



**UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO FUNCIÓN ESTRATÉGICA DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL IUTPC**

Autor: Ing. Sandra Lopez de Jimenez

Tutora: Msc. Ing. Zulay Osío

San Diego, Julio de 2018



UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO FUNCIÓN ESTRATÉGICA DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL IUTPC**

**Trabajo de Grado presentado para optar al grado académico de
Magíster en Gerencia de la Comunicación Organizacional**

Autor: Ing. Sandra Lopez de Jimenez

Tutora: Msc. Ing. Zulay Osío

San Diego, Julio 2018



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

Mediante la presente hago constar que he leído el Trabajo de Grado, elaborado por la ciudadana Sandra López de Jiménez titular de la cédula de identidad N° 9570282, para optar al grado académico de Magíster en Gerencia de la Comunicación Organizacional, cuyo título es **“LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO FUNCIÓN ESTRATÉGICA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO UNIVERSITARIO DE TECNOLOGÍA DE PUERTO CABELLO”**, adscrito a la línea de investigación: Planificación y Comunicación Estratégica Corporativa

Y declaro que acepto la tutoría del mencionado proyecto durante su etapa de desarrollo hasta su presentación y evaluación por el jurado evaluador que se designe; según las condiciones del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad José Antonio Páez.

Msc. Zulay Osío

C.I. 7.018.731

San Diego, a los 06 días del mes de Julio del año 2018

Dedicatoria

A mi esposo Víctor Jiménez

Y

Mi hijo Juan José

AGRADECIMIENTO

A Dios por bendecirme cada día.

A mi madre por estar siempre conmigo.

A mi esposo Víctor Jiménez por su amor infinito.

A mis hijos Juan José mi inspiración de seguir adelante y Daniel Eduardo por su apoyo desde el cielo.

A mi hermana mi compañera incondicional.

A mi tutora Msc. Zulay Osío excelente ser humano que me acompañó en este ciclo final de estudio.

A mi profesora de seminario Msc. Indira Medrano por su apoyo en la elaboración de las tesis.

Al Dr. Ronmel Rangel por sus consejos sabios y oportunos.

A mi amigo Ing. Fernando Medina por estar siempre pendiente, apoyo importante para seguir adelante.

ÍNDICE GENERAL

	Pag.
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
INDICE GENERAL.....	VI
LISTA DE TABLAS.....	VIII
LISTA DE CUADROS.....	IX
LISTA DE GRAFICOS.....	X
RESUMEN.....	XI
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema.....	3
Objetivos de la investigación.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos.....	12
Justificación de la Investigación.....	12
CAPITULO II	
MARCO TEORICO	
Antecedentes de la Investigación.....	14
Bases Teóricas.....	18
La Comunicación Interna en la Organizaciones.....	28
Funciones principales de la Comunicación Interna.....	30
Herramientas de Comunicación.....	32

Evaluación de la Comunicación Interna de la Organización.....	35
La Comunicación en la Educación Superior.....	36
Crisis de comunicación.....	37
Cultura Organizacional.....	39
Cultura Organizacional y Comunicación Interna.....	42
Sistema de variables.....	44
CAPITULO III	
MARCO METODOLOGICO	
Tipo y Diseño de la Investigación.....	45
Población.....	45
Muestra.....	46
Técnicas de Instrumentos de Recolección de Datos.....	48
Validez y Confiabilidad.....	48
Técnicas de Análisis de Datos.....	49
CAPITULO IV	
PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS.....	50
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	70
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75
ANEXOS	
A. Operacionalización de Variables.....	81
B. Instrumento para la recolección de Información.....	87
C. Instrumento de validación y juicio de expertos.....	91
D. Resultado de la Confiabilidad.....	94

LISTA DE TABLAS

TABLAS		Pag.
1	Resumen de distribución de frecuencia y Porcentajes obtenidos en la aplicación del Instrumento al Personal Administrativo del IUTPC.....	51

LISTA DE CUADROS

Nro.		Pag.
1	Población.....	52
2	Muestra.....	52
3	Responsabilidad.....	52
4	Compromiso.....	53
5	Identificación.....	54
6	Integración.....	55
7	Información.....	56
8	Divulgación.....	57
9	Formación.....	58
10	Reconocimiento.....	60
11	Participación.....	61
12	Escritas.....	62
13	Orales.....	63
14	Electrónicas.....	64
15	Matriz DOFA.....	66
16	Estrategias de Comunicación Interna.....	67

LISTA DE GRAFICOS

Nro.		Pag.
1	Responsabilidad.....	52
2	Compromiso.....	53
3	Identificación.....	54
4	Integración.....	55
5	Información.....	56
6	Divulgación.....	57
7	Reconocimiento.....	60
8	Participación.....	61
9	Escritas.....	62
10	Orales.....	63
11	Electrónicas.....	64



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO FUNCIÓN ESTRATÉGICA DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL IUTPC**

**AUTOR: Ing. Sandra L. de Jiménez
TUTOR: Msc. Zulay Osio
Año: 2017**

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo establecer la función estratégica de la comunicación interna en las actividades que realiza el Personal Administrativo del Instituto Universitario de Tecnología de Puerto Cabello. Esta investigación estuvo sustentada en la línea de investigación; Planificación y Comunicación Estratégica Corporativa de la Universidad José Antonio Páez apoyada en las bases teóricas de Méndez de Davis y Newstrom (2003), Robbins (2004), Elías y Mascaray (2000), Villafañe (2002), Costa (2004). Entre otros autores que se han inclinado en las presentes variables: Comunicación interna y Cultura organizacional. La metodología fue descriptiva, de tipo no experimental. La población está conformada en 129 sujetos del personal administrativo. La recolección de datos se llevó a cabo a través de un cuestionario compuesto por 33 ítems, distribuido para la variable comunicación interna (24) ítems, y la variable cultura organizacional (09), en escala tipo Lickert, con cinco alternativas de respuesta, las cuales fueron validadas por cinco (5) expertos. La confiabilidad, por el coeficiente de Alfa Cronbach fue de 0,90. Los resultados obtenidos en esta investigación permitieron reflejar los elementos inexistentes en la comunicación interna como función estratégica tales como: la relación empresarial, la motivación, la integración y la identidad corporativa que ayuda a la institución a funcionar como un todo cohesionado hacia una misma dirección del cambio.

Palabras clave: Comunicación interna, Cultura organizacional, Personal administrativos, Instituto Universitarios de Tecnología.

INTRODUCCIÓN

La comunicación es parte fundamental de las actividades humanas ya que es un proceso de información tanto verbal como no verbal. Esta es necesaria en cualquier ámbito donde se encuentren interactuando las personas, ya que al tener la información precisa, en el momento oportuno puede ayudar a que exista un mejor desarrollo de las actividades del personal. Las organizaciones cada vez otorgan mayor importancia a la comunicación dentro de sus estructuras y esto permite crear y afianzar una imagen institucional que proporcione coherencia a todos los mensajes que se emiten, en especial los dirigidos al personal interno. Los diferentes tipos de instituciones utilizan la comunicación para dar a conocer las actividades que desarrollan o los servicios que prestan, con la finalidad de crear una imagen positiva en la sociedad para que opten por la institución y sus servicios.

El significado de la comunicación interna es muy importante, ya que, aunque las empresas cuenten con la mejor estructura organizacional o un desarrollado sistema de trabajo, si no se tiene un adecuado sistema de información, para todos los niveles, no se podrán obtener los resultados deseados, con esto se percibe que el desarrollo de un empleado dentro de la organización va a verse condicionado por la correcta información que reciba.

Además, se debe tomar en cuenta que la cultura interna en una institución es integrada por un conjunto de valores, creencias, historia, usos y costumbres que identifican y materializan las prácticas cotidianas de la misma. Estos factores intervienen directamente en los verdaderos circuitos de comunicación interna, por el contenido de la información de los mensajes, la eficacia de los procedimientos, la estructura organizativa y principalmente en los comportamientos de los

empleados. En las organizaciones expresan su cultura de distintas forma. La manera en cómo se comunican los miembros de la empresa a través del lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las diferentes formas de interacción entre ellos.

La comunicación interna dentro de una institución, desempeña un rol esencial ya que es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los trabajadores internos. Esto nos ayuda de forma positiva y resulta favorable realizar la presente investigación en el Instituto de Tecnología de Puerto Cabello, ubicado en el sector La Elvira de Puerto Cabello en donde la comunicación se hace de manera informal entre los miembros de la comunidad lutepecista. De la misma manera se analizan las funciones y herramientas, ya que cada una de ellas sirve como medio para conocer las necesidades, sugerencias y críticas que tiene cada miembro de la institución y así poder dar solución a los acontecimientos que se presenten.

Este trabajo consta de cuatro capítulos que a continuación se detalla brevemente: El primer capítulo expone el planteamiento del problema, el objetivo general, los objetivos específicos y la justificación de la investigación. El segundo capítulo, se denomina marco teórico y este consta de los antecedentes, bases teóricas de la investigación, sistemas de variables y Operacionalización de las variables en estudio. Asimismo, el tercer capítulo resalta la metodología que se aplicó en la investigación. Se detalla el tipo y diseño de la Investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, técnicas y análisis de datos y los procedimientos de la investigación. El cuarto capítulo hace referencia a la presentación y análisis de resultados. Seguidamente se elaboraron las conclusiones y recomendaciones. Finalmente, las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El estudio de la comunicación en las organizaciones educativas se debe entender hoy día, en un contexto caracterizado por una sociedad hiperorganizada y globalizada que cubre casi todas las esferas de la vida, con constantes cambios, con una preocupación permanente de las empresas por expandir y mantener los mercados, mantener la calidad y la competitividad de sus productos, servicios y capacidad de gestión. Estos son algunos de los retos a los que debe dar respuesta la gerencia moderna como herramienta estratégica.

Las corrientes administrativas y gerenciales, la sociología de las organizaciones, entre otras disciplinas, han colocado a la comunicación en un lugar central de sus preocupaciones teóricas y de investigación, por la importancia que posee para garantizar una gestión exitosa de las nuevas y viejas organizaciones.

En este sentido, la visión empresarial ya no solamente se sustenta en el paradigma de economía, producción y administración que la marcó desde el Siglo XIX. Celis (2010), señala al respecto que “la visión ahora requiere un estilo de liderazgo donde se busque inspirar al equipo a lograr resultados, alcanzar a relucir las competencias de creatividad, pasión por el logro y empuje, generando un sentido de pertenencia y orgullo por los objetivos y metas logradas.” (p. 19)

Es un trabajo continuo que requiere considerar tres factores críticos tales como autonomía, crecimiento continuo y propósito, donde el líder de hoy necesita comunicar constantemente, razón por la cual la actividad que realizan sus

colaboradores es importante para lograr los objetivos y cómo estos objetivos encajan en la visión empresarial. Estos tres factores constituyen, en sí, el sistema nervioso central de todos los procesos de una dinámica integral en una organización, enriqueciéndose con los aportes de la comunicación, la cultura y la identidad como nuevos ejes para dinamizar la acción empresarial.

Desde esta perspectiva, la comunicación se constituye en esencia como una herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la empresa con su entorno relevante, la interacción con sus públicos, tanto internos como externos, la socialización y mantenimiento de los valores y principios compartidos, así como su definición idéntica que le proporciona su unicidad que es lo que le permite ser reconocida y diferenciada de las demás organizaciones del sector y del resto de entidades empresariales.

La comunicación interna en toda organización, según Delgado, (2010), sirve para que su misión y la historia sean compartidas por todos. En las corrientes vinculadas al management esto se lo vincula con la “motivación personal”. Ignorar los planes generales de trabajo suele conducir a la fragmentación y al desconocimiento del sentido de las propias acciones en una organización. Ellas, cada vez otorgan mayor importancia a la comunicación dentro de sus estructuras, ya que esta permite crear y afianzar una imagen institucional y corporativa que proporcione coherencia a todos los mensajes que se emiten.

En este orden de ideas, señala el autor, que la comunicación se constituye en una herramienta estratégica, que los gerentes de cualquier organización no debe desconocer, para lograr que la estructura de sus instituciones fluya, considera la comunicación como una herramienta operativa para optimizar la relación entre el personal y para lograr un posicionamiento de imagen por parte de la organización en el ámbito externo.

Una comunicación eficiente dentro de la organización permite potenciar los flujos, herramientas e intercambios de información, así como las capacidades de

los integrantes de la organización. La comunicación interna tanto en lo formal como en lo informal, según Moret y Arcila (2009), en organizaciones dedicadas a la comunicación, está íntimamente ligada a cualquier actividad propia de la vida productiva de cualquier organización y requiere de la incorporación de nuevos modelos organizacionales y de gestión.

Muchos expertos han expresado lo que significa una comunicación eficaz haciendo énfasis en la comunicación interna. Por su parte Shel Holtz (2004) indica

La comunicación con los empleados tiene como objetivo influir en la búsqueda del fin común. La organización tiene un objetivo, y los directivos necesitan que los empleados enfoquen su energía y sus esfuerzos en esa parte del trabajo que ayude a la empresa para cumplir estos objetivos. (p. 12).

Como aporte a este trabajo los autores antes señalados mencionan la comunicación interna como una herramienta que tiene la organización para lograr sus objetivos, más allá del impacto que pueda tener en las personas sujetas a cualquier actividad productiva.

De tal modo que, cuando se refiere a comunicación interna en las administraciones públicas, se habla de las comunicaciones e interacciones del conjunto de las personas que forman parte de una organización y que a través de metas y valores alcanzan los objetivos de la misma, a la vez que se realizan como empleados y como personas, y por supuesto esta comunicación interna deberá tener una visión estratégica, un apoyo del líder o autoridad de la organización y un equipo que pueda orientar a toda la organización en la alineación de la institución a través de ella.

De lo mencionado anteriormente, la comunicación interna persigue distintas funciones que tienen como fin alinear a los grupos de interés interno de la organización. En este sentido, existen autores que hacen hincapié en la repercusión que tiene en el empleado. De acuerdo a Thomas (2002), la comunicación interna posee tres funciones principales: mejora la implicación

personal, promueve un cambio de actividades y mejora la productividad. Las tres se encuentran interrelacionadas, afectando unas a otras.

En base a estas consideraciones vale destacar en primer lugar la importancia de mejorar la implicación personal, ya que esta hace que el empleado y la organización sean uno, con el objetivo de complementarse mutuamente y aumentar la fuerza de trabajo. Si tiene éxito esta implicación, el empleado se sentirá más valorado y ampliará su conocimiento sobre la entidad, mejorando así la cultura organizativa, es lo que llamamos desarrollar el sentido u orgullo de pertenencia y alcanzar en el empleado una autoimagen que corresponda con la imagen global que la identidad corporativa define como objetivo estratégico de la organización.

Cuando los empleados, por el contrario, poseen bajo sentido de pertenencia a su organización, hay falta de motivación y disminuye la profesionalidad del empleado. Esto hace que la organización no pueda funcionar óptimamente, ya que hay desinterés respecto al resultado de las actividades realizadas en la organización.

En segundo lugar, la comunicación interna promueve el cambio de actividades. El cambio constante es el factor que más desastres continuos ha provocado dentro de las organizaciones. Se debe intentar que los cambios sean lo menos traumáticos posible y debe mantenerse informada a toda la jerarquía laboral para no crear un clima de tensión.

En tercer lugar, la comunicación interna facilita una mejora de la productividad, que es posible gracias a la transmisión de la información operativa (la información llega a los trabajadores correctamente) y a la concienciación del personal respecto de los objetivos de éxito. La fluidez en la transmisión de los mensajes entre diferentes áreas y departamentos es un elemento relevante que dinamiza este proceso. La comunicación interna actúa como un vehículo hacia la consecución de resultados.

En definitiva, según Thomas, las funciones anteriormente descritas muestran que la comunicación interna no es solo un elemento imprescindible para que los empleados dentro de una organización, sea cual sea el nivel de jerárquico que tengan, conozcan cuales son los objetivos, planes y programas que se quieren alcanzar, sino que también posee implicaciones en la reputación externa de la organización.

En la actualidad, en el ámbito educativo, es indudable la importancia que tiene la comunicación y las relaciones interpersonales del personal administrativo, como lo establece Davis y Newton (2003), quienes deben propiciar mejores condiciones laborales que contribuyan a la construcción de un ambiente armónico acorde a la calidad de las instituciones educativa. Por lo tanto, una buena comunicación hace cada vez más eficaz la dirección de las organizaciones educativas, pues la armonía de los grupos está en función de la información veraz y oportuna que reciban de sus superiores, quienes no estén enterados de los objetivos del grupo que tienden a conformar, esto ejerce innegable desconcierto, en tal sentido la realización de comunicaciones hace posible que toda entidad educativa con voluntad y capacidad innovadora desarrolle sus potenciales, logrando de esta forma mejores resultados.

Si bien es cierto que la comunicación interna está dirigida al personal interno de las instituciones, es decir, al trabajador, también es una realidad y nace como respuesta a las necesidades de las instituciones de Educación Superior de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en su entorno, teniendo en cuenta esta función se alcanza afirmar que la comunicación interna, permite construir una identidad de las instituciones universitarias en un clima de motivación y confianza, informando al personal individualmente, haciendo público los logros de la institución educativa, permitiéndole al personal dirigirse a la dirección institucional, promoviendo así una comunicación en todas las escalas. Tal es el caso del Instituto Universitario de Tecnología de Puerto Cabello creado el 21 de Diciembre de 1.976, que inicia sus actividades en la especialidad de Mecánica en el mes de

Octubre de 1.977, amplió su cobertura de estudio con la especialidad de Metalurgia en Junio de 1.982 y luego fue creada la especialidad de Mecánica térmica en Enero de 1.984 todas ellas, carreras cortas que confieren el Título de Técnico Superior en la respectiva especialidad. Desde su inicio, el Instituto ha mantenido una fuerte vinculación con las fuerzas vivas de la región y muy especialmente con el área productiva de las diversas Industrias y Empresas locales y nacionales.

Tomando en cuenta que la comunicación es una función estratégica que sirve de apoyo al proyecto institucional, por lo que se convierte en un instrumento para el logro de la calidad. Por ello, las comunicaciones estratégicas con sus funciones vienen a conformar una plataforma esencial para la comunicación integral, la cual es una disciplina de gestión holística, eficaz, eficiente, y efectiva, que componen todos sus aspectos en dos dimensiones: externa e interna, conformándola en unidad.

Ahora bien, la problemática de la comunicación interna se da en muchas instituciones, y sobre todo en las educativas donde confluye tanto Personal Docente, Administrativo, Obrero y Estudiantes. Particularmente, en el Instituto Universitario de Tecnología de Puerto Cabello (I.U.T.P.C), como investigadora y trabajadora, es frecuente escuchar de trabajadores de las diversas áreas administrativas de la Institución, expresiones tales como:

-“Falta mayor comunicación entre las diferentes áreas administrativa y docente del instituto; así como manifestar las necesidades y actividades que se desarrolla dentro de la misma”.

-“Urge una concientización para todos los integrantes del instituto basada en la importancia de la comunicación interna”.

-“Es importante la comunicación interna para hacer llegar la información a tiempo, y no 5 minutos antes de que se realice los eventos. Además, faltan herramientas para distribuir la información”.

-“La mala comunicación se refleja en la mala calidad del servicio, la ineficiencia del trabajo y la falta de seguridad. La comunicación debe ser vertical y entendible.”

- “El nivel de comunicación que se tenga no solo a nivel grupal sino también a nivel institucional es fundamental y básico en el crecimiento institucional, trabajo que se debe hacer en equipo”.

En el Instituto Universitario de Tecnología de Puerto Cabello existe un elemento que se debe tomar en cuenta en los trabajadores que es la cultura, ya que hoy en día los trabajadores desean ser parte de los proyectos internos en la mejora de las diferentes áreas administrativas e implicarse en los mismos, estos no son solo sujetos pasivos que ejecutan lo que se les dice, sino que quieren involucrarse y que se les tome en cuenta para tomar decisiones y que sus ideas puedan ser los motores del cambio.

Según Jensen, (1999) pone de manifiesto que la cultura “es una de las herramientas más potente para lograr que una organización sea exitosa, y que son los valores compartidos los que tejerán una malla capaz de resistir los cambios a los que enfrenta la institución”.

El reto radica en tener una cultura de alto desempeño caracterizada por la búsqueda de la calidad y excelencia. Crear un ambiente en el que haya reconocimiento por el esfuerzo y asegurar que los trabajadores administrativos se desempeñen con efectividad y productividad.

En el caso de la administración pública existe el código de conducta. Este Código tiene por objeto fundamental normar la conducta de los servidores públicos respecto a los principios éticos que han de regir el ejercicio de las funciones que desempeñan en la administración pública nacional. Mencionado en el Art.4, los empleados públicos se deben regir, de acuerdo a los valores éticos que son: Honestidad, equidad, decoro, lealtad, vocación, disciplina, eficacia, responsabilidad, puntualidad y transparencia. De manera contraria, merece la pena destacar que no existen muchas referencias acerca de los beneficios y

responsabilidades que tiene la administración pública, como organismo respectos a sus empleados.

Para fomentar una cultura corporativa debemos sustentarnos en el dialogo recíproco entre la organización y el empleado. De esta manera, deben incluirse los valores y principios como:

- Potenciar las habilidades de los empleados
- Formación técnica
- Apertura para la propuesta de ideas sobre nuevos servicio y procesos.

Tomando en cuenta que la Comunicación y Cultura poseen una relación simbiótica. Ambas se influyen mutuamente, por lo tanto, para que exista comunicación interna la cultura empresarial tiene que hacerlo posible, creando una identidad propia donde la imagen interna y externa confluyan en un mismo modo de actuar y de ser de la empresa.

El tipo de cultura que se vive en la organización define el tipo de comunicación que hay. Independientemente del sentido de la comunicación, su función es facilitar que la institución trabaje de forma más eficiente, y por ende, genere mayor productividad. Esto se logra cuando los empleados son más comunicativos, consideran que lo principal no es trabajar mejor sino que es ser más comunicativos. Por ello la comunicación interna se vuelve la herramienta más relevante para llevar a cabo ese cambio cultural y organizativo.

En el caso del I.U.T.P.C, el problema visualizado es que los procesos de comunicación del Personal Administrativo de esta Institución son informales, algunas de las causas probables de este tipo de comunicación son las siguientes: Cuando se carece de información de una situación dada, la gente trata de llenar es los vacíos lo mejor que puede es recurriendo a canales informales; cuando se percibe inseguridad en la situación que prevalece el personal recurre a la comunicación informal en un esfuerzo por crear cohesividad y protegerse entre sí contra lo desconocido; cuando los individuos tienen un interés personal o emocional en una situación, cuando las personas sienten desagrado unas por

otras, trataran con frecuencia de adquirir ventaja haciendo correr murmuraciones negativas respecto a tales individuos, recurriendo a los rumores; cuando las personas acaban de recibir nueva información y desean diseminar la noticia tan rápidamente como sea posible; este tipo de comunicación origina problemas de coordinación por lo cual el propósito de este trabajo de grado es establecer la función estratégica de la comunicación interna en las actividades que realiza el Personal Administrativo del Instituto Universitario de Tecnología de Puerto Cabello (I.U.T.P.C)., donde gestionar la comunicación significa, definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la función educativa del Instituto Universitario de Tecnología de Puerto Cabello y lleva a realizarse las siguientes interrogantes:

¿Cuál es el estado actual de la comunicación interna del Personal Administrativo del I.U.T.P.C para el logro de sus metas?

¿Cuáles son los elementos de la función estratégica de comunicación interna en las actividades que realiza el Personal Administrativo en la Institución?

¿Cuál es la función estratégica a utilizar por el Personal Administrativo en la Institución que ayuden a mejorar la comunicación interna?

Se busca dar respuesta a todas estas interrogantes, a través de este estudio, sin olvidar que los mensajes han de ser correctamente establecidos por la institución y comprendidos por su destinatario, además de que la comunicación no es sólo un proceso de influencias, sino también un poder persuasivo e informativo.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Establecer a función estratégica de la comunicación interna en las actividades que realiza el Personal Administrativo del Instituto Universitario de Tecnología de Puerto Cabello (I.U.T.P.C).

Objetivos Específicos

- 1.- Diagnosticar el estado actual de la comunicación interna del Personal Administrativo del I.U.T.P.C para el logro de sus metas en la institución.
- 2.- Analizar los elementos de la función estratégica de comunicación interna en las actividades que realiza el personal Administrativo del I.U.T.P.C.
- 3.- Determinar la función estratégica de la comunicación interna en las actividades del Personal Administrativo de la institución.

Justificación de la Investigación

La comunicación se ha convertido en una herramienta indispensable, a la hora de realizar cualquier actividad. Esto se puede reflejar en las empresas, que con el trascurso del tiempo necesitan procesos de comunicación formales y organizados, para contribuir con los objetivos de una organización.

Durante los últimos años, las empresas poco a poco se han dado cuenta de que una buena comunicación interna puede hacer la diferencia para lograr una organización exitosa.

Teóricamente, este estudio es importante por cuanto presentará, los conocimientos sobre la función estratégica de la comunicación interna que

brindará asistencia al Personal Administrativo del I.U.T.P.C en el desarrollo de sus actividades.

Desde el punto de vista práctico, esta investigación es importante por cuanto, los canales de comunicación deben servir a este Instituto de Educación Superior para mostrar su valor agregado, que en la actualidad ha sido fundamentado primordialmente en la calidad de la enseñanza, en la prestación de los servicios vinculados con la infraestructura, en el acceso a materiales andragógicos, estableciendo una didáctica de recursos y de instrumentos que se involucren en los procesos de aprendizaje, para lograr los conocimientos y habilidades a las nuevas tecnologías al servicio del aprendizaje, y en la atención a los estudiantes. Con el aporte de la comunicación institucional se pueden elaborar e implementar acciones para crear y difundir los rasgos que diferencien al I.U.T.P.C de otros Institutos de Tecnologías, en función de la cultura organizacional, además de enfocarse en el bienestar tanto de Personal Administrativo como del resto de los miembros de la Comunidad lutepecista.

Finalmente, esta investigación es importante, ya que brinda un aporte que ayudará a mejorar, no solo la comunicación interna, sino también las relaciones interpersonales y la cultura organizacional del Instituto Universitario de Tecnología de Puerto Cabello, mediante un buen empleo de la información corporativa donde se pueda transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la institución, lo cual generará una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la misma por parte de su talento humano que se sentirá motivado y valorado al tener claros y definidos los principios y reto en la Institución. Este trabajo se rige dentro de la línea de investigación, planificación y comunicación estratégica corporativa de la UJAP

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Según Arias (2012), “Los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”. (p. 108). A continuación se presentan los antecedentes considerados pertinentes, relacionados con la presente investigación.

En el ámbito internacional, se encuentra el estudio Zuloaga (2013), cuyo título es: Análisis de la incidencia de la Comunicación en la reputación interna en dos medianas empresas de la ciudad de Medellín. Dicho estudio consistió en un análisis fruto del trabajo de exploración en campo realizado en dos medianas empresas de la ciudad de Medellín, Impresos El Día Ltda., perteneciente a la industria de la comunicación gráfica y, Grupo Rapp S.A agencia de mercadeo relacional perteneciente al sector servicios.

En este estudio la autora pretende validar o refutar la hipótesis que se centra en advertir que para este estrato empresarial la comunicación sigue siendo más un proceso operativo que estratégico que no tiene un peso determinante en la creación y consolidación de una buena reputación interna. Teóricamente, se basó en la Teoría de la Comunicación Corporativa. El logro de los objetivos se llevó a cabo mediante una metodología de investigación mixta, donde se aplicaron técnicas cuantitativas (encuesta) y cualitativas (entrevista semiestructurada), en las empresas referidas anteriormente. Dicho método le otorga mayor amplitud, profundidad, riqueza interpretativa y sentido de comprensión al trabajo de investigación.

La selección de la muestra se realizó mediante el muestreo no probabilístico. El análisis de los resultados de la información se realizó a través de una matriz conceptual, cuya elaboración se produjo mediante las definiciones de unas variables generales, intermedias y operativas, que partieron de los objetivos específicos de este trabajo de investigación.

Se concluyó que existe una fisura entre la Gerencia y la Dirección de Gestión Humana en relación con la visión y las políticas que se tienen frente a la comunicación interna de la organización, de igual manera, los empleados no identifican plenamente ni la intención ni los medios de comunicación implementados por ambas empresas, por tanto se están invirtiendo esfuerzos en mensajes y plataformas de comunicación de bajo impacto. Por otra parte, refleja que existe en el Personal Directivo una preocupación por mejorar el sistema de comunicación interna en las dos organizaciones.

La investigación en referencia aporta información valiosa al presente estudio, además analiza el proceso de comunicación de una manera profunda, desarrollando conceptos necesarios para mejorar dicho proceso en las organizaciones.

En el ámbito nacional, Rodríguez (2014), realizó una investigación titulada en la U. E San Antonio, ubicado en el Municipio Valencia Edo. Carabobo, enmarcada en la modalidad de Proyecto Factible, con diseño de campo, no experimental, con nivel descriptivo.

La muestra del estudio estuvo conformada por el 30% del Personal Docentes, Administrativo y Obrero que labora en la U.E “San Antonio”, fue un grupo representativo de veinte (20) personas del total de la población. Para recolectar la información se utilizó una encuesta y como instrumento un cuestionario policotómico.

Luego de analizados los resultados a través de la estadística descriptiva, se concluyó la necesidad de implementar: un Modelo Estratégico, que permita

mejorar las relaciones interpersonales, la comunicación asertiva y por ende optimizar el Clima Organizacional en la Unidad Educativa “San Antonio”.

Este trabajo de investigación se conforma como un referente de gran importancia por su aporte metodológico, ya que, utiliza el Proyecto Factible como modalidad para el desarrollo del mismo, además se desarrolló en el ámbito educativo.

De la misma manera, Diana Cabrera (2012), en su investigación titulada Propuesta de modelo estratégico de Comunicación Efectiva para optimizar el flujo interno y externo de información en Petroquímica de Venezuela, S.A., a fin de establecer estrategias que permitan mejorar el proceso de comunicación interna y externa en las empresas del Estado Venezolano, específicamente Petroquímica de Venezuela, S.A., La metodología utilizada se enmarco bajo la perspectiva del método cuantitativo, caracterizada por un diseño de campo y documental, El área de estudio se centró en las Gerencias Corporativas de Finanzas y de Proyectos de Petroquímica de Venezuela, S.A, tomando como muestra 20 empleados, 10 empleados de la Gerencia Corporativa de Finanzas y 10 empleados de la Gerencia Corporativa de Proyectos; muestra tomada intencionalmente con el fin de contrastar la realidad observada desde ambos puntos de vista. Los instrumentos de recolección de información estuvieron constituidos por un cuestionario, aplicado a los gerentes, supervisores y colaboradores, así como la técnica del fichaje para la recolección de la información documental, resultados que permitieron el desarrollo de los objetivos propuestos.

Como aporte teórico a esta investigación se mencionan las funciones de la comunicación que fomenta la motivación para mejorar el rendimiento de los empleados y establecer estrategias en las mejorar de los mismos.

En este sentido Parra (2012), en su investigación titulada, Comunicación interna en el mejoramiento de las Relaciones Interpersonales del Personal Administrativo de los Institutos Universitarios de Tecnología de Maracaibo, plantea como objetivo general analizar la comunicación interna en el mejoramiento de las

relaciones interpersonales del Personal Administrativo de los Institutos Universitarios de Tecnología de Maracaibo. Esta investigación estuvo enmarcada en los postulados de Davis y Newstrom (2003), Robbins (2004), Elías y Mascaray (2000), Fernández (2003), Chiavenato (2001) y Soto (2001).

La metodología utilizada fue descriptiva, de campo, no experimental y transaccional. La población estuvo conformada por 71 sujetos del Personal Administrativo. La recolección de datos se llevó a cabo a través de un cuestionario auto administrado, compuesto por 93 ítems, distribuido para la variable comunicación interna (59) ítems, y la variable relaciones interpersonales (34), en escala tipo Lickert, con cinco alternativas de respuesta, las cuales fueron validadas por cinco (5) expertos.

La confiabilidad determinada por el Coeficiente de Alfa Cronbach fue de 0,90. Los resultados obtenidos en esta investigación determinan una comunicación interna por parte del Personal Administrativo nivel medio, puesto que prevalece la comunicación informal, se forman las cadenas de rumores, por lo cual las relaciones interpersonales en cuanto a trabajo en equipo son deficientes.

Dicho estudio constituye un referente valioso pues aporta que una buena comunicación hace cada vez más eficaz la dirección de las organizaciones educativas, pues la armonía de los grupos está en función de la información veraz y oportuna que perciban de los superiores.

Así mismo se tiene la investigación realizada por Delgado (2010) titulada Diseño de un Plan de Comunicación de Crisis a partir de un Caso de Estudio en la C. A. Editora el Nacional, fundamentado teóricamente en los postulados sobre planes de comunicación de crisis expuestos por los autores: Justo Villafañe (2008) y Jaume Fita (1999), con la finalidad de extraer las mejores prácticas para el plan específico a diseñar.

Metodológicamente, se sustentó en una investigación cualitativa de carácter exploratoria y de tipo etnográfico, en donde se utilizó como metodología de desarrollo el denominado estudio de caso en profundidad. Para su aplicación se

realizaron entrevistas semi-estructuradas con las personas involucradas en la situación de crisis. Entre las categorías que emergieron se encuentran: Estrategias de comunicación de crisis El Nacional- Vecinos de El Silencio, Origen de la crisis de El Silencio, Estrategias de comunicación de crisis.

Esta investigación representa y proporciona información relevante, de ahí que sea un referente para el estudio en proceso.

Bases Teóricas

El proceso comunicacional se da a través de una interacción comunitaria humana por medio de mensajes, entre miembros de una organización es decir entre el emisor y el receptor, siendo por ello, un factor esencial de convivencia y un elemento determinante, para dar a conocer toda la información clave que necesita una institución para su funcionamiento.

De esta manera Gibson (2009), expone que, “la comunicación es la transmisión de información, utilizando símbolos verbales y no verbales” (p.451). Igualmente, señala que la buena comunicación es el hilo en común que une a todas las personas, planes, estrategias y compromiso, en otras palabras, a la estructura organizacional completa. Igualmente Stoner y Freeman (2008), afirman:

“Una buena comunicación es importante para los gerentes por dos razones: en primer lugar es el proceso mediante el cual se cumplen las funciones gerenciales de planificación, organización, dirección y control. En segundo lugar mediante la comunicación se desempeña tres tipos de papeles: interpersonal, informacional, y decisional” (p.568).

El mismo autor señala, que la comunicación es un proceso de importancia capital que va a permitir el intercambio de información y la integración de las funciones administrativas para: a) Establecer y difundir las metas de la institución, b) Desarrollar planes, c) Organizar los recursos humanos d) Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.

Ahora bien la (Figura 1) muestra el ciclo del proceso de la comunicación para transmitir un mensaje considerando sus elementos fundamentales, a saber: el emisor, el canal de comunicación, el receptor, la retroalimentación y los diversos ruidos y perturbaciones que puedan presentarse, cada uno con su función conceptual durante este proceso.

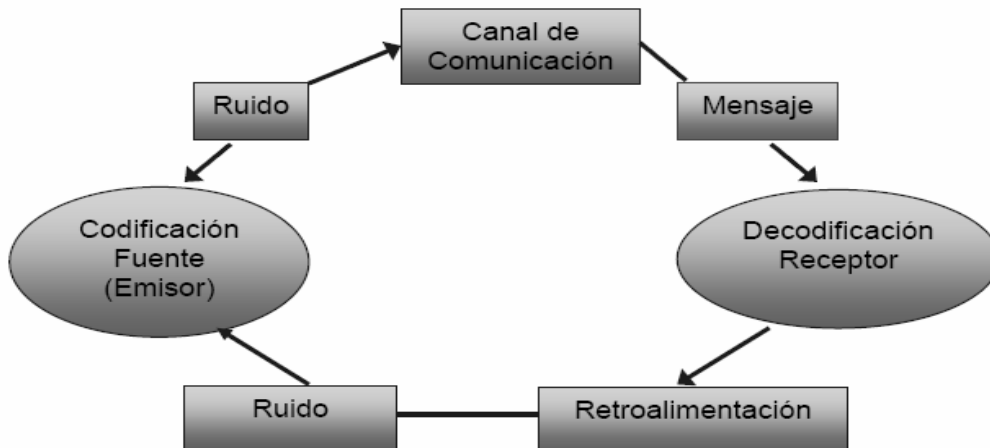


Figura 1. Proceso Comunicacional. (Tomado de Robbins y Coulter, 2005, p.267)

a) **Emisor:** es quien emite el mensaje; es la persona que desea expresar algo a otra el cual lleva implícito actitudes, conocimientos y cultura. Inicia el mensaje al codificar un pensamiento, para lo cual debe tener en cuenta cuatro factores condicionantes: la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema sociocultural.

b) **Codificación:** es la acción que emprende el emisor al convertir el mensaje en signos que puedan ser recibidos y entendidos por el receptor.

c) **Mensaje:** es el contenido de la comunicación. Representa el contenido de la información que se desea transmitir al receptor. Ese contenido puede ser

expresado de muy diversos modos, es decir, mediante códigos diferentes: palabras y acciones

d) Decodificación: es la acción que emprende el receptor para descifrar el mensaje e interpretarlo para crear una idea clara de lo que el emisor transmitió y así comprender el mensaje. De tal manera que, este proceso consiste en que el receptor convierte los signos que le llegan en un mensaje, así los signos son asociados a las ideas que el emisor trató de comunicar.

e) Receptor: es quien recibe el mensaje, por ende, para poder comprenderlo necesita decodificarlo, por tanto realiza un proceso inverso al del emisor, ya que descifra e interpreta los signos utilizados por este ; siendo imprescindible que tanto el emisor como el receptor utilicen el mismo código.

f) Ruido o perturbaciones: interfieren con la transmisión del mensaje.

g) Retroalimentación: Un proceso de comunicación de una vía no permite la retroalimentación del comunicador al receptor, incrementado el potencial de distorsión entre el mensaje intencionado y el mensaje recibido. Un retorno habilita al comunicador a determinar si el mensaje ha sido recibido y si ha producido la respuesta intencionada.

Es evidente entonces, que el Modelo del Proceso de la Comunicación de Robbins y Coulter (2005) aporta elementos que permiten comprender la función de la misma en el ambiente educativo de los Institutos Universitarios de Tecnologías, ya que la percepción del receptor va a depender de la impresión que deja el mensaje que envía el emisor, y partiendo de su cuerpo de valores generará respuesta que puede ser cónsona o no con el espíritu, con el cual fue realizado la primera emisión.

Ahora bien todo este proceso comunicacional lleva implícito un tipo de comunicación de acuerdo a las características y desempeños de la organización. Robbins y Coulter (2005) consideran las siguientes:

a) Comunicación Unidireccional: Se forma a partir de la producción de una línea de autoridad a lo largo de una cadena de mando

Cabe destacar que en la unidireccionalidad se sigue un lineamiento necesario para la ejecución de las actividades programadas por el nivel superior de la organización, en los cuales se proporciona la descripción de una información o problema que requiera una atención, control, identificación y cumplimiento para su ejecución. . Cuando la información fluye desde los niveles superiores de autoridad a los niveles inferiores se denomina comunicación descendente.

Los autores referidos expresan que resulta conveniente aplicar la Comunicación Unidireccional Descendente cuando se identifican variables críticas de una información, bien sea para notificar las normas o los pasos a seguir durante la realización de una actividad específica. Un ejemplo de ello, se produce al estructurar las reglas o normas internas de cada institución educativa. Entonces, al trabajar con la Comunicación Unidireccional Descendente en Educación Superior, se busca una relación directa entre Directivo, Docentes y demás miembros de la Comunidad Universitaria en forma sencilla, con un lenguaje respetuoso, pero dentro de normas que faciliten la información necesaria para obtener la consecución de los objetivos propuestos por el programa curricular y las labores de gestión de los directores.

b) Comunicación Lateral: se da en forma ascendente y descendente, pudiendo ir tanto del emisor al receptor y viceversa. En ella se transmite el mensaje y se produce inmediatamente una retroalimentación por parte de los receptores, con la finalidad de aportar sugerencias válidas y acertadas para la resolución de problemas. Continúan expresando los autores la necesidad de interrelacionarse con declaraciones o palabras sencillas, las cuales conserven la claridad de contenido para que sean asimiladas fácilmente por los grupos de trabajo.

Esta comunicación representa una fuente ideal para que los directivos, proporcionen información y conocimiento al Personal Administrativo acerca de sus avances en las actividades dentro y fuera de la institución educativa, puesto que cuando se les motiva, estarán dispuestos a aportar o establecer un clima

organizacional de mayor cooperatividad, armonía, unión, amistad, compañerismo, como el fomento de valores entre los integrantes de toda la organización. Así mismo, hacen mayor uso de la toma de decisiones de manera participativa, con delegación de autoridad, confianza y respeto.

c) Comunicación multidireccional: es integral, se produce de manera ascendente, descendente y horizontal. Se da la comunicación entre los miembros de un grupo, equipo u organización con algún miembro de otro grupo dentro o fuera de la misma institución. Dentro de este tipo de comunicación se presenta la lateralidad y diagonalidad comunicativa.

Es decir, existe una comunicación abierta o cara a cara que permite compartir la información entre unas y otras personas, sin relaciones directas de dependencia o cargos similares entre sí, sino que la relación es entre todas las personas sin importar la jerarquización ocupada, lo que favorece el flujo de la información, la mejor comprensión de la misma y una coordinación de esfuerzo para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados.

Otra característica fundamental de la comunicación multidireccional es que atraviesa las fronteras de la institución educativa, puesto que los integrantes interactúan con grupos de diferentes equipos en un marco de referencia acorde con su investidura.

Bajos esta perspectiva, los directivos de las Instituciones de Educación Superior deben enfocar la gestión comunicacional como un factor esencial, que va a permitir mantener unidas las distintas áreas que conforman dichos institutos. De igual manera, es vital el intercambio de información en el ambiente interno y externo; lo cual implica que se convertirán en un sistema abierto, donde el Personal Directivo y el Personal Administrativo, podrán tomar decisiones, modificar objetivos y cumplir con las exigencias de un entorno cambiante.

Ahora bien, según Andrade (2010), el proceso comunicacional debe definirse de acuerdo al enfoque bajo el que se vea al concepto. Bajo esta premisa, puede entenderse a la comunicación organizacional de tres formas distintas:

Primero, como un **Proceso Social**: Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos.

Segundo, como una **Disciplina**: La comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones, entre estas y su medio.

Tercero, como un **Conjunto de Técnicas y Actividades**: Los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno (por ejemplo, inversionistas, clientes, proveedores, gobierno, medios de comunicación, competidores, distribuidores, asociaciones y cámaras, organismos diversos y público en general). En esta acepción, podemos distinguir dos categorías, dependiendo de los públicos a los que se dirige el esfuerzo comunicativo:

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

Comunicación externa: Conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca tanto sus productos o servicios., como lo que en términos generales se conoce como Relaciones Públicas, y también la Publicidad.

De acuerdo con los objetivos del presente estudio se hará énfasis en los procesos de comunicación interna. Al respecto Fernández (2003), introduce el tema con la siguiente apreciación: “la comunicación interna, en tanto parte

sustantiva de la comunicación de la empresa, es una función estratégica y, en consecuencia, debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía” (p. 238).

También afirma que la comunicación interna, como proceso funcional, operativo y estratégico de la organización, presenta una divergencia o dicotomía en el devenir organizacional en tanto representa un quehacer profesional “fronterizo” entre la Dirección de Comunicaciones y la Dirección del Talento Humano; entre ellas existe una línea muy fina de acciones encaminadas al logro de los objetivos organizacionales, dado que ambas exigen la participación y la cooperación de los miembros de la organización.

Actualmente, en el ámbito educativo, es indudable la importancia que tiene la comunicación y las relaciones interpersonales entre el Personal Administrativo y la Comunidad Universitaria, quienes deben propiciar mejores situaciones laborales que contribuyan a la construcción de un ambiente armónico acorde a la calidad de las instituciones educativa.

Por lo tanto, una buena comunicación hace cada vez más eficaz la dirección de las organizaciones educativas, pues la armonía de los grupos está en función de la información veraz y oportuna que perciban de los superiores. Quienes no estén enterados de los objetivos del grupo tienden a figurarse, y esto ejerce innegable desconcierto. En tal sentido las comunicaciones hacen posible que toda entidad educativa con voluntad y capacidad innovadora desarrolle sus potenciales, logrando de esta forma mejores resultados.

Por ello es que toda organización educativa contribuye a incrementar las comunicaciones y las relaciones interpersonales entre los miembros del Personal Administrativo y la Comunidad Educativa. Como lo establece Davis y Newstrom (2003, p.58), “la comunicación como la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra, es una forma de ponerse en contacto con otros mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores”.

En este sentido es que establecer una comunicación clara y precisa dentro de las Instituciones de Educación Superior aumenta la productividad y las satisfacciones de las tareas a cumplir, por tanto, el Personal Administrativo, debe sentirse considerado al momento de realizar actividades para así obtener una integración y no caer en un clima laboral desfavorable, donde se vayan creando condiciones laborales inestables que conduzcan a un estado de descontento entre el grupo.

Sin embargo, en las instituciones de Educación Superior se ha percibido que el Personal Administrativo probablemente no se siente identificado con la cultura y las necesidades de la entidad educativa. En este sentido Chiavenato (2000), señala:

“La comunicación es esencial para ir alcanzando gradualmente la consonancia y la consistencia del comportamiento de las personas en las organizaciones. La comunicación representa el proceso mediante el cual la información se mueve y es intercambiada entre las personas de una organización” (p.427).

Pero, la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización; la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar. El mismo autor establece, que la comunicación implica intercambios de hechos, ideas, opiniones y emociones entre dos o más personas. A partir de esta configuración conceptual, se constituye la información como un tema de estudio para mejorar los procesos gerenciales. Sin ella no existiría sociedad ni cultura dentro de las instituciones educativas, pues es imposible imaginar una organización sin comunicación.

Ahora bien, bajo este contexto es importante resaltar que la comunicación interna representa todo un proceso fundamental dentro de la organización, puesto que la misma es la que interviene entre todo el personal interno de una organización.

En este sentido, Justo Villafañe afirma que el principal cometido de la comunicación interna es “apoyar estructuralmente al proyecto empresarial.” Como ahora ya nadie pone en duda que el hecho comunicacional ocupa un lugar preponderante en las organizaciones competitivas y que la tendencia de la gestión es orientarse hacia los recursos humanos, la comunicación interna cumple una serie de funciones encaminadas a conseguir unos objetivos inmediatos. Entre dichas funciones no son las menos importantes las de enlazar, proteger y coordinar a todos los grupos, formales e informales, que establecen pautas de conducta y crean normas de cuasi obligado cumplimiento dentro de la institución.

El trabajador será un excelente portavoz de la institución si posee la información necesaria y se identifica plenamente con la cultura de la empresa. La falta de integración, causada en la mayor parte de los casos por una carencia de información o por una información sesgada y deficiente, desemboca en el abandono de las tareas, lo que repercute en una menor productividad; esto provoca que no se alcancen los objetivos previstos, hecho que desmotiva al trabajador y altera el clima laboral.

En otro orden de ideas, Elías y Mascaray (2000) afirman que la comunicación interna se ha convertido en un medio imprescindible para vehicular la integración de las ideas y sugerencias de los trabajadores en una visión compartida por todos. Por tanto, la comunicación es un acto influyente de alguna u otra manera en una organización, pues ayuda a lograr todas las funciones administrativas básicas de planeación, organización, dirección y control para que la misma logre su objetivo y enfrente sus dificultades. En este caso los gerentes o directivos de los niveles jerárquicos, desarrollan su trabajo basándose en un sistema de comunicación ascendente, descendente y horizontal.

Según establecen Davis y Newstrom (2003), una comunicación descendente en una organización es el flujo de información de los niveles superiores de autoridad a los niveles inferiores. Así el descender comunicacionalmente se considera como una actividad gerencial para cumplir con la gestión y facilitar

direccionalidad y orientación en el desempeño de los subordinados hacia el resto del Personal como es el caso del Personal Administrativo de los Institutos Universitarios de Tecnología.

Sin embargo, la comunicación ascendente brinda retroalimentación, un amplio repertorio de herramientas que permiten acercarse de la mejor manera posible a esta forma de sujetar el carácter informativo y afectivo de los mensajes, así como el grado de formalidad. Davis y Newstrom (2003), se refiere como un proceso que requiere de iniciativa, acciones positivas, sensibilidad y capacidad de adaptación a los diferentes canales de información provenientes de los empleados.

Por ello, en toda organización educativa es necesario que exista también un flujo de información de abajo hacia arriba, de esta forma los gerentes pueden mejorar su desempeño y su calidad de trabajo, donde se transmitan mensajes honestos, positivos y abiertos para todo el personal que allí labora, llámese docente, administrativo u obrero.

Así mismo, la comunicación horizontal que se presenta entre personas del mismo nivel jerárquico dentro de las organizaciones, viene a ser un complemento esencial para la comunicación descendente y ascendente. La función de la comunicación horizontal es la de brindar apoyo emotivo y social entre los empleados. Las instituciones eficaces tratan de fomentar, este tipo de comunicación ya que genera el concepto de equipo multidisciplinario de trabajo, lográndose una mejor coordinación en el desarrollo de la actividad educativa.

La comunicación horizontal tiene las siguientes funciones: permite coordinar información y resolver problemas entre las diversas dependencias institucionales, ayuda a resolver conflictos, permite la interacción entre iguales proporcionando apoyo social y emocional a las personas y contribuye al aumento de moral y eficacia de la organización

Además cuenta con las siguientes ventajas: Genera un espíritu de cooperación y logra crear un ambiente de trabajo en común teniendo en cuenta los

objetivos de cada uno de los departamentos de la Institución, facilita la desinformación de los falsos rumores y los malos entendidos rebajando la presión al aclararse las situaciones, es más rápida que los otros tipos de comunicaciones, llegando antes a las personas y a los departamentos implicados, facilita el entendimiento y la búsqueda de soluciones compartidas entre los distintos estamentos de la institución, se genera confianza y amistad entre los compañeros de la empresa.

De esta forma se resalta la comunicación horizontal, lográndose así la integración por parte del Personal Administrativo, a fin de garantizar la motivación que se está trabajando correctamente hacia los objetivos trazados por los Institutos Universitarios de Tecnología. El mismo autor señala que es necesario coordinar el trabajo con miembros de otros departamentos. También se hace porque la gente prefiere la informalidad de este tipo de comunicación a subir y bajar por la cadena más formal del mando.

Ahora bien, en las instituciones es necesario mantener continuamente una corriente de información, con el fin de dar a conocer conscientemente a toda la Comunidad Universitaria lo relacionado con su funcionamiento, fundamentada en una comunicación que se interprete correctamente bajo un clima laboral favorable.

Desde esta perspectiva, los flujos de comunicación interna generan un valor importante para una institución educativa, pues precisan y generan participación e iniciativa, con actitudes constructivas, entre todo el personal, instaurando ante todo conciencia y creencia en los mensajes generados a través de los distintos sistemas de comunicación.

La Comunicación Interna en las Organizaciones

Comunicar puertas adentro es desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información. Para ello, primeramente, resulta importante implementar diagnósticos y planificaciones

participativas. Si no se estimula la habilidad de la escucha al otro, no hay feedback y se pierde el sentido. Como lo indica Prieto Castillo (1999), se produce la “entropía comunicacional”. Si no se sabe escuchar, se corre el riesgo de comunicar muy bien la información que no le interesa a nadie y además se trunca otra vía de intercambio para generar creatividad y espíritu de equipo.

En este sentido, la comunicación interna sirve a que la misión y la historia de la organización sean compartidas por todos. En las corrientes vinculadas al management esto se lo vincula con la “motivación personal”. Ignorar los planes generales de trabajo suele conducir a la fragmentación y al desconocimiento del sentido de las propias acciones en una organización. La comunicación interna sirve de termómetro del clima interno, en la medida en que incluya mecanismos de evaluación y diagnóstico de la adhesión del personal al proyecto institucional, que permitirá conocer el estado de la auto-imagen, imagen interna o lo que desde ya se podría denominar reputación interna.

Sin embargo, también se puede hablar de gestionar la comunicación, lo cual significa, definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones. Así, cuando se gestiona la Comunicación Interna, se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de:

- . Promover la comunicación entre los miembros.
- . Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales.
- . Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.
- . Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

No hay que olvidar que la comunicación interna de toda organización está inmersa en la Cultura Organizacional. Es decir, por el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos etc. que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma. Esta cultura se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de una gestión ya que condiciona la comunicación.

Destinatarios

Cuando se habla de público interno, se lo remite solamente al personal de una organización dada. Pero también es importante considerar en la estrategia a todos aquellos públicos cercanos como los proveedores o familiares del personal que indirectamente comparten la cotidianeidad de la Institución y se pueden identificar con ella. En este aspecto, vale la pena apuntar que la comunicación externa también tiene su relación con la interna. Todo lo que se comunica hacia fuera, a través de los medios de comunicación, también repercute en el público interno. Si se diseña una campaña de publicidad institucional, en contradicción con los mensajes que circulan puertas adentro se pueden producir focos de conflictos importantes.

Funciones Principales de la Comunicación Interna

La comunicación interna tiene funciones principales que sirven para cumplir con los objetivos, políticas, misiones y visiones de la organización, al mismo tiempo que crea espacios de información, participación y opinión de los miembros de una Institución. Además de las funciones principales, la comunicación interna tiene algunos principios básicos señalados por Pinillos (citado por Morales, 2001), como son “la confianza y la lealtad”, mediante los cuales se puede encontrar una buena comunicación entre los colaboradores de una organización, ya que la comunicación interna para conseguir su eficacia “debe implicar en el

proceso a todos los miembros de la empresa o institución, desde el presidente y la alta dirección hasta el último colaborador de la empresa” (p.221).

Se debe indicar que la comunicación interna (citada por Borrini, 2008) tiene a sus “empleados como el primer público de la organización y, en consecuencia, ningún programa de comunicación externa puede prosperar de manera permanente, a menos que comience por convencer a los que comparten el mismo techo” (p.213)

Las funciones principales de la comunicación según Michael Ritte (2008), son:

- Afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente
- Apoyar el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos
- Generar el entendimiento de los temas complejos en audiencias internas cada vez más diversificadas
- Satisfacer las necesidades de información y comunicación de las audiencias internas
- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación
- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad
- Desarticular las subculturas negativas, como por ejemplo las de los departamentos como compartimentos estancos

- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa
- Permitirá cada empleado expresarse ante la Dirección General, cualquiera sea su posición en la escala jerárquica de la organización
- Promover una comunicación entre los miembros de la organización en todos los niveles
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión

- Facilitar la integración de las realizaciones personales con las institucionales
- Reducir los focos del conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.

Herramientas de Comunicación

Según Prieto (1999), es importante la generación de distintos soportes de comunicación interna para que sea más rica la comunicación. Los mismos pueden ser orales, escritos, audiovisuales, digitales etc. Las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC) abren el abanico de posibilidades e integran distintas modalidades generando soportes Multimedia, entre los que podemos mencionar:

Carta al Personal: destacan las cartas del máximo responsable de la organización, un comunicado que, como apunta Villafañe (2002), persigue incrementar el nivel de identificación con los directivos y reforzar su liderazgo a través de una comunicación personalizada y permanente. Esta comunicación debe ser enviada a todos los miembros de la organización y su uso es conveniente que se reserve únicamente para aquellas circunstancias de carácter especial o extraordinario en la vida de la comunidad: aniversarios, presentación, reconocimientos profesionales, promociones, incorporación, jubilaciones, etc.

Además de las cartas de los directivos, existe un gran número de comunicaciones escritas dentro de la organización. Las cartas deben ser breves y legibles. Se utilizan para difundir información importante tales como resultados, cambios en la organización, etc. Su ventaja radica en la rapidez de su llegada y el impacto que provoca el remitente. Por ello, se aconseja no realizar las cartas en forma múltiple con un destinatario común sino personalizado.

Carteleras: este ancestral pero, efectivo medio de comunicación se debe colocar en un lugar de paso seguro del personal. Puede contener información general, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal.

Es necesario que su contenido este ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el cambio periódico de su información. Es necesario, para evitar malos entendidos, consignar en cada mensaje los remitentes y su fecha.

Cuadernillo de Bienvenida: cualquier persona que ingresa a una Institución nueva necesita saber a dónde se ha incorporado. Para ello algunas organizaciones diseñan este material que tentativamente puede incluir: una síntesis histórica, las normas internas, su organigrama, sus integrantes, etc.

Manuales de estilo: son guías sistematizadas de procedimientos institucionales que reúnen la información técnica, organizativa, histórica, etc. Ayudan a organizar y coordinar las actividades. Además, como la dimensión de la comunicación es amplia colabora indirectamente en la imagen creando una sinergia de discursos no necesariamente verbales; evitando contradicciones.

Folletos: sobre temas particulares se pueden diseñar sencillos y prácticos trípticos para el personal en el contexto de campañas de concientización interna.

Publicación Institucional: una revista interna informa, motiva y cohesiona al personal. Su importancia es que en ella confluyen informaciones de diferentes áreas. Así, se produce una comunicación ascendente, descendente y lateral. Además, la identificación de los integrantes con su contenido conlleva, por lado, la valoración como persona y, por otro, un sentimiento de pertenencia. Estas publicaciones se adecuan a los hábitos de lectura de cada cual y crea una cita periódica entre la redacción y el personal.

Reuniones: las reuniones son un espacio de comunicación para informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, etc. Lo importante es contar con espacio acorde y convocar a los participantes con la debida antelación.

Línea abierta o Línea directa: es una línea telefónica donde todos pueden llamar y dejar sus preguntas, sugerencias, temores, etc. en un contestador. Pueden utilizarlo todos los integrantes de la organización y es obligatorio que, junto al mensaje, dejen su nombre y sector. Los mensajes serán revisados por el responsable y a los pocos días se deben contestar los mensajes.

Buzón de Comunicaciones: permiten que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan hacer conocer a los niveles superiores de la organización su planteamiento. No deben tenerse en cuenta los mensajes anónimos.

Medios electrónicos: las relaciones hombre-espacio/ hombre-hombre, en el contexto de la Revolución Científico Tecnológico, cada vez se producen menos frente a frente. Un número creciente de redes se intercalan y organizan la interacción. A partir de ello resulta necesario suscitar nuevas relaciones de intercambio, no sólo de individuo a individuo, sino también de los individuos con la organización como espacio de pertenencia.

Entre las posibilidades que puede poner en marcha una organización, se puede citar:

E-mail: sus ventajas son rapidez, interactividad, multidifusión, facilidad de fijación del destinatario.

Intranet: es una red interna. Presenta la ventaja de ser un medio rápido e instantáneo. Sólo se necesita colocar las computadoras en red.

Listas de distribución y foros de discusión por internet: puede servir para motivar a los integrantes en el uso de estas herramientas y estimular su pertenencia. Los temas pertinentes serían institucionales.

Página web Institucional se donde exista un área restringida sólo para los integrantes de la institución e implementar los foros.

Como puede observarse, son múltiples las herramientas de gestión que pueden ser usadas para mejorar la Comunicación Interna entre los miembros de una organización, particularmente, entre los integrantes del Personal Administrativo del I.U.T.P.C.

Evaluación de la Comunicación Interna de la Organización

La evaluación periódica del proceso es necesaria para analizar la posibilidad de realizar ajustes en el rumbo si fuera lo necesario. Los datos obtenidos darán lugar a acciones futuras. Si no se toman en cuenta estos datos o no se investigan será difícil mantener una estructura de comunicación interna. Los métodos más difundidos son las encuesta, sondeos de opinión interno y la matriz FODA. También hay que considerar las evaluaciones previas a iniciar un proyecto o un plan, durante su ejecución y, posteriormente, su impacto. Es decir, si se cumplieron los objetivos fijados, las metas y los resultados esperados. Es importante resaltar que el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en conjunto, diagnostican la situación interna y externa de una organización. Para el análisis FODA (Thompson 1998), una estrategia debe ajustar la capacidad interna (fortalezas y debilidades) y externa (oportunidades y amenazas) de la organización.

Una fortaleza en una organización es alguna función realizada de manera correcta, por ejemplo, ciertas habilidades y capacidades del personal y su evidencia de competencias. Las fortalezas pueden incluir capacidades fundamentales en áreas clave, ventajas en costos (en un ámbito empresarial), mejores campañas de publicidad, habilidades para la innovación de productos, dirección capaz, mejor posición en experiencia o mejor capacidad de fabricación.

Una debilidad en una organización es algún factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o, simplemente, una actividad que la empresa realiza en forma deficiente y la coloca en una situación percibida como frágil. Las oportunidades son fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en la organización es un factor importante, pues permite, de alguna manera, moldear las estrategias de las organizaciones.

Las amenazas representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización. Las oportunidades y amenazas pueden influir en el atractivo del estado de una organización, pues establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico. Lo importante en el análisis FODA es evaluar fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas para vislumbrar una estrategia institucional.

La Comunicación en la Educación Superior

Las organizaciones y en especial las Instituciones de Educación Superior deben controlar y dirigir las comunicaciones emitidas, ya que es un factor de vital importancia para el cumplimiento de las metas trazadas y ser proactivas, por ello se habla de gestión comunicacional para definir todo lo relacionado a la comunicación en las organizaciones.

A través de la gestión en la comunicación Interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de:

- Promover la comunicación entre los miembros
- Facilitar la integración entre las actuaciones personales y las institucionales
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

Particularmente en las Universidades Prieto y Suárez (1998), consideran que una buena comunicación entre el personal y la Alta Gerencia Universitaria repercutirá en una mayor participación de la Comunidad Universitaria para brindar su apoyo a las tareas universitarias, impulsando el conocimiento, la calidad, la productividad, la corresponsabilidad y el compromiso necesario para alcanzar la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos Institucionales.

Las Organizaciones Educativas, y sobre todo las universitarias, al transitar hacia un nuevo paradigma de sociedad sin haber delineado un plan

estratégico comunicacional se divorcian del papel fundamental para lo cual fueron creadas y se arrinconan en el lugar de los espectadores.

Al respecto, Castellano (2002), establece que las Instituciones Universitarias requieren de una plataforma de proyección de la imagen fundamentada en una gestión comunicacional adecuada a la identidad, siempre centrada en la comunicación como elemento primordial en los procesos organizacionales, y como pilar fundamental para la creación de la identidad corporativa, que a su vez como consecuencia origina una imagen corporativa que se despliega en la cultura compartida en la comunidad organizacional.

El flujo de información entre los diferentes niveles, es fundamental para el desarrollo organizacional de las universidades, ya que la fluidez de la comunicación en todos los niveles permite que los procesos de intercambio se den en toda la organización.

Crisis de Comunicación

Costa (2004) propone siete pasos fundamentales a la hora de enfrentar una crisis de comunicación:

1. Detectar señales de alarma que puedan desencadenar situaciones críticas, dentro o fuera de la organización. Dichas señales de alarma pueden ser tanto internas como externas. Lo importante es detectarlas, para que pueda tomar las medidas pertinentes.

2. Analizar los contenidos del rumor y decodificar su intencionalidad. Esto se refiere a confirmar la fuente y veracidad del rumor además se debe actuar con precaución y agilidad para evitar la propagación del rumor.

3. Elaborar estrategias de respuesta y definir los objetivos. Para esto se deben tener en cuenta las siguientes circunstancias:

- Grado de gravedad relativa y sus implicaciones.

- Fiabilidad: la veracidad del problema. ¿Si el rumor es cierto o falso? ¿Si es creíble o no creíble? ¿Está argumentado con pruebas, hechos y datos?
- Alcance del problema: ¿Qué niveles o estamentos o departamentos pueden estar amenazados por la crisis? ¿Si apunta a personas concretas de la organización? ¿Puede la crisis afectar el funcionamiento operativo, a cuestiones económicas, a la imagen pública o reputación de la empresa? ¿Puede causar daños a otras personas?

4. Activar el gabinete de crisis. La comunicación tiene un papel fundamental en el tratamiento de la crisis, en la obtención de información, en las relaciones con los líderes y con los medios de difusión, en la gestión de comunicación interna favorable en el desenlace positivo del conflicto.

5. Decisiones que hay que tomar:

- Como norma general seguir un ritmo sostenido de la información.
- Darla inmediatamente en cuanto sea posible así sea de forma parcial.
- Reconocer con rapidez que una información oficial dada es errónea.
- Mantener los mensajes coherentes con el tiempo
- Reforzar la congruencia de la comunicación, sea interpersonal o mediática
- Designar un portavoz oficial que represente a la empresa
- Hacer que la comunicación llegue a todos los miembros de la organización.

6. Lo que hay que evitar:

- Actitudes que descalifiquen a la empresa: la falta de humildad
- Las declaraciones tranquilizantes: los empleados, los medios y los afectados necesitan la información, no el ser tranquilizados.
- El silencio y la falta de comunicación.
- Todo debe ser justificado y argumentado.
- Nunca descargar la responsabilidad en otros.

- Mostrar que la empresa se hace cargo de la situación
- Considerar que la credibilidad de la institución será juzgada, al no dar informaciones elementales.
- La ausencia total de información se presta para rumores y desconfianzas.

7. Volver a la normalidad.

Para el autor antes mencionado, el aprendizaje a través de las crisis vividas por una institución, resulta un conocimiento importante para el gabinete de crisis. Sin embargo, las reacciones que presentan las empresas son de defensa y no de fortalecimiento.

Estas consideraciones serán tomadas en cuenta para analizar la situación de comunicación que se observa entre el Personal Administrativo del el I.U.T.P.C y la Comunidad Universitaria.

Cultura Organizacional

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y pueden considerarse como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura.

Al respecto Robbins (1991) plantea:

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas

o serviciales, innovadoras y conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales....Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización (pág., 439).

En sí, la cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al respecto Deal y Kennedy (1985) ven a la cultura organizacional como "la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones". Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional. Al respecto Guerin (1992) sostiene que es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se ha podido observar que hay autores interesados en ver la cultura como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, otros se han inclinado a conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

En base a estas consideraciones, es interesante el planteamiento que hace Kurt Lewin, (citado por Newstrom, 1991) cuando sostiene que el comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se conduciría una persona en un determinado ambiente.

Por otra parte, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. Al respecto Siliceo (1995) sostiene que la capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser auto controladas (Schein, 1988). Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

Al respecto Costa (2004), considera la cultura como un componente de identidad de la empresa y por eso mismo, un factor de cambio en el interior de la organización, entre grupos, como en el exterior, entre empresas, ante el mercado y la sociedad. Afirma que en el principio de la cultura empresarial, hay un sistema de evidencias compartidas por el grupo de personas que constituyen la misma empresa.

Para este autor, es de vital importancia destacar que todas las empresas exitosas y eficientes deben tener una cultura fuerte y por tal razón sin que exista comunicación, no existirá la cultura. Describe la comunicación como un

instrumento privilegiado de acción cultural, ya que contribuye a dar forma a las representaciones que hacen los responsables intermedios del entorno de la institución, así como a uniformar las soluciones locales y los procedimientos.

En consecuencia, se tiene que uno de los aspectos determinante dentro la cultura organizacional, es la comunicación y la forma cómo se dan las interrelaciones dentro de una empresa o institución, y que de alguna manera también predetermina cómo se dan esos procesos con actores externos a la organización.

Como parte de la cultura, puede existir un comportamiento comunicacional abierto o cerrado, extremo que pueden observarse en forma general en la organización. Predomina como tal, y por lo tanto es un rasgo característico. Pero también suele ocurrir que puede haber subculturas en unidades formales o en grupos determinados dentro de la misma entidad.

Cultura Organizacional Y Comunicación Interna

La cultura es el marco de referencia fundamental para interpretar la realidad. No hay organización carente de cultura, pero sí hay muchas organizaciones que no la tienen formalizada. A ese proceso de hacer a la cultura consciente y plenamente operativa contribuye de modo fundamental la comunicación interna. Y es por esto que existe esta vinculación entre cultura y comunicación interna.

En toda institución forma parte de su cultura el modo de trabajar y relacionarse con los demás, la imagen que proyecta de sí misma tanto en la comunicación interna como externa, el tipo de vínculo que mantiene con todos sus proveedores, en su política de beneficios y en su accionar. La verdadera importancia en la gestión de la comunicación interna en función de la cultura organizacional es formalizar la cultura de la organización y esto significa, entre otras cosas, lograr que los valores guíen a la misión para alcanzar la

visión, alcanzando un clima de implicación e integración de las personas con sus respectivas instituciones para incrementar la motivación y la productividad.

La comunicación interna y externa debe estar suficientemente consolidada y tener el poder para hacer cosas. Es decir, que la alta gerencia la respete como un área estratégica para el desarrollo organizativo, a través del diagnóstico, planificación, ejecución y monitoreo de todas las acciones que se pongan en marcha.

En este sentido la comunicación interna tiene un el valor estratégico considerable sustentando en estos dos principios básicos que se deben cumplir:

- Combinar los objetivos de los empleados con los de la empresa.
- Los problemas de gestión son muy distintos a los problemas comunicativos.

Como se ha dicho anteriormente, la cultura interna de la organización está integrada por un conjunto de valores, creencias, rituales, historia, usos y costumbres que identifican y materializan las prácticas cotidianas de la empresa. Estos factores intervienen directamente en los verdaderos circuitos de comunicación interna, por el contenido de la información de los mensajes, la eficacia de los procedimientos, la estructura organizativa y principalmente en los comportamientos de los empleados.

Si la cultura de una institución determina su identidad, esto significa que al diseñar estrategias comunicacionales ya sean externas o internas, la identidad de la organización es el terreno sobre el que nos moveremos. Es la concurrencia de los objetivos, valores y la forma de expresarse.

Las organizaciones expresan su cultura de distintas forma. La manera en cómo se comunican los miembros de la institución a través del lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las diferentes formas de interacción entre ellos. Esta actividad es lo que denominamos cultura organizacional y es el origen y desarrollo de su comunicación interna.

En este sentido, la Cultura Organizacional y la Comunicación pasan a ser aspectos indisociables e interdependientes en la construcción y reconstrucción de los procesos organizacionales. La Comunicación es un elemento necesario para las instituciones educativas, ya que sin ella no podría dar a conocer a la comunidad su actividad, pero sin olvidar que es la alta gerencia, la responsable de cultivarla diariamente y reforzarla en sus equipos de trabajo para que penetre toda la cultura corporativa.

En base a lo expuesto este estudio incursiona en el área de la comunicación organizacional interna partiendo de las características de la cultura de los Institutos Universitarios de Tecnología, dado que estas instituciones educativas poseen características singulares en cuanto a su funcionamiento, que se hacen evidentes inicialmente como problemas de comunicación. A partir de estos planteamientos, se formula como pregunta de investigación ¿Cuáles son las características de la comunicación interna como función estratégica del Personal Administrativo del Instituto Universitario de Tecnología de Puerto Cabello?

Sistema de las Variables

Para alcanzar el cumplimiento de los objetivos y establecer el sistema de variables previamente se va a realizar un diagnóstico del estado actual de la comunicación interna del personal administrativo del Instituto Universitario de Tecnología de Puerto Cabello, se va a analizar los elementos de la función estratégica de la comunicación interna en las actividades que realiza el personal; por lo cual una de las variables de estudio es la comunicación interna, mediante un buen empleo de la información corporativa donde se pueda transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégico que promueve la institución esto ayuda a mejorar las relaciones interpersonales donde se incluye la variable de cultura organizacional. En el anexo 1 se establece el procedimiento a seguir con sus dimensiones, indicadores e instrumento para la obtención de los datos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo y Diseño de Investigación

La investigación es de tipo descriptiva, pues se pretende describir, registrar, analizar e interpretar las características fundamentales de conjuntos homogéneos, de fenómenos y de la naturaleza actual de la realidad objeto de estudio. Esta descripción está dirigida a establecer la función estratégica de la comunicación interna en las actividades realizadas por el Personal Administrativo del Instituto Universitario de Tecnología de Puerto Cabello.

El diseño a utilizar en este estudio fue uno de tipo no experimental, referido por Sierra Bravo (2001) como aquel “que consiste en una sola observación, o en varias, unas después de otras, dando lugar respectivamente a los diseños seccionales y longitudinales” (p.141). Para los efectos de esta investigación se opta por el Diseño Seccional Descriptivo en tanto que está limitado a una sola observación de un solo grupo en un solo momento del tiempo, empleando la encuesta como parte de las técnicas para la recogida de datos. El carácter descriptivo del diseño lo proporciona el estudiar un grupo social en un momento dado.

Población

La población que se estudió estuvo constituida por las 129 personas que forman parte del Personal Administrativo que labora en los seis (06) Departamentos Administrativos del I.U.T.P.C

Cuadro 1. Poblacion
Distribución del Personal Administrativo

Departamento	Nro. de trabajadores
Sistema	14
Servicio administrativos	50
Servicio operativo	15
Control de estudios	10
Recursos humanos	20
Bienes nacionales	10

Fuente: "Elaboración propia"

Para realizar esta investigación, se utilizò el muestreo probabilístico y para la formación del grupo se utilizò la aleatoriedad. Ramirez(1999), indica que "la mayoría de los autores coinciden que se puede tomar un aproximado del 30% de la población y se tendría una muestra con un nivel elevado de representatividad". En ese sentido, se establece como criterio de selección un 30% de la población la cual se constituye en 36 personas que laboran en los diferentes departamentos administrativos del IUTPC, ya que es donde mayor se visualiza la problemática de la comunicación.

Cuadro 2. Muestra

Departamento	Nro. de trabajadores
Sistema	4
Servicio administrativos	15
Servicio operativo	5
Control de estudios	3
Recursos humanos	6
Bienes nacionales	3

Fuente: "Elaboración propia"

Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos

El proceso de recolección de datos para establecer la función estratégica de la Comunicación Interna del Personal Administrativo del I.U.T.P.C, se realizó a través de una encuesta. Para ello el cuestionario de la encuesta contenía treinta y tres (33) preguntas con 5 alternativas de selección cada una según la Escala Lickert: a saber, siempre (S), casi siempre (CS), algunas veces (AV), casi nunca (CN) y nunca (N).

Validez y Confiabilidad

En la presente investigación, para determinar la validez del contenido se relacionaron las interrogantes con el contenido de cada objetivo específico del estudio, para determinar el grado en que el instrumento refleja un dominio específico del contenido de lo que se mide. Asimismo, se debe determinar la validez de construcción, en este caso se utilizaron las interrogantes en relación con la conceptualización, dimensión e indicadores correspondientes de las mismas, con el fin de realizar la revisión teórica de la investigación y pertinencia de las interrogantes con los objetivos específicos.

Como método para estimar la validez del instrumento, se realizó el juicio de un equipo de expertos, constituidos por tres profesionales expertos vinculados con el tema que se indaga, quienes analizaron el instrumento para emitir su juicio acerca de los ítems bajo criterios de claridad en la redacción, coherencia y pertinencia con los objetivos e indicadores de las dimensiones en estudio. Sus observaciones fueron tomadas en cuenta para el diseño definitivo del instrumento utilizado en esta investigación.

Para efectuar el cálculo de confiabilidad de un instrumento existen varias fórmulas, que generan coeficientes de confiabilidad. Estos coeficientes pueden oscilar entre 0 y 1, siendo 0 una confiabilidad nula y 1 una confiabilidad máxima.

Mientras más se acerca al valor cero más factible es el error de medición. A los efectos de este trabajo se utilizó el Coeficiente de Confiabilidad Alfa de Conbrach el cual es el indicado para instrumentos con respuestas de tipo escala Lickert. Que según Hernández y otros (2006) opera a través de la siguiente formula (p.64):

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

K: # Ítems

Si2: Varianza de los puntajes de cada ítems

St2: Varianza de los puntajes totales

1: Constante

Técnica de Análisis de Datos

Para esta investigación, una vez aplicado los instrumentos, se utilizò el análisis del cuestionario a través de la estadística descriptiva, que consiste en presentar en cuadros y gráficos, la información recolectada. Para ello, los datos aportados fueron clasificados y agrupados, atendiendo a sus características para establecer la relación que existe entre ellos y tabularlos para facilitar su presentación e interpretación. En este sentido, se presentan cuadros que indican la frecuencia absoluta y porcentual de cada respuesta, acompañandolas de gráficos que facilitan su análisis e interpretación.

Análisis FODA Institucional

Para realizar el diagnóstico se recurrirá al análisis FODA, como herramienta para determinar la situación actual de la comunicación interna; este análisis será la base para crear y proponer la estrategia de comunicación interna institucional.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el siguiente capítulo de la investigación se muestran los análisis e interpretaciones de los resultados obtenidos según la muestra seleccionada en cada uno de los ítems que conformaron el instrumento aplicado, con el fin de dar respuesta a los objetivos específicos, y así determinar la función estratégica de la comunicación interna en las actividades administrativas del Instituto Universitario Tecnológico de Puerto Cabello.

En los cuadros y gráficos se puede observar la presentación de los ítems y los resultados distribuidos en frecuencia y porcentaje, de las respuestas dadas por el personal administrativo que labora en el IUTPC. Por otro lado, en la representación gráfica según Balestrini (2006), las gráficas permiten representar los fenómenos estudiados a través de figuras, que pueden ser interpretadas y comparadas fácilmente entre sí. Por otra parte, cuando reúnen ciertas características de simplicidad y precisión, pueden ser más expositivas que las descripciones verbales. La información procesada tiene un valor inestimable: de ella depende que puedan o no resolverse las preguntas iniciales formuladas por la investigadora. Pero, no obstante, esa información no habla por sí misma y no aporta respuesta, hasta tanto no se efectúe el debido análisis e interpretación. Analizar significa descomponer un todo en sus partes constitutivas, para su más concienzudo examen.

A continuación, se presenta una tabla de frecuencia con un resumen de los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento: (Ver Tabla 1).

Tabla 1

Resumen de distribución de frecuencias y porcentajes obtenidos en la aplicación del instrumento al personal administrativo del IUTPC.

Ítem	N		RV		AV		F		S		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	16	48.4	5	15.2	3	9	4	12.1	5	15.2	33	100
2	5	15.2	10	30.3	6	18.2	5	15.2	7	21.2	33	100
3	16	48.4	5	15.2	5	15.2	2	6.1	5	15.2	33	100
4	6	18.2	10	30.3	5	15.2	2	6.1	10	30.3	33	100
5	0	0	1	3.0	2	6.1	4	12.1	26	79	33	100
6	0	0	0	0	4	12.1	6	18.2	23	70	33	100
7	0	0	0	0	3	9	7	21.2	23	70	33	100
8	1	3.0	5	15.2	5	15.2	8	24.2	14	42	33	100
9	1	3.0	1	3.0	4	12.1	5	15.2	22	67	33	100
10	5	15.2	5	15.2	8	24.2	6	18.2	9	27	33	100
11	6	18.2	3	9	5	15.2	8	24.2	11	33	33	100
12	4	12.1	7	21.2	11	33	6	18.2	5	15.2	33	100
13	9	27.2	3	9	7	21.2	9	27.2	5	15.2	33	100
14	4	12.1	6	18.2	8	24.2	9	27.2	6	18.2	33	100
15	7	21.2	4	12.1	6	18.2	6	18.2	10	30.3	33	100
16	11	33	6	18.2	5	15.2	6	18.2	15	45.5	33	100
17	11	33	6	18.2	5	15.2	5	15.2	6	18.2	33	100
18	5	15.2	6	18.2	5	15.2	6	18.2	11	33	33	100
19	9	27.2	11	33.3	7	21.2	5	15.2	1	3.0	33	100
20	0	0	2	6.1	3	9	10	30.3	18	54.5	33	100
21	0	0	2	6.1	5	15.2	11	33.3	15	45.5	33	100
22	6	18.2	1	3.0	10	30.3	5	15.2	11	33.3	33	100
23	15	45.5	4	12.1	6	18.2	2	6.1	6	18.2	33	100
24	1	3.0	4	12.1	9	27	8	24.2	11	33.3	33	100
25	0	0	5	15.2	4	12.1	10	30.3	14	42	33	100
26	1	3.0	8	24.2	13	39.4	6	18.2	5	15.2	33	100
27	7	21.2	5	15.2	13	39.4	6	18.2	2	6.1	33	100
28	3	9	5	15.2	7	21.2	13	39.4	5	15.2	33	100
29	8	24.2	7	21.2	10	30.3	3	9	5	15.2	33	100
30	14	42	10	30.3	7	21.2	2	6.1	0	0	33	100
31	11	33.3	3	9	7	21.2	6	18.2	6	18.2	33	100
32	14	42	5	15.2	5	15.2	6	18.2	3	9	33	100
33	3	9	3	9	3	9	14	42	10	30.3	33	100

Fuente: Datos arrojados por el instrumento. (2016)

Ítems:

1. ¿Te han mencionado tus funciones de trabajo según los manuales?
2. ¿Tienes una idea general de las funciones de cada unidad o área en los diferentes departamentos de la institución?
3. ¿Se te ha proporcionado en forma escrita, en algún momento, las funciones que te corresponde realizar en tu unidad de servicio?
4. ¿Cuándo un nuevo compañero se incorpora a tu unidad, se le informa inmediatamente, sobre cuáles son sus funciones?

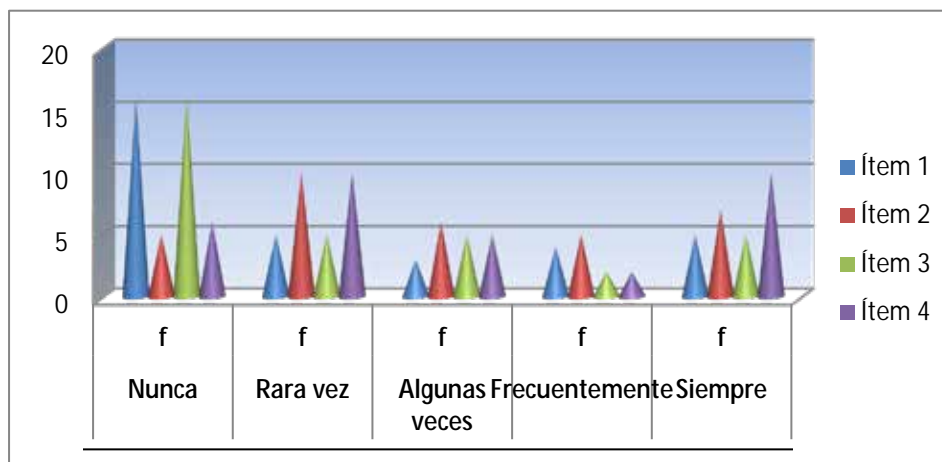
Dimensión: Valores de la gestión del IUTPC.

Cuadro 3
Indicador: Responsabilidad

Ítems	Nunca		Rara vez		Algunas veces		Frecuentemente		Siempre		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	16	48.4	5	15.2	3	9	4	12.1	5	15.2	33	100
2	5	15.2	10	30.3	6	18.2	5	15.2	7	21.2	33	100
3	16	48.4	5	15.2	5	15.2	2	6.1	5	15.2	33	100
4	6	18.2	10	30.3	5	15.2	2	6.1	10	30.3	33	100

Fuente: "Elaboración propia"

Gráfico 1. Responsabilidad



Fuente: "Elaboración propia"

Interpretación: Al observar el cuadro 1 se puede apreciar el ítem 1 donde el 48.4% de los encuestados manifiesta que nunca se les ha mencionado sus funciones de trabajo, según los manuales. Solo el 15.2% expresó que sí.

Con respecto al ítem 2, el 30.3% respondió que rara vez tiene idea de las funciones de cada unidad en los diferentes departamentos y el 21.2% manifestó que siempre tienen idea de las funciones.

Con respecto al ítem 3 el 48.4% que nunca se les ha proporcionado en forma escrita las funciones que le corresponde realizar en su unidad de servicio. En cambio el 15.2 respondió que siempre.

En lo referente al ítem 4, 30.3 % respondió que rara vez se le informa sobre sus funciones a un compañero que se incorpora a la unidad y el 30.3% respondió que siempre lo hacen. Esta situación redundante en perjuicio para cualquier organización, el desconocimiento de las funciones a desempeñar ocasiona caos y distorsiona el normal funcionamiento de la misma. Se hace necesario rescatar los procesos de inducción, donde se le informe responsablemente al empleado sus funciones de acuerdo al cargo. Así, desempeñará sus tareas adecuadamente.

Ítems:

- 5. ¿Te sientes comprometido (a) con tu institución?
- 6. ¿Te sientes comprometido (a) con tu trabajo?

Cuadro 4
Indicador: Compromiso

Ítems	Nunca		Rara vez		Algunas veces		Frecuentemente		Siempre		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5	0	0	1	3.0	2	6.1	4	12.1	25	79	33	100
6	0	0	0	0	4	12.1	6	18.2	23	70	33	100

Fuente: "Elaboración propia"

Gráfico 2. Compromiso



Fuente: "Elaboración propia"

Interpretación: En el Cuadro 2 se puede observar que el 79% de los encuestados responden que siempre están comprometidos con la institución y el 70% se sienten comprometidos con su trabajo. Aspecto que es positivo tanto para el Tecnológico como para los que se desempeñan en dicho instituto. De acuerdo con lo que establece Deal y Kennedy citado por Casagrande (2003).

Ítems:

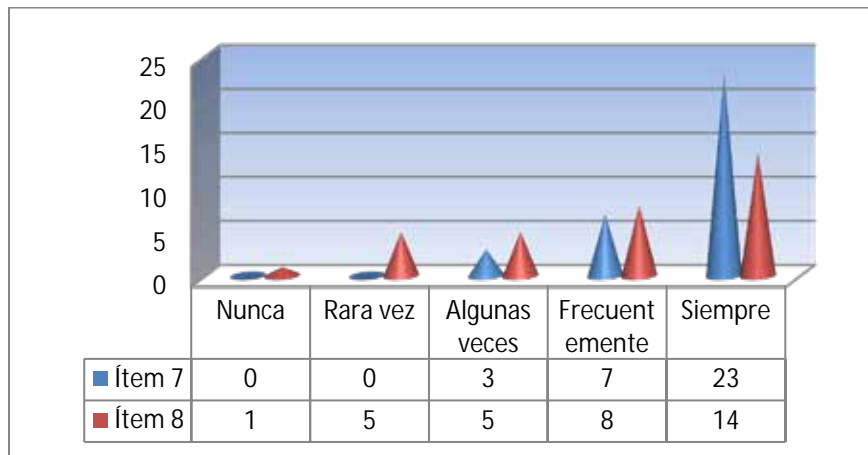
7. ¿Te sientes identificado (a) con ella?
8. ¿Te sientes identificado (a) con tus compañeros de trabajo?

Cuadro 5
Indicador: Identificación

Ítems	Nunca		Rara vez		Algunas veces		Frecuente		Siempre		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7	0	0	0	0	3	9	7	21.2	23	70	33	100
8	1	3.0	5	15.2	5	15.2	8	24.2	14	42	33	100

Fuente: "Elaboración propia"

Gráfico 3. Identificación



Fuente: "Elaboración propia"

Interpretación: En el cuadro 3 se expone que el 70% siempre se siente identificado con la institución y el 21% lo hace frecuentemente. En lo referente al ítem 8 el 42% siempre se siente identificado con sus compañeros de trabajo, el 24% lo hace frecuentemente. Esto implica conocer y compartir los valores, la historia, las tradiciones, los símbolos, las aspiraciones, las prácticas cotidianas y los compromisos sociales de los que forman parte del I.U.T.P.C.

Ítem

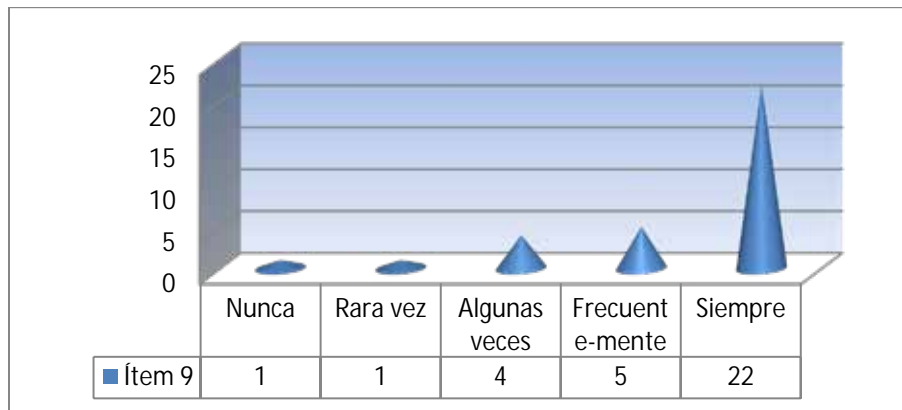
9. ¿Sientes que formas parte de este instituto?

Cuadro 6
Indicador: Integración

Ítem	Nunca		Rara vez		Algunas veces		Frecuentemente		Siempre		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
9	1	3.0	1	3.0	4	12.1	5	15.2	22	67	33	100

Fuente: "Elaboración propia"

Gráfico 4. Integración



Fuente: "Elaboración propia"

Interpretación: El Cuadro 4 señala que el 67% de los encuestados respondió que siempre se sienten que forman parte de la institución y el 15% frecuentemente. Esta supone el esfuerzo coordinado, la planeación conjunta y la convivencia pacífica entre los sectores que conforman el grupo. Esa es la única forma donde las partes pueden constituir un todo, aún sin perder su individualidad.

Ítems:

10. ¿Se te comunica a tiempo, la información que se necesita para el correcto desempeño de tus funciones?
11. ¿Recibes la información directamente de la línea de mando?
12. ¿Reuniones formales con personal adscrito a su unidad?
13. ¿Se te informa sobre la relevancia de tu trabajo en la institución?
14. ¿Se te informa sobre la utilidad del trabajo que tienes que realizar?

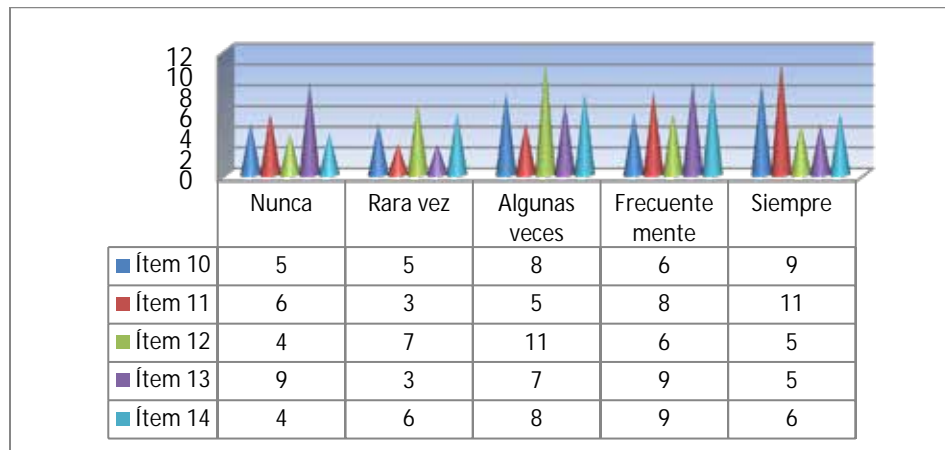
Dimensión: Funciones

Cuadro 7
Indicador: Información

Ítems	Nunca		Rara vez		Algunas veces		Frecuentemente		Siempre		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
10	5	15.2	5	15.2	8	24.2	6	18.2	9	27	33	100
11	6	18.2	3	9	5	15.2	8	24.2	11	33	33	100
12	4	12.1	7	21.2	11	33	6	18.2	5	15.2	33	100
13	9	27.2	3	9	7	21.2	9	27.2	5	15.2	33	100
14	4	12.1	6	18.2	8	24.2	9	27.2	6	18.2	33	100

Fuente: "Elaboración propia"

Gráfico 5. Información



Fuente: "Elaboración propia"

Interpretación: En este cuadro se observa que el 27% responde que siempre le comunican a tiempo la información que se necesita y el 18% que frecuentemente lo hacen. El 15% respondió que nunca le informan. En cuanto al ítem 11 el 33% respondió que la información la reciben de la línea de mando y el 18% que nunca la reciben. En el ítem 12 el 15.2% respondió que siempre asisten a reuniones formales con personal adscrito a su unidad, 21.2% rara vez y 18.2 % frecuentemente. En el ítem 13 el 27.2% respondió que nunca le informan sobre lo relevante de su trabajo, el 27.2% que frecuentemente lo hacen. En el ítem 14 el 27.2% respondió frecuentemente se le informa sobre la utilidad del trabajo que se debe entregar, el 24.2% algunas veces. Al respecto Ritter (2008), sostiene que el

flujo de información entre los diferentes niveles, es fundamental para el desarrollo organizacional de las universidades, ya que la fluidez de la misma en todos los niveles permite que los procesos de intercambio se den en toda la organización.

Ítems:

15. ¿La información laboral que recibes, debes a su vez transmitirla a otras unidades?

16. ¿Existe falta de respuesta a los mensajes en general?

17. ¿La institución transmite información acerca de los cambios que se realiza en las Unidades dónde estás adscrito (a)?

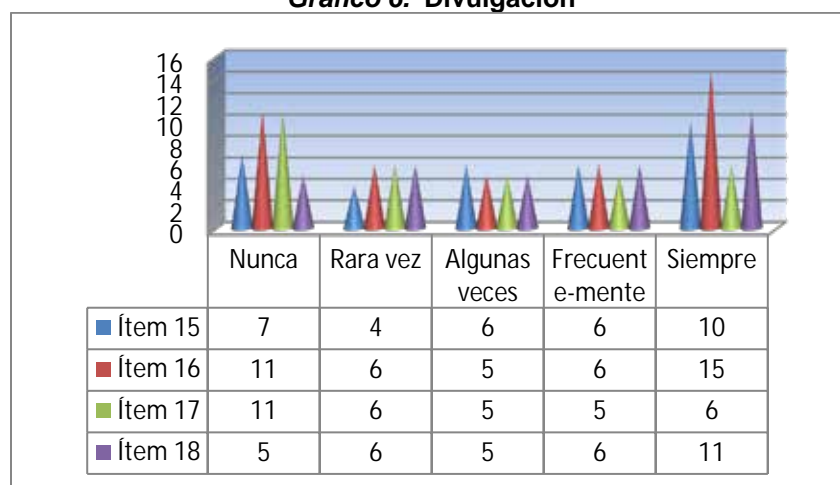
18. ¿Sabes quiénes son los jefes de cada departamento en las diferentes oficinas de la institución?

Cuadro 8
Indicador: Divulgación

Ítems	Nunca		Rara vez		Algunas veces		Frecuentemente		Siempre		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
15	7	21.2	4	12.1	6	18.2	6	18.2	10	30.3	33	100
16	11	33	6	18.2	5	15.2	6	18.2	15	45.5	33	100
17	11	33	6	18.2	5	15.2	5	15.2	6	18.2	33	100
18	5	15.2	6	18.2	5	15.2	6	18.2	11	33	33	100

Fuente: "Elaboración propia"

Gráfico 6. Divulgación



Fuente: "Elaboración propia"

Intrepretaciòn: El 30.3% de los encuestados respondiò al ítem 15 que siempre la informaciòn laboral que recibe, debe a su vez transmitirla a otras unidades y el. En el ítem 16 el 45.5% respondiò que existe falta de respuestas a los mensajes en general y el 33% que nunca. Al ítem 17 el 33% respondiò que nunca la instituciòn transmite informaciòn acerca de los cambios que se realiza en las unidades dònde estàs adscrito (a). En el ítem 18 el 33% respondiò que siempre sabe quiénes son los jefes de cada departamento en las diferentes oficinas de la instituciòn y el 15.2% respondiò que nunca. Debe mejorar el proceso de divulgaciòn para ello se puede utilizar boletines, publicaciones y así alcanzar los fines de la organizaciòn.

Ítem

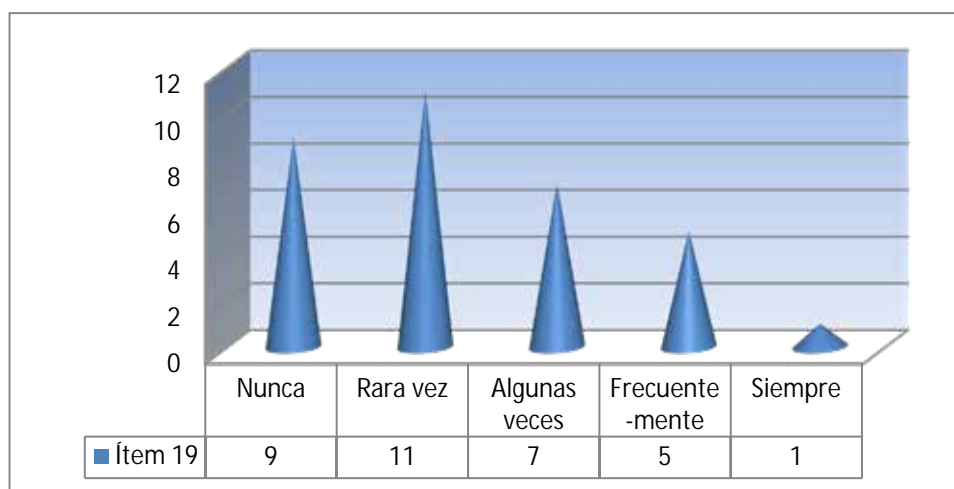
19. ¿Se te convoca a realizar algùn curso de formaciòn permanente como funcionario (a) de la instituciòn?

Cuadro 9
Indicador: Formaciòn

Ítem	Nunca		Rara vez		Algunas veces		Frecuentemente		Siempre		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
19	9	27.2	11	33.3	7	21.2	5	15.2	1	3.0	33	100

Fuente: "Elaboraciòn propia"

Gráfico 7. Formaciòn



Fuente: "Elaboración propia"

Interpretación: En el presente cuadro se presenta que el 33% de los encuestados respondió que rara vez se les convoca a realizar algún curso de formación permanente como funcionario (a) de la institución, el 27.2% expresó que nunca y solo el 3% manifestó que siempre lo hacen. Esta situación significa perjuicio a la institución debido a que un personal que no se actualiza tiende a caer en la obsolescencia del conocimiento. La importancia de la formación o capacitación del personal radica en su objetivo: mejorar los conocimientos y competencias de quienes integran una empresa; porque es a través de las personas, de sus ideas, de sus proyectos, de sus capacidades y de su trabajo, como se desarrollan las organizaciones. (Baquero, 2005).

Ítems:

- 20. ¿Te gusta socializar con tus compañeros (as) de oficina?
- 21. ¿Te gusta socializar con tus compañeros (as) de trabajo?
- 22. ¿Conoces de forma oportuna de las actividades que se llevan a cabo en tu institución, tales como campañas de salud, eventos sociales, cursos?

Ítem

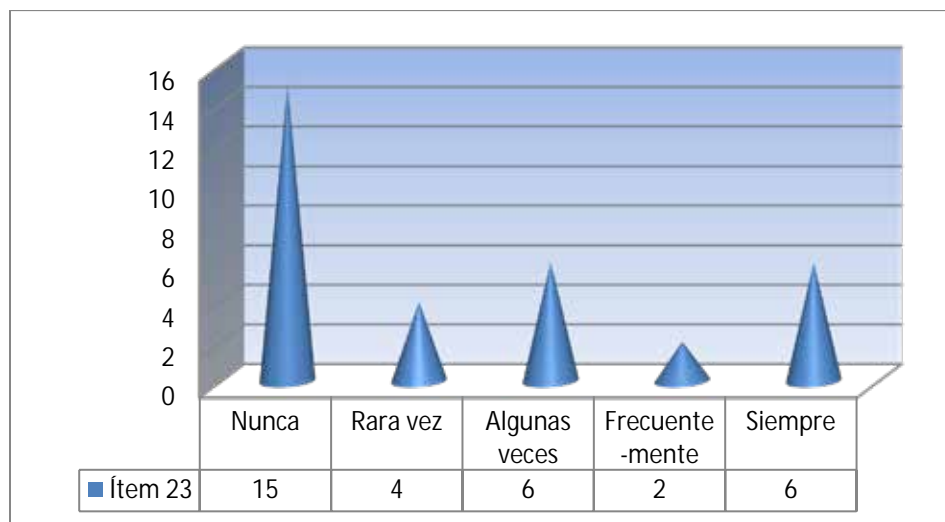
- 23. ¿Los superiores te han brindado un reconocimiento por algún trabajo realizado?

Cuadro 11
Indicador: Reconocimiento

Ítem	Nunca		Rara vez		Algunas veces		Frecuentemente		Siempre		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
23	15	45.5	4	12.1	6	18.2	2	6.1	6	18.2	33	100

Fuente: "Elaboración propia"

Gráfico 9. Reconocimiento



Fuente: "Elaboración propia"

Interpretación: En este cuadro se puede visualizar que el 45.5% de los encuestados respondió que nunca los superiores le han brindado un reconocimiento por algún trabajo realizado. Situación que debe corregirse, el trabajador como todo ser humano necesita se le reconozca, tal como lo establece Maslow, citado por Chiavenato (2000), en su pirámide de las necesidades. Por lo tanto, el tener satisfecha esta necesidad apoya el sentido de vida y la valoración como individuo y profesional.

Ítems:

24. ¿Se te permite la participación en las reuniones de tu oficina?

25. ¿Tu jefe (a) inmediato (a) valora las propuestas que puedas realizar en algún momento de tu jornada de trabajo?

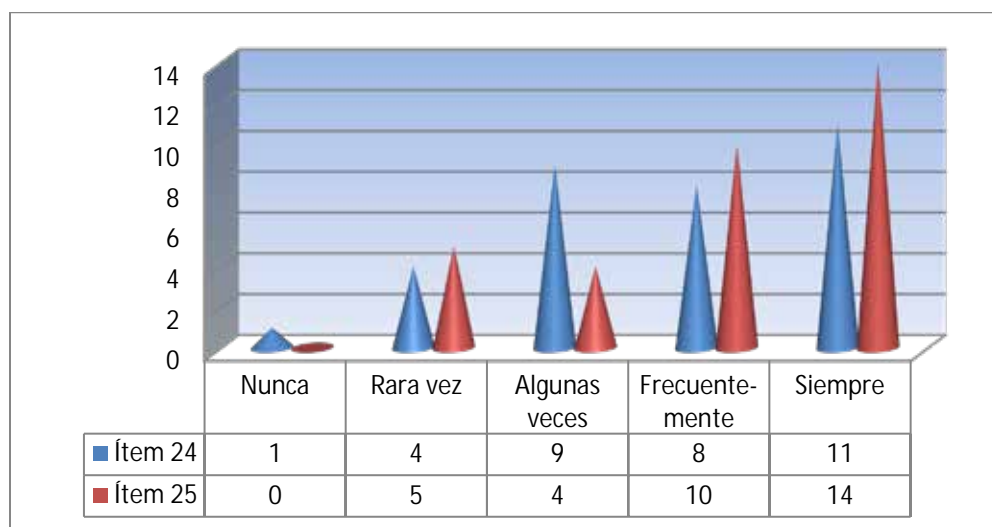
Indicador: Participación

Cuadro 12

Ítems	Nunca		Rara vez		Algunas veces		Frecuentemente		Siempre		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
24	1	3	4	12.1	9	27	8	24.2	11	33.3	33	100
25	0	0	5	15.2	4	12.1	10	30.3	14	42	33	100

Fuente: "Elaboración propia"

Gráfico 10. Participación



Fuente: "Elaboración propia"

Interpretación: El cuadro establece que en el ítem 24 el 33.3% los encuestados respondieron que siempre se le permite la participación en las reuniones de su oficina, por su parte solo el 3% manifestó que nunca. En el ítem 25 el 42% respondió que siempre su jefe (a) inmediato (a) valora las propuestas que pueda realizar en algún momento de su jornada de trabajo, el 30.3% frecuentemente, lo cual indica que la participación como una de las funciones de la comunicación interna es indispensable en toda organización.

Ítems:

26. ¿Se hace uso de notas informales para solicitud de algún trabajo?

27. ¿La información laboral la recibes a través de memos internos?

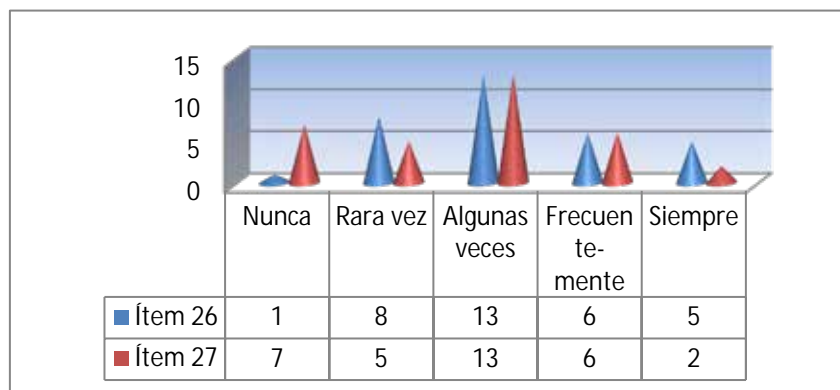
Dimensión: Herramientas de comunicación

Cuadro 13
Indicador: Escritas

Ítems	Nunca		Rara vez		Algunas veces		Frecuentemente		Siempre		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
26	1	3.0	8	24.2	13	39.4	6	18.2	5	15.2	33	100
27	7	21.2	5	15.2	13	39.4	6	18.2	2	6.1	33	100

Fuente: "Elaboración propia"

Gráfico 11. Escritas



Fuente: "Elaboración propia"

Interpretación: Para el ítem 26, el 39.4% respondió que algunas veces hacen uso de notas informales para solicitud de algún trabajo, el 24.2% que rara vez, solo el 3% manifestó que nunca lo hacen. En cuanto al ítem 27 el 39.4% manifestó que algunas veces la información laboral la reciben a través de memos internos y el 21.2 expresó que nunca la reciben escritas. De acuerdo con Prieto (1999), es importante la generación de distintos soportes de comunicación interna para que esta sea más rica.

Ítems:

28. ¿La información de algún trabajo, se realiza en forma verbal?

29. ¿Se te informa por teléfono de algún trabajo inmediato a realizar?

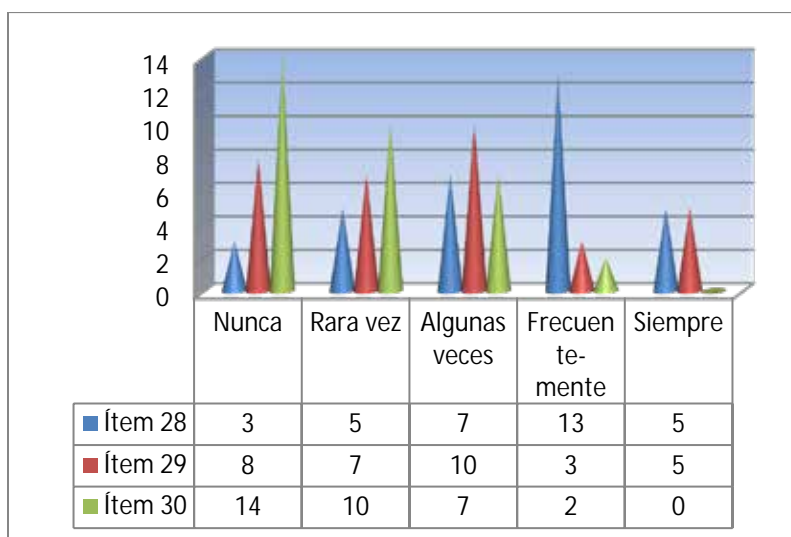
30.¿ En algún momento se te ha informado de un trabajo a realizar, en el cafetín o pasillo de la institución?

Cuadro 14
Indicador: Orales

Ítems	Nunca		Rara vez		Algunas veces		Frecuentemente		Siempre		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
28	3	9	5	15.2	7	21.2	13	39.4	5	15.2	33	100
29	8	24.2	7	21.2	10	30.3	3	9	5	15.2	33	100
30	14	42	10	30.3	7	21.2	2	6.1	0	0	33	100

Fuente: "Elaboración propia"

Gráfico 12. Orales



Fuente: "Elaboración propia"

Interpretación: El cuadro anterior presenta la manifestación de los encuestados a los ítems 28, 29, 30. En cuanto al 28 el 39.4% expresó que frecuentemente la información de algún trabajo, se realiza en forma verbal, el 9% manifestó que nunca lo hacen. Para el ítem 29 el 30.3% manifestó que algunas veces se les informa por teléfono de algún trabajo inmediato a realizar, el 24.2% dice que nunca. En el ítem 30, el 42% respondió que nunca en algún momento se le ha informado de un trabajo a realizar, en el cafetín o pasillo de la institución y el 30.3% dijo que rara vez lo hacen.

Ítems:

31. Uso de estos medios de comunicación como herramientas de trabajo: Intranet, correo electrónico, página web.

32. Solicitud de actividad laboral a través de correo electrónico de la institución.

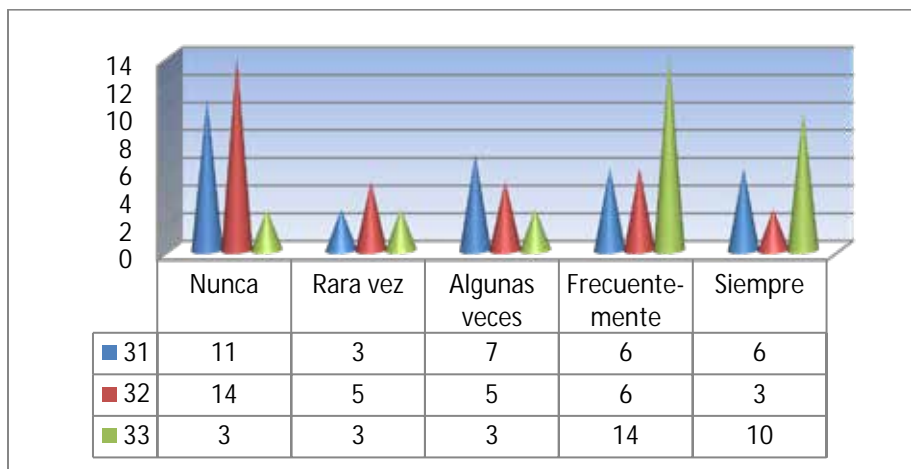
33. ¿Existe falta de aprovechamiento de los recursos tecnológicos

Cuadro 15
Indicador: Electrónicas

Ítems	Nunca		Rara vez		Algunas veces		Frecuentemente		Siempre		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
31	11	33.3	3	9	7	21.2	6	18.2	6	18.2	33	100
32	14	42	5	15.2	5	15.2	6	18.2	3	9	33	100
33	3	9	3	9	3	9	14	42	10	30.3	33	100

Fuente: "Elaboración propia"

Gráfico 13. Electronicas



Fuente: "Elaboración propia"

Interpretación: Para los ítems 31, 32, 33, respondieron que el 33% nunca usan medios de comunicación como herramientas de trabajo: Intranet, correo electrónico, página web. En lo que respecta al 32, el 42% respondió que nunca han solicitado la actividad laboral a través de correo electrónico de la institución. Al ítem 33 el 42% responde que frecuentemente existe falta de aprovechamiento de los recursos tecnológicos y el 30% dice que siempre.

En el contexto de la Revolución Científico Tecnológico, los encuentros hombre/espacio cada vez se producen menos frente a frente. Un número creciente de redes se intercalan y organizan la interacción. En lo que se refiere a la investigación los encuestados respondieron de manera negativa respecto al uso de la tecnología y establecen que existen fallas en el aprovechamiento de esos recursos. Son múltiples las herramientas de gestión que pueden ser usadas para mejorar la comunicación interna: el intranet, la página web institucional, email.

Analizar la función estratégica en las actividades del personal administrativo del IUTPC para el logro de sus metas.

Basado en los resultados obtenidos del diagnóstico se procedió a realizar una matriz dofa (Cuadro 4) para determinar las fortalezas, amenazas, oportunidades, debilidades basadas en los siguientes aspectos, Fortalezas Oportunidad (FO), Debilidad Oportunidad (DO), Fortalezas Amenazas (FA) y Debilidad Amenaza (DA) .

Cuadro 16. Matriz DOFA para diagnóstico de la función estratégica en las actividades del personal administrativo del IUTPC

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> · Formación Profesional · Experiencia Acumulada · MPPEU 	<ul style="list-style-type: none"> · Deterioro del clima laboral · Falta de control interno de la información · Mal uso de los equipos de computación como Herramienta de trabajo · Salarios bajos
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> · Presencia de Instituciones Universitarias en la región · INFOCENTRO · Estructura Organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> · Resistencia al Cambio · Actividades Políticas · Ubicación Geográfica

Cuadro 17. Estrategias de comunicación interna basadas en la Matriz DOFA

Estrategias FO	Estrategias DO
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer convenios interinstitucionales para desarrollar programas de perfeccionamiento en áreas gerenciales y administrativas. • Diseñar programas instruccionales para desarrollar destrezas en el manejo y uso de las computadoras como herramienta de trabajo departamental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar programas de Motivación al logro y desempeño laboral. • Establecer procedimientos departamentales de acuerdo a la estructura organizacional para dar fluidez al trabajo asignado. • Promover la importancia del uso de la Tecnología para el desarrollo de un trabajo eficaz y efectivo en tiempo real.
Estrategias FA	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> • Promover a través de Actividades especiales desarrolladas por Coaching Gerenciales la importancia de los cambios como fuentes innovadora en su Área de Trabajo. • Realizar sesiones de trabajos departamentales para destacar la importancia de despojar los aspectos políticos de las actividades institucionales. • Promover ante MPPEU la aprobación de un Proyecto de RED INTRANET Y RED EXTRANET INALAMBRICA INSTITUCIONAL 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer lineamientos para mejorar el ambiente de trabajo • Concientizar sobre la importancia de la comunicación de los valores y objetivos institucionales, considerando la comunicación Horizontal y Vertical • Promover la importancia de las computadoras en el rendimiento del trabajo institucional. • Diseñar un Instrumento de Evaluación para el Personal Administrativo

Como se puede apreciar en el cuadro 18 la función estratégica está orientada a mejorar las debilidades y amenazas presente en las actividades del personal administrativo del IUTPC que pueden surgir en la cotidianidad del trabajo, tomando en cuenta factores tales como desmotivación, rechazo al cambio, politización y bajos salarios que no deben ser una limitante, sino un impulso en la aplicación de los elementos de la comunicación interna inexistente tales como: la

relación empresarial, la motivación, la integración y la identidad corporativa que ayuda a todos y a cada uno a fomentar el sentimiento de pertenencia que ayuda a la organización a funcionar como un todo cohesionado, empujando todos en la misma dirección del cambio.

Establecimiento de las estrategias de comunicación interna en las actividades del personal administrativo del IUTPC.

A continuación se presenta las estrategias de comunicación interna para el cumplimiento de las actividades del personal administrativo dentro de la institución.

a.- Reuniones de trabajo.

Las reuniones son de gran importancia debido a que acercan a las personas, obtienen diversidad de ideas para solucionar problemas; también ofrecen la oportunidad de hablar y escuchar a los involucrados en la toma de decisiones, son un medio utilizado muy frecuentemente para enviar y recibir información. Fomenta la participación entre miembros de la institución. Y es que es verdad que en muchas empresas las reuniones son una absoluta pérdida de tiempo. A pesar de ello, las reuniones siguen siendo imprescindibles para una buena comunicación interna.

b.- Memorándum

Los memorándum son un medio de comunicación interna que permite difundir información de una forma clara y precisa. Su fácil elaboración ofrece la oportunidad que todos los empleados conozcan el quehacer de la empresa, como por ejemplo, convocatoria de reuniones, normativas, objetivos, entre otros.

Algunos elementos básicos forman parte del memorándum son los siguientes: logotipo (de preferencia en la esquina superior izquierda), referencia (contiene las

iniciales de la entidad que remite el memo), la palabra memorándum, remitente, destinatario, asunto, fecha e información a transmitir.

c.- Intranet

La intranet es una de las tecnologías más poderosas que pueden utilizarse en una organización, si se aplica de forma adecuada. Su diseño e implementación, en función de los objetivos organizacionales, provee a la institución de una herramienta fundamental para la gestión de la información que tributa a la gestión del conocimiento, y para la comunicación interna, que permite mejorar y agilizar la dinámica organizacional. Sin embargo, esto sólo es posible cuando los empleados participan activamente en su mantenimiento y actualización.

d.- Carteleras

La cartelera contiene “información actualizada y organizada” de una forma que llame la atención a las personas que observen esta herramienta de comunicación interna. En primera instancia está la imagen de la institución (logo), está también la misión, visión y los valores institucionales. Para que la cartelera sea llamativa se coloca información como: avisos importantes, actividades, agenda cultural, horarios, fotografías y frases motivadoras. Además, con esto se lograra una cultura de todo el personal administrativo para que conozcan el lugar donde pueden adquirir información sobre actividades del Instituto Universitario de tecnología de Puerto Cabello.

e.- Correo electrónico

Es el medio por el cual se comunican y se informan de algunas actividades. Incluso con todas las modernas herramientas de comunicación interna que existen hoy en día, el email es todavía uno de los métodos más usados dentro de las empresas. Está claro que tiene ciertas limitaciones, por ejemplo resulta muy difícil mantener conversaciones sobre varios temas con varias personas pero aun así es

un imprescindible a la hora de establecer pequeñas conversaciones, enviar documentos o compartir imágenes.

f.- Revistas o periódicos digitales:

Se propone realizar una revista o periódico digital para que se informen a todo el personal sobre: “las relaciones con el trabajo, promociones, beneficios económicos o sociales”. Además, que las instituciones sólo se preocupan de las dos primeras, es decir trabajo y promociones; y nunca difunden los beneficios económicos o sociales. La revista o periódico digital se propone con la intención de que no se gaste en el costo de la impresión; de esta manera promocionar las diferentes actividades que cumple la institución, que comprende: juegos deportivos, mejoras en infraestructura, rendimiento académico, inscripciones de alumnos, jornadas médicas, etc.

f.- Capacitación del Personal Administrativo

Se pretende mantener motivados a todos los empleados, es importante que no exista la desconfianza y el temor para que ésta sea efectiva. Estas capacitaciones deben ser constante y debe contar con la participación del todo el personal para generar un clima organizacional que establezca buenas relaciones laborales en la institución.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Luego de realizado el análisis de la información arrojada por el instrumento aplicado, se elaboran las siguientes conclusiones, en función al cotejo de los resultados porcentuales, además de los objetivos específicos de la investigación.

En relación a la dimensión *Valores de la gestión*, se puede señalar que en el indicador Responsabilidad, la mayor frecuencia de respuestas refleja que los jefes de los departamentos o unidades, nunca les informan sus funciones según los manuales, a los trabajadores. Por otra parte, rara vez tienen una idea general de las funciones de cada unidad en los diferentes departamentos de la institución; de igual manera, nunca se les ha proporcionado en forma escrita, las funciones que le corresponde realizar en su unidad, así como muy rara vez, se le informa al personal de nuevo ingreso a las oficinas, acerca de cuáles son sus funciones. Toda esta situación redundante en perjuicio para cualquier organización, el desconocimiento de las funciones a desempeñar ocasiona caos y distorsiona el normal funcionamiento de la misma.

En cuanto al indicador Compromiso, los encuestados responden que siempre están comprometidos con la institución y su trabajo. Aspecto que es positivo tanto para el Tecnológico como para los que se desempeñan en dicho instituto. De acuerdo con lo que establece Deal y Kennedy citado por Casagrande (2003).

Para el indicador Identificación, estos manifestaron en su mayoría sentirse identificados con su sitio de trabajo y sus compañeros, es decir, siempre se han sentido integrados. Esto implica conocer y compartir los valores, la historia, las tradiciones, los símbolos, las aspiraciones, las prácticas cotidianas y los compromisos sociales de los que forman parte del I.U.T.P.C. De igual manera, se integra y siente que forma parte de la institución, esto supone el esfuerzo

coordinado, la planeación conjunta y la convivencia pacífica entre los sectores que conforman el grupo.

En el mismo orden de ideas, sobre el objetivo que se refiere a indagar el estado actual de la comunicación interna del personal administrativo del IUTPC, para ello se analizó la dimensión *Funciones*, donde respecto al indicador Información, siempre se les comunica a tiempo la información que se necesita para el correcto desempeño de sus funciones, además de recibirla directamente de la línea de mando, aunque rara vez, se realicen reuniones formales con personal adscrito a la unidad de trabajo, así como nunca se les informa sobre la relevancia del trabajo del personal administrativo dentro de la institución y algunas veces se les informa sobre la utilidad del trabajo que tienen que realizar. En las instituciones es necesario mantener continuamente una corriente de información, con el fin de dar a conocer conscientemente al personal lo relacionado con ella. Sus responsabilidades, grado de autoridad para lograr la armonía dentro de la organización, y de esta forma obtener una comunicación que se interprete, coordine y con influencia para el desarrollo de un clima laboral favorable.

En cuanto a la Divulgación, se señala que siempre que reciben una información laboral, deben transmitirla a otras unidades y que existe falta de respuesta a los mensajes en general, que la institución nunca transmite información acerca de los cambios que se realiza en las Unidades dónde están adscritos, aunque si saben quiénes son los jefes de cada departamento en las diferentes oficinas de la institución. En toda organización educativa es necesario que exista información hacia arriba, esto permite que los gerentes mejoren su calidad de trabajo, con mayor desempeño, donde se transmitan mensajes honestos, positivos y abiertos para todo el personal que allí labora, llámese docente, administrativo u obrero que se persigue en la misma.

Siguiendo con la Formación, los encuestados expresaron que rara vez se les convoca a realizar algún curso de formación permanente como trabajadores de la institución, resultando negativo por cuanto, el personal de una organización

siempre debe actualizarse porque de lo contrario tiene a la obsolescencia del conocimiento, ya que como señala Baquero (2005), es importante su formación o capacitación ya que en ello radica su objetivo de mejorar los conocimientos y competencias de quienes integran una empresa; porque es a través de las personas, de sus ideas, de sus proyectos, de sus capacidades y de su trabajo, como se desarrollan las organizaciones.

Cuando se indagó acerca de la Socialización en el Instituto, todas las respuestas fueron positivas, es decir, que si se cumple con éste indicador. Robbins (2004) señala que los grupos como el conjunto de dos o más individuos que se relacionan, son interdependientes, pero, se reúnen para conseguir objetivos específicos.

En cuanto al reconocimiento a los trabajadores por parte de las autoridades, nunca se les da reconocimiento ni verbal ni escrito por haber realizado bien, alguna asignación, es decir, no hay estimulación ni mérito por el trabajo realizado.

Respecto a la Participación, donde los mayores índices de frecuencia fueron Rara vez y Nunca, se concluye que, en cuanto a los flujos de comunicación interna, no se cumplen parte de los mismos, y no se le suministra desde su jerarquía, puesto que los directores o gerentes no se comunican con el personal, existe falta de respuestas a los mensajes en general.

Esto ha impedido que se cumplan a cabalidad los objetivos y metas de la institución. Al respecto Ritter (2008), sostiene que el flujo de información entre los diferentes niveles, es fundamental para el desarrollo organizacional de las universidades, ya que la fluidez de la misma en todos los niveles permite que los procesos de intercambio se den en toda la organización. Algo que llama poderosamente la atención es lo referente al indicador Reconocimiento, expresan que nunca los superiores le han brindado un reconocimiento por algún trabajo realizado. Situación que debe corregirse, el trabajador como todo ser humano necesita se le reconozca, tal como lo establece Maslow, citado por Chiavenato (2000), en su pirámide de las necesidades. Por lo tanto, el tener satisfecha esta necesidad apoya el sentido de vida y la valoración como individuo y profesional.

Se logró establecer que rara vez se les convoca a realizar algún curso de formación permanente como funcionario (a) de la institución, dicha situación perjudica a la institución. Al respecto, (Baquero, 2005) expresa: que es a través de las personas, de sus ideas, de sus proyectos, de sus capacidades y de su trabajo, como se desarrollan las organizaciones. La formación que los docentes reciben es la que los propios docentes deciden realizar bajo su responsabilidad económica.

De acuerdo a la dimensión *Herramientas de comunicación*, fue analizada por los indicadores: escritas, orales y electrónicas, aquí expresaron que casi nunca reciben comunicaciones escritas y algunas veces la información laboral la reciben a través de memos internos, otro porcentaje menor expresó que nunca la reciben escritas ni orales. En función de los resultados del indicador de Herramientas electrónicas, la mayoría responde que frecuentemente existe falta de aprovechamiento de los recursos tecnológicos en lo referente a la solicitud de la actividad laboral. Con base en lo anterior, el mundo globalizado de hoy día exige el uso de múltiples recursos informáticos que mejoran la comunicación interna de las instituciones tanto educativas como organizaciones empresariales.

Por otra parte, dando respuesta al segundo objetivo específico de la investigación se concluye que la comunicación es una función estratégica y apoya estructuralmente el proyecto institucional, en tanto se convierte en un instrumento para la calidad. Esto se logrará si los mensajes fluyen adecuadamente y si la arquitectura de la organización está acorde para lograr una comunicación que esté integrada con sus objetivos. Desarrollar canales para una buena comunicación repercutirá sobre la percepción que el entorno tiene de la institución.

Recomendaciones

Sobre la base de las conclusiones elaboradas y para dar respuesta al tercer objetivo específico, se presentan las siguientes recomendaciones:

- Realizar reuniones o conferencias dentro de la organización, en un periodo trimestral para darle más formalidad a la relación entre los empleados y

gerentes para preservar el respeto, evitando así lo informal y el rumor en las instituciones educativas considerando tópicos como la motivación laboral, nuevos modelos educativos, aplicación de las plataformas tecnológicas como moddle.

- De igual manera se recomienda, realizar talleres, foros, reuniones, por departamento, donde se les informe acerca de las funciones que tienen las personas en sus respectivos cargos, contribuyendo de esta manera, con un mejor funcionamiento de la institución.
- Organizar actividades donde se integren los miembros de la institución, en pos de mejorar sus relaciones interpersonales. Del mismo modo, promover a través del departamento de Recursos Humanos, talleres, seminarios, foros, de formación profesional que garantice su actualización, socialización. Todo esto contribuirá a mejorar la comunicación interna.
- Se recomienda la adquisición y uso de las nuevas tecnologías, para aumentar la eficacia de las comunicaciones internas y evitar distorsiones en la comunicación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Introducción a la metodología científica. (6ª. ed.). Caracas. Episteme.
- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*. Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero de Empresas. Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas. Ambato, Ecuador.
- Ballesteros, Y. (2004). *Inteligencia emocional y relaciones interpersonales en institutos tecnológicos universitarios*. Trabajo Especial de Grado. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín. Venezuela.
- Barquero Corrales, Alfredo. *Administración de recursos humanos (II parte)*. EUNED, 2005.
- Casagrande, R. (2003). *Valores Organizacionales: Un análisis en el contexto educativo*. UNESCO. Buenos Aires.
- Castellano, L. (2002). *El proceso comunicacional de la Universidad del Zulia hacia el sector estudiantil*. Tesis de Grado, División de Estudios para Graduados. Facultad de Humanidades y Educación. Maestría en Ciencias de la Comunicación. LUZ, Venezuela.
- Celis, F. (2010). *Sobrevivencia Empresarial en el Siglo XXI*. Documento en Línea. Disponible en: <http://fernandocelis.com/sobrevivencia-empresarial-en-el-siglo-xxi/> . Consulta realizada el 23/11/2015
- Chaves N. y Belluccia R. (2003). *Estudios de Comunicación*. Editorial Paidós, Argentina.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia. Nomos S, A.
- Delgado, M. (2010). *Diseño de un plan de comunicación de crisis a partir de un caso de estudio en la C.A. Editora El Nacional*. Trabajo Especial de Grado

para optar al título de Especialista en Comunicación Organizacional en la Universidad Monteávila, Caracas, Venezuela.

- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano*. México. McGraw Hill.
- Elías, J. y Mascaray, J. (2000). *Más allá de la comunicación interna*. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000.
- Escobar, T. (2002). *Las relaciones humanas*. Venezuela. Talleres gráficos Mérida.
- Ekvall, G. (1987), *The climate metaphor in organization theory*. Citado en: Chiang, M. Martín, M. Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: R. B. Servicios Editoriales, S. L.
- Fernández, C. (2003). *La comunicación y la organización*. México. Editorial Trillas.
- Fernández, T. Ramírez, F. Rojas, L. Rivera A. (2005). *La comunicación como herramienta de gestión organizacional*. Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales Año 1 / N° 2. Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / issn: 1856-1810 / directorio latindex: 14.593
- Gibson, J. (2009) *Liderazgo Empresarial*. Editorial. Barcelona
- Holtz, Shel, (2004). *Conversaciones Corporativas: Una Guía para la elaboración de estrategias apropiadas y vigentes de Comunicación Interna*. Editorial Amacom.
- Homs, R. (2000). *La Comunicación en la Empresa*. México: Mc Graw Hill Iberoamericana.
- Moret, J. Y Arcila, C. (2009). *Comunicación interna y cultura en las organizaciones: Caso Grupo Fisa (España)*. *Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social "Disertaciones"*, 2 (2), Artículo 5. Disponible en: <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones/>
- Prieto, D. (1999). *La Comunicación en la Educación*. Ediciones Ciccus, La Crujía, Argentina.
- Prieto Y Suárez (1998). Perfil de las motivaciones sociales y clima organizacional. Caso: personal administrativo. En: *Revista de Ciencias Sociales*. Vol IV, N° 1. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.

- Quijano, S. (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones, el ASH Auditoría del sistema Humano*. Barcelona: Icaria, p.425.
- Ramos, M. (2001). *Para educar en Valores. Teoría y Práctica*. 2ª edición Paulinas. Venezuela.
- Romero S., Moraima C. (2005). *La Programación Neurolingüística como una Estrategia Gerencial de los Líderes de las Organizaciones Universitarias*. Tesis Doctoral. Universidad Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo.
- Ritter, Michael. (2008). "*Cultura Organizacional*". Buenos Aires, Argentina, editorial DIRCOM, primera edición.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México. Pearson educación
- Robbins y Coulter (2005). *La Administración*. (8ª ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Naucalpan de Juárez. México.
- Robbins, S. (2008). *Administración de Personal*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Rodríguez, E. (2014). *Modelo Estratégico para la optimización del Clima Organizacional de desde la perspectiva de la comunicación en los docentes en la U. E. E. San Antonio, ubicado en el municipio Valencia Edo. Carabobo*. Trabajo de grado no publicado presentado ante el Instituto Universitario Pedagógico Monseñor Arias Blanco, para optar al título de Magister en Educación Técnica. Valencia. Venezuela.
- Sabino, C. (2006). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.
- Soto, E. (2001). *Comportamiento organizacional: impacto de las emociones*. España. Editorial Thompson editores S.A.
- Stoner, J. y Freeman, E. (2008) *Administración*. México: Editorial Irvin.
- Tamayo y Tamayo, M. (2005). *El proceso de investigación científica*. Editorial Limusa. México Cuarta Edición.

- Universidad de Kansas. *Herramientas para cambiar nuestro mundo. Desarrollar un plan de gestión*. Consulta realizada en: enero, 15-2016. Disponible en: [www.Community Tool.
ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/.../plan-de-gesti3n/principal](http://www.CommunityTool.ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/.../plan-de-gesti3n/principal).
- Van Riel, Cees. (1997). *Comunicaci3n Corporativa*. Madrid: Prentice Hall, 244 p.
- Vera, C. (2003). *La gesti3n del gerente educativo para la formaci3n permanente del docente*. Tesis Doctoral en Ciencias Gerenciales. Universidad Privada Dr. Rafael Bellosa Chac3n. Venezuela.
- Villafa3e Gallego, J. *Imagen Positiva. Gesti3n estrat3gica de la imagen de las empresas*. Editorial Pir3mide, S.A., Madrid, 1998.
- Vivanco, M. (2005), *Muestreo Estad3stico. Dise3o y aplicaciones*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria. p. 187
- Zuluaga, A. (2013). *An3lisis de la incidencia de la Comunicaci3n en la reputaci3n interna en dos medianas empresas de la ciudad de Medell3n*. Trabajo de grado para optar por el t3tulo de: Mag3ster en comunicaci3n Organizacional. Universidad Pontificia Bolivariana Escuela de Ciencias Sociales. Colombia.

ANEXO A

Operacionalización de Variables.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
1. Cultura Organizacional	Es el conjunto de suposiciones, ciencias, valores, y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización. (Guizar, 1999 p.249).	Fue medida haciendo uso de una encuesta aplicada a los trabajadores administrativos del IUTPC.	1.Responsabilidad 2.Compromiso 3:Identificación 4.Integracion	1.1Te han mencionado tus funciones de trabajo según los manuales 1.2Tienes una idea general de las funciones de cada unidad o área en los diferentes departamentos de la institución 1.3Se te ha proporcionado en forma escrita algún momento las funciones que te corresponde realizar en tu unidad de servicio 1.4Cuando un nuevo compañero se incorpora a tu unidad se le informa inmediatamente sobre cuáles son sus funciones 2.1Te sientes comprometido con tu institución 2.2Te sientes comprometido con tu trabajo 3.1Te sientes identificado con ella 3.2Te sientes identificado con tus compañeros de trabajo 4.1Sientes que forma parte de este instituto	Encuesta

			<p>8.Socializacion</p> <p>8.1Te gusta socializar con tus compañeros (as) de oficina</p> <p>8.2Te gusta socializar con tus compañeros (as) de trabajo</p> <p>8.3Conoces de forma oportuna de las actividades que se llevan a cabo en tu institución, tales como campaña de salud, eventos sociales, cursos</p> <p>9.Reconocimiento</p> <p>9.1Los superiores te han brindado un reconocimiento por algún trabajo realizado</p> <p>10.Participacion</p> <p>10.1Se te permite la participación en la reuniones de tu oficina</p> <p>11.Escritas</p> <p>10.2Tu jefe (a) inmediato (a) valora las propuestas que pueda realizar en algún momento en tu jornada de trabajo</p> <p>11.1 Se hace uso de notas informales para solicitud de algún trabajo</p> <p>12.Orales</p> <p>11.2La información la recibe a través de memos internos</p> <p>12.1La información de algún trabajo se realiza en forma verbal</p> <p>12.2Se te informa por teléfono de algún trabajo inmediato a realizar</p>	
--	--	--	--	--

			<p>13. Electrónicas</p>	<p>12.3 En algún momento se te ha informado de un trabajo a realizar , en el cafetín o pasillo de la institución</p> <p>13.1 Uso de estos medios de comunicación como herramienta de trabajo: internet, correo electrónico, pagina web</p> <p>13.2 Solicitud de actividad laboral a través de correo electrónico de la institución</p> <p>13.3 Existe falta de aprovechamiento de los recursos tecnológicos.</p>	
--	--	--	--------------------------------	--	--

Fuente: "Elaboración propia"

ANEXO B



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Instrucciones

Considerando su experiencia, conocimiento y vivencia dentro de esta comunidad, me dirijo muy respetuosamente a usted, a fin de solicitarle su colaboración para responder el presente instrumento que tiene como finalidad recolectar información para un trabajo de investigación titulado La Función de la Comunicación Interna como Instrumento Estratégico que ayude en las actividades administrativas del Instituto Universitario de Tecnología de Puerto Cabello, para optar al título de Magister en Gerencia en Comunicación Organizacional. Agradezco su participación.

INSTRUCCIONES

A continuación se presentan un conjunto de proposiciones. Marque con una equis (X) la que más se adapte a su opinión para lo cual se le ofrecen unas alternativas de respuestas. Ud. Debe marcar sólo una de ellas, las cuales son:

Nunca: N

Raras Veces: RV

Alguna Vez: AV

Frecuentemente: F

Siempre: S

Agradecida por su colaboración.

La Investigadora

CUESTIONARIO

Departamento al que pertenece _____

Antigüedad en esta Institución:

a. Menos de 2 años _____ b. De 2 años a 10 años _____ c. Más de 10 años _____

Instrucciones: Marque con una equis (X), la alternativa que considere como respuesta para los siguientes reactivos:

N°	REACTIVO	N	RV	AV	F	S
1	Te han mencionado tus funciones de trabajo según los manuales					
2	Tienes una idea general de las funciones de cada unidad o área en los diferentes departamentos de la institución					
3	Se te ha proporcionado en forma escrita, en algún momento, las funciones que te corresponde realizar en tu unidad de servicio					
4	Cuando un nuevo compañero se incorpora a tu unidad, se le informa inmediatamente, sobre cuáles son sus funciones					
5	Te sientes comprometido (a) con tu institución					
6	Te sientes comprometido (a) con tu trabajo					
7	Te sientes identificado (a) con ella					
8	Te sientes identificado (a) con tus compañeros de trabajo					
9	Sientes que formas parte de este instituto					
10	Se te comunica a tiempo, la información que se necesita para el correcto desempeño de tus funciones					
11	Recibes la información directamente de la línea de mando					
12	Reuniones formales con personal adscrito a su unidad					
13	Se te informa sobre la relevancia de tu trabajo en la institución					
14	Se te informa sobre la utilidad del trabajo que tienes que realizar					
15	La información laboral que recibes, debes a su vez transmitirla a otras unidades					
16	Existe falta de respuesta a los mensajes en general					
17	La institución transmite información acerca de los					

	cambios que se realiza en las unidad dónde estás adscrito (a)					
18	Sabes quienes son los jefes de cada departamento en las diferentes oficinas de la institución					
19	Se te convoca a realizar algún curso de formación permanente como funcionario (a) de la institución					
20	Te gusta socializar con tus compañeros (as) de oficina					
21	Te gusta socializar con tus compañeros (as) de trabajo					
22	Conoces de forma oportuna de las actividades que se llevan a cabo en tu institución, tales como campañas de salud, eventos sociales, cursos.					
23	Los superiores te han brindado un reconocimiento por algún trabajo realizado					
24	Se te permite la participación en las reuniones de tu oficina					
25	Tu jefe (a) inmediato (a) valora las propuestas que puedas realizar en algún momento de tu jornada de trabajo					
26	Se hace uso de notas informales para solicitud de algún trabajo					
27	La información laboral la recibes a través de memos internos					
28	La información de algún trabajo, se realiza en forma verbal					
29	Se te informa por teléfono de algún trabajo inmediato a realizar					
30	En algún momento se te ha informado de un trabajo a realizar, en el cafetín o pasillo de la institución					
31	Uso de estos medios de comunicación como herramientas de trabajo: Intranet, correo electrónico, página web.					
32	Solicitud de actividad laboral a través de correo electrónico de la institución					
33	Existe falta de aprovechamiento de los recursos tecnológicos					

ANEXO C



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Valencia, ___ de _____ del _____.

Estimados Expertos:

Ante todo, reciban un cordial saludo; la presente tiene como finalidad solicitar su contribución para medir la validez del instrumento de recolección de datos para la investigación titulada:

La función estratégica de la Comunicación Interna en las actividades administrativas del IUTPC, para optar al título de Magister en Gerencia en Comunicación Organizacional. Agradezco su participación.

Para ello, se adjuntan el cuadro de Operacionalización de variables, el cuestionario y formato de validación, a los fines de que apruebe el instrumento o aporte sugerencias, de ser necesario, en cuanto a la redacción, pertinencia de los ítems y validez de constructo.

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración, le saluda.

Atentamente;

Sandra López

C.I.: V- 9570282

FORMATO DE EVALUACIÓN Y VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Experto Evaluador: _____ C.I.: V- _____

Especialidad _____

Grado Académico: _____

Referencia: A= Dejar B= Modificar C= Incluir otra Pregunta D= Eliminar

ÍTEM s	REDACCIÓN												PERTINENCIA CON EL TIPO DE ESTUDIO		OBSERVACIONES	
	Nº	CLARA				CONFUSA				TENDENCIOSA				SI		NO
		A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D			
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
12																
13																
14																
15																
16																
17																
18																
19																
20																
21																
22																
23																
24																
25																
26																
27																
28																
29																
30																
31																
32																
33																

Firma: _____

APROBACIÓN DEL EXPERTO

Quién suscribe,

_____, portadora de la Cédula de Identidad V-_____, hace constar por medio de la presente, que apruebo los instrumentos realizados por la ciudadana: _____, Cédula de Identidad V-_____, presentado en el trabajo de grado para optar al grado de Magister en Educación Técnica.

En la Ciudad de Valencia, a los ____ días del mes de _____ de 2017.

Nombre y Apellido del Experto

C.I. V-

ANEXO D

CALCULO DE LA CONFIABILIDAD

CALCULO DE ALFA DECORNBACH

SUJETO	ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM7	ITEM8	ITEM9	ITEM10	ITEM11	ITEM12	ITEM13	ITEM14	ITEM15	ITEM16	ITEM17
SUJETO1	16	5	16	6	0	0	0	1	1	6	6	4	9	4	7	11	11
SUJETO2	5	10	5	10	1	0	0	5	1	3	3	7	3	6	4	6	6
SUJETO3	3	6	5	5	2	4	3	5	4	5	5	11	7	8	6	5	5
SUJETO4	4	5	2	2	4	6	7	8	5	8	8	6	9	9	6	6	5
SUJETO5	5	7	5	10	26	23	23	14	22	11	11	5	5	6	10	5	6
TOTALCOLUMNA	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
PROMEDIO	6,6000	6,6000	6,6000	6,6000	6,6000	6,6000	6,6000	6,6000	6,6000	6,6000	6,6000	6,6000	6,6000	6,6000	6,6000	6,6000	6,6000
DESV. ESTANDAR(s)	5,3198	2,0736	5,4129	3,4351	10,9453	9,5289	9,6073	4,8270	8,7920	3,0496	3,0496	2,7019	2,6077	1,9494	2,1909	2,5100	2,5100

(s) ²	28,3000	4,3000	29,3000	11,8000	119,8000	90,8000	92,3000	23,3000	77,3000	9,3000	9,3000	7,3000	6,8000	3,8000	4,8000	6,3000	6,3000
------------------	---------	--------	---------	---------	----------	---------	---------	---------	---------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Rango	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta