.	49.	59.
		41.	50.	60.
		42.	51.	61.
		43.	150.	3000
		44.	20	.00
		45.	52.	62.
		46.	150.	3000
		47.	44.	.00
		48.	53.	63.
		49.	45.	64.
		50.	46.	65.
		51.	55.	66.
52.	20	67.		
53.	56.	1000		
54.	57.	.00		
55.	50.0	0		
56.	70.	10.0		
57.	0	0		
58.	71.	200.		
59.	00	00		
60.				
61.				
62.				
63.				
64.				
65.				
66.				
67.				
68.				
69.				
70.				
71.				
72.				
73.				
74.				
75.				
76.				
77.				
78.				
79.				
80.				
81.				
82.				
83.				
84.				
85.				
86.				
87.				
88.				
89.				
90.				
91.				
92.				
93.				
94.				
95.				
96.				
97.				
98.				
99.				
100.				

es de trabajo				
72. periódico o mural	73. edición mensual	74. 6	75. 30.00	76. 180.00
77. reuniones informativas (material, refrigerios)	78. reunión cada 3 meses	79. 2	80. 200.00	81. 400.00
82. realización de actividades	83. fechas destacadas	84. 5	85. 1000.00	86. 5000.00
87. TOTAL (*)				88. 9280

89.

90. (\*) Sujeto a variaciones según el transcurrir de las actividades

91.

92.

93.

94.

95.

96.

97.

98.

## CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES

1. Se realizó un diagnóstico de comunicación interna, en donde los principales resultados avizoraron la importancia de la información, el conocimiento del reglamento, valores y normativas, la retroalimentación y la confianza y fluidez de una comunicación eficaz entre jefes y subalternos.

2. El nivel de comunicación informal es medio, los principales rumores están basados en el cambio de turno, la rotación de personal y las nuevas incorporaciones. Los

rumores son veraces, lo cual es un punto a ser utilizado de manera eficaz dentro del plan de comunicación propuesto.

3. Es importante mencionar que los lineamientos sobre los cuales se asienta el Plan de Comunicación Interna en UPAO son los siguientes: frases de la visión y de RRHH, toma de decisiones basadas en el compromiso y el respaldo de la Alta Gerencia, acciones sustentadas en un modelo de comunicación recíproca y bidireccional, nuevas tecnologías de información y comunicación como soporte para la consolidación de las acciones y aprovechamiento y optimización de los canales de comunicación existentes.

99.

100.

101.

102.

103.

**104.**

105.

## 106. **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

107.

108. FORMACHUK, A. (2010). *Comunicación Interna 2.0 un desafío cultural* (1era ed.). Buenos Aires: Ediciones Formachuk & Asociados. Disponible en: <http://formanchuk.com.ar/wp-content/uploads/E-book-Comunicacion-interna-2.0-Alejandro-Formanchuk.pdf>. Recuperado 05 de Octubre 2016.

109. GÁMEZ, R. (2007). *Comunicación y Cultura Organizacional en empresas chinas y japonesas*. Edición electrónica gratuita. Texto gratuito disponible en: [www.eumed.net/libros/2007a/221](http://www.eumed.net/libros/2007a/221). Recuperado el 9 de Octubre del 2016.
110. **TESIS:**
111. AGUILAR DE LEON, M. (2014). *"Estrategia de Comunicación Interna para una agencia de publicidad Guatemalteca. (Tesis de Maestría). Universidad Rafael Landívar*. Disponible en: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/68/Aguilar-Maria.pdf>. Recuperado el 29 de setiembre del 2016
112. GÓMEZ, M (2007). *La Comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. (Tesis Doctoral). Universidad de Málaga. Disponible en <http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/17672697.pdf>. Recuperado el 27 de Enero del 2016
113. MAYORGA, H. (2014). *"Plan Interno de Comunicación Corporativa para el Banco Promerica"*. Tesis de Maestría. Universidad Rafael Landívar, Disponible en: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/68/Mayorga-Hugo.pdf>. Recuperado el 30 de setiembre del 2016.
114. MONTERO, M. y RODRIGUEZ, D. (2014). *Comunicación Interna y Gestión organizacional en la institución Educativa Micaela Bastidas, Distrito de Iquitos, 2013*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de la Amazonia Peruana. Disponible en: <http://dspace.unapiquitos.edu.pe/bitstream/unapiquitos/395/1/tesis%20completa.pdf>. Recuperado el 11 de Octubre del 2016.

115. VACA, A. (2015). *Diseño de un Plan de Comunicación Interna y Clima Laboral de la Dirección Distrital de MIES Ambato, Ecuador*. Disponible en:
116. <http://www.dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/442/I/TUAMCC021-2015.pdf>. Recuperado el 26 de Enero del 2016.
- 117.
118. LINKOGRAFIA:
119. ARRIGADA J. (2009). Comunicación Interna Informal y Rumores. [Blog] Comunicación Interna en Chile. Disponible en: <http://comunicacioninterna-enchile.blogspot.pe/2009/06/comunicacion-interna-informal-y-rumores.html>. Recuperado el 27 Setiembre del 2016.
120. COLECTIVO DE AUTORES (2004). Metodología de Investigación Cualitativa. La Habana: Félix Varela. Disponible en <http://www.eumed.net/rev/cccss/20/cbfp.html>. Recuperado el 26 de setiembre del 2016.
121. COSTA, J (2001). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Argentina: Ediciones la cruzía. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/cccss/20/cbfp.html>. Recuperado el 26 de setiembre del 2016.
122. CRUZ, Y.: "Posiciones teóricas en torno a la comunicación organizacional", en *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, Mayo 2012. Disponible en: [www.eumed.net/rev/cccss/20/](http://www.eumed.net/rev/cccss/20/), Recuperado el 26 de Setiembre del 2016
123. FERNANDEZ, G (2004). El Caso Bankboston - Deutsche Bank: Comunicación Interna en Adquisición de Empresas. Disponible [http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/boston\\_deutsche.doc](http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/boston_deutsche.doc). Recuperado el 06 de junio del 2016.

124. FORMANCHUK, A. (2016). Cómo hacer una Plan de Comunicación Interna: El modelo de las 7 dimensiones. Formanchuk & Asociados. Disponibles en: <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/como-hacer-un-plan-de-comunicacion-interna-7-dimensiones/>. Recuperado el 12 de Octubre del 2016
- 125.
126. GALÁN, M. (2009). El Cuestionario en la Investigación. Metodología de la Investigación. Disponible en: <http://manuelgalan.blogspot.pe/2009/04/elcuestionario-en-la-investigacion.html>. Recuperado el 08 de Octubre del 2016.
127. MEDRANO, S.: "La comunicación interna en las organizaciones", en Contribuciones a la Economía, marzo 2012. Disponible en <http://www.eumed.net/ce/2012/>. Recuperado el 26 de Setiembre del 2016.
128. PELÁEZ, A., RODRIGUEZ, J., RAMIREZ, S., Pérez, L., VASQUEZ, A., & GONZALEZ, L. (2016). La Entrevista (1st ed.). Madrid. Disponible en: [https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionE/Presentaciones/Curso\\_10/Entrevista\\_trabajo.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionE/Presentaciones/Curso_10/Entrevista_trabajo.pdf). Recuperado el 08 de octubre del 2016.
129. ROSNOW, R & FINE, G (1976). Rumor and Gossip. The social psychology of hearsay. New York; Elsevier. Disponible en: <http://psicopediahoy.com/chisme-rumor/>. Recuperado el 29 de Septiembre del 2016.
130. THOMPSON, I. (2008): Definición de comunicación – Conozca cuál es la definición de
131. Comunicación y cuáles son los elementos básicos que la componen. Disponible en: [http:](http://)

//www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html, Recuperado el 20 de Setiembre del 2016.

132. VASQUEZ, A (2016). Estilos Comunicacionales: Chisme y Rumor. Psicopediahoy San Juan de Puerto Rico. Disponible en:

133. <http://psicopediahoy.com/chisme-rumor/>. Recuperado el 29 de Septiembre del 2016.

134. ZAPATA, L. (2015). La Estrategia de Comunicación en 6 pasos. [Blog] ZYNCRO El Blog de la Empresa 2.0. Disponible en: <https://blog.zyncro.com/2015/04/01/la-estrategia-de-comunicacion-interna-en-6-pasos/>. Recuperado el de Octubre del 2016.

135.

136.

137.

### 138. **ANEXOS**

#### 139. **ENCUESTA PARA REALIZAR UNA PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA REDUCIR LA COMUNICACIÓN INFORMAL EN LA UPAO – CAMPUS PIURA 2016**

140.

141.

142. **IDENTIFICACIÓN**

143.

144. Jefe Servicio/ Asistente Administrativo / Auxiliar Administrativo

145.

146. -----

147.

148. 1. ¿Cuál es la antigüedad en la UPAO?

- a. Menos de 2 años
- b. De 2 a 5 años
- c. De 6 a 10 años
- d. De 11 a 20 años
- e. Más de 20 años

149.

150. 2. ¿A qué departamento pertenece?

- a. Imagen Institucional
- b. Vicerrectorado Académico
- c. Vicerrectorado Administrativo
- d. Otros (-----)

151.

152. PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

153. AMBITO DE INFORMACION

154. 3. ¿La existencia de un Reglamento Interno de Trabajo, seria efectivo para la realización adecuada de las Actividades Administrativas en UPAO?

- a. totalmente en desacuerdo
- b. en desacuerdo
- c. ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. de acuerdo
- e. totalmente de acuerdo

155. 4. ¿Tiene conocimiento acerca de la normativa, valores y reglamento de la universidad?

- a. totalmente en desacuerdo
- b. en desacuerdo
- c. ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. de acuerdo
- e. totalmente de acuerdo

156.

3. ¿Cree usted que el tipo de comunicación existente en la UPAO entre jefe y empleado es la adecuada?

- f. totalmente en desacuerdo
- g. en desacuerdo
- h. ni de acuerdo ni en desacuerdo
- i. de acuerdo
- j. totalmente de acuerdo

4. ¿Cree usted que los medios de comunicación que emplea la mayoría de las veces la universidad para comunicarse a lo interno son eficientes?

- a. totalmente en desacuerdo
- b. en desacuerdo
- c. ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. de acuerdo
- e. totalmente de acuerdo

157.

5. ¿La difusión del Reglamento Interno de Trabajo es factible para el cumplimiento de las normas que especifica?

- a. totalmente en desacuerdo
- b. en desacuerdo
- c. ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. de acuerdo
- e. totalmente de acuerdo

158.

159.

160.

161.

162.

163.

164.

165.

166.

167.

168.

169.

170.

171. ÁMBITO DE DIVULGACIÓN

6. Cree usted que mediante lo siguientes medios de comunicación se logra una comunicación eficiente en el área en donde trabaja administrativamente

172. Dónde:

- a. totalmente en desacuerdo
- b. en desacuerdo
- c. ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. de acuerdo
- e. totalmente de acuerdo

173.

174. Medio de comunicación	175. A	176. b	177. c	178. d	179. E
180. Tablón de anuncios y folletos informativos	181.	182.	183.	184.	185.
186. Buzón de sugerencias y circulares informativos	187.	188.	189.	190.	191.
192. Reuniones con empleados	193.	194.	195.	196.	197.
198. Intranet corporativa,	199.	200.	201.	202.	203.

mails					
204. Encuestas de clima	205.	206.	207.	208.	209.

210.

7. Cree usted que se siente identificado con la cultura organizacional de la universidad.

- a. totalmente en desacuerdo
- b. en desacuerdo
- c. ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. de acuerdo
- e. totalmente de acuerdo

211.

212.

213.

214.

215.

216.

217.

218.

219.

220.

8. Existe fluidez de comunicación entre el jefe y empleador en la universidad

- a. totalmente en desacuerdo
- b. en desacuerdo
- c. ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. de acuerdo
- e. totalmente de acuerdo

221.

222. AMBITO DE FORMACION Y SOCIALIZACION

223. 11. ¿Cree usted que existe algún incentivo para trabajar de manera eficiente en la universidad?

- a. totalmente en desacuerdo
- b. en desacuerdo
- c. ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. de acuerdo
- e. totalmente de acuerdo

224.

225. 12. ¿Cree usted que existe integración entre las diferentes áreas administrativas en la universidad?

- a. totalmente en desacuerdo
- b. en desacuerdo
- c. ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. de acuerdo
- e. totalmente de acuerdo

- 226.
227. 13. ¿Cree usted que existe algún medio o flujo en la UPAO que motive el trabajo realizado administrativamente?
- a. totalmente en desacuerdo
  - b. en desacuerdo
  - c. ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. de acuerdo
  - e. totalmente de acuerdo
- 228.
229. 14. ¿Cree usted que existe retroalimentación (intercambio de mensajes mediante flujos comunicacionales) entre jefe y empleado en el área administrativa de la UPAO?
- a. totalmente en desacuerdo
  - b. en desacuerdo
  - c. ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. de acuerdo
  - e. totalmente de acuerdo
- 230.
231. 15. Los canales que utiliza el jefe de área son los adecuados para la transmisión de algún comunicado o información adicional
- a. totalmente en desacuerdo
  - b. en desacuerdo
  - c. ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. de acuerdo
  - e. totalmente de acuerdo
- 232.
- 233.
234. AMBITO DE PARTICIPACION
235. 16. Cuando se debe tomar una decisión importante para la universidad se toma en cuenta la opinión de los colaboradores
- a. totalmente en desacuerdo
  - b. en desacuerdo
  - c. ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. de acuerdo
  - e. totalmente de acuerdo
- 236.
- 237.
238. 17. ¿Cree usted que las diferentes capacitación y talleres que se brinda para reforzar su trabajo en cada área administrativa son las más indicadas?
- a. totalmente en desacuerdo
  - b. en desacuerdo
  - c. ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. de acuerdo
  - e. totalmente de acuerdo
- 239.

240. RUMORES

241. ILUSIONES O DESEOS

242. 18. ¿Cree usted que algún rumor en la UPAO, resulta positivo de manera personal?

f. totalmente en desacuerdo

g. en desacuerdo

h. ni de acuerdo ni en desacuerdo

i. de acuerdo

j. totalmente de acuerdo

243.

244.

245.

246.

247. RUMOR METE MIEDO

248. 19. ¿Cuáles cree que son los efectos más negativos que provocan a nivel interno los rumores en la UPAO?

249. Dónde:

a. totalmente en desacuerdo

b. en desacuerdo

c. ni de acuerdo ni en desacuerdo

d. de acuerdo

e. totalmente de acuerdo

250.

251. Efectos negativos	252 . a	253. b	254. c	255. d	256. e
257. Dañan el clima interno del trabajo	258 .	259.	260.	261.	262.
263. Producen una pérdida de confianza entre líder y sus colaboradores	264 .	265.	266.	267.	268.
269. Disminuyen la productividad de los colaboradores	270 .	271.	272.	273.	274.
275. Dañan la reputación e imagen interna de la empresa o líderes	277 .	278.	279.	280.	281.
276.					
282. Generan rotación de personal	283 .	284.	285.	286.	287.
288. Aumentan	289	290.	291.	292.	293.

impuntualidad y ausentismo					
294. Malas relaciones personales y profesionales entre personas y grupos	295 .	296.	297.	298.	299.
300. acciones dañinas de los colaboradores contra la organización	301 .	302.	303.	304.	305.

306.

307. CICATEROS

308. 20. ¿Cuánto cree usted que influyen los rumores en la UPAO?

- a. totalmente en desacuerdo
- b. en desacuerdo
- c. ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. de acuerdo
- e. totalmente de acuerdo

309.

310. 21. ¿En qué lugares considera que se produce mayor circulación de los rumores?

311. Dónde:

- a. totalmente en desacuerdo
- b. en desacuerdo
- c. ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. de acuerdo
- e. totalmente de acuerdo

312. Lugares de Circulación	313. A	314. b	315. c	316. d	317. e
318. Pasillos	319.	320.	321.	322.	323.
324. Cafetín	325.	326.	327.	328.	329.
330. Caseta	331.	332.	333.	334.	335.
336. Baños	337.	338.	339.	340.	341.
342. Oficinas	343.	344.	345.	346.	347.
348. Salida del	349.	350.	351.	352.	353.

trabajo					
354. Affte r Office	355.	356.	357.	358.	359.

360. 22. ¿Qué tipo de rumores cree usted que circulan más en la universidad?

361. Dónde:

- a. totalmente en desacuerdo
- b. en desacuerdo
- c. ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. de acuerdo
- e. totalmente de acuerdo

362.

363. Tipos de Rumores	364. A	365. b	366. c	367. d	368. e
369. Situaciones de injusticia, favoritismo, amiguismos, etc.	370.	371.	372.	373.	374.
375. Bajo desempeño de otras áreas.	376.	377.	378.	379.	380.
381. Inestabilidad Laboral	382.	383.	384.	385.	386.
387. Precarización de las condiciones donde trabaja	388.	389.	390.	391.	392.
393. Nuevas incorporaciones	394.	395.	396.	397.	398.

399.

400.

401. RUMORES ESTIMULANTES:

402. 23. ¿Cree que la veracidad que tienen los rumores que circulan en la UPAO son altos?

- a. totalmente en desacuerdo

- b. en desacuerdo
  - c. ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. de acuerdo
  - e. totalmente de acuerdo
- 403.

404. 24. ¿Cree usted que existe un grado de anticipación los rumores frente a las decisiones que toma la jefatura en la UPAO?
- a. totalmente en desacuerdo
  - b. en desacuerdo
  - c. ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. de acuerdo
  - e. totalmente de acuerdo

405.

406. 25. ¿Qué genera ese grado de anticipación del rumor en usted, como colaborador?

407. Dónde:
- a. totalmente en desacuerdo
  - b. en desacuerdo
  - c. ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. de acuerdo
  - e. totalmente de acuerdo
- 408.

409.	410. A	411. b	412. c	413. d	414. e
415. Des animo	416.	417.	418.	419.	420.
421. Zozo bra	422.	423.	424.	425.	426.
427. Desc onciert o	428.	429.	430.	431.	432.
433. Inqu ietud	434.	435.	436.	437.	438.

439.  
440.  
441.  
442.