

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

Facultad de Ciencias Empresariales

Escuela Profesional de Administración de Empresas



Niveles de percepción de los profesores a tiempo completo sobre la  
Comunicación Interna de la Universidad Católica Santo Toribio de  
Mogrovejo

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Autora:  
Gladys Violeta Taboada Luna

Asesor:  
Mgtr. Willam Antonio Ruiz Coronado

Chiclayo – Perú

Setiembre de 2008

## **ASPECTOS INFORMATIVOS**

### **1. TÍTULO**

Niveles de percepción de los profesores a tiempo completo sobre la Comunicación Interna de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

### **2. PERSONAL INVESTIGADOR**

#### **2.1. AUTORA**

Bach. en Administración de Empresas: Gladys Violeta Taboada Luna

#### **2.2. ASESOR**

Mgtr. Willam Antonio Ruiz Coronado

### **3. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Exploratorio, descriptivo

### **4. PRESENTADO POR:**

---

Bch. Gladys Violeta Taboada Luna

**Tesista**

---

Mgtr. Willam Antonio Ruiz Coronado

**Asesor**

## **DEDICATORIA**

"A mi Familia por ser ese "rubrum" en el ejemplo, fuerza y motivación del camino por donde debo seguir, por su gran comprensión y ayuda constante, pues hicieron posible el desarrollo de esta Tesis."

## **AGRADECIMIENTO**

A la Trinidad, a la Virgen, a mis Padres, Hermanos, asesor Willam Ruiz Coronado y Amigos de manera muy especial, por la orientación y ayuda constante brindada durante el desarrollo de la presente Tesis, al Dr. Víctor Alvitres por su constante motivación.

# ÍNDICE

ASPECTOS INFORMATIVOS	2
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
RESUMEN	13
ABSTRACT	13
I.- INTRODUCCIÓN	14
1.1 Situación Problemática	14
1.2 Formulación del Problema	14
1.3 Justificación de la Investigación	14
1.4 Objetivos	15
1.4.1 Objetivo General	15
1.4.2 Objetivos Específicos	15
1.5 Definición y Operacionalización de la Variable y Dimensiones	15
II.- MARCO TEÓRICO	21
2.1 Antecedentes	21
2.2 Comunicación en las Organizaciones	22
2.2.1. La Comunicación dentro de la Empresa	22
2.2.2. El Proceso de la Comunicación en la Empresa	22
2.2.3. Gestión de la comunicación en la empresa	23
2.2.4. Tipos de comunicación en una Organización	25
Comunicación Externa	25
Comunicación Interna	26
2.3 Comunicación Organizacional Interna	27
2.3.1 Desarrollo de la Comunicación Interna	27
2.3.2 Funciones de la Comunicación Interna	27
2.3.3 Canales de Comunicación Interna	28
2.3.4 Barreras de la Comunicación Interna	29
2.3.5 Efectos de una inadecuada comunicación interna	29
2.3.6 Eficacia de la Comunicación Interna	30
2.4 Habilidades para la Comunicación	31
2.5 Implicancias de la comunicación para la administración	32
III.- DISEÑO METODOLÓGICO	33
3.1 Tipo y Diseño de Estudio	33
3.2 Población, Muestra de estudio y Muestreo	33
3.2.1 Población	33
3.2.2 Muestra y Método de Muestreo	33
3.3 Métodos, Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	34
3.4 Plan de Procesamiento Estadístico para Análisis de Datos	34
IV.- RESULTADOS Y DISCUSIÓN	37
4.1 Validez y Confiabilidad del Instrumento para medir la Comunicación Interna	37
4.1.1 Validez del Instrumento - Validez del Test	37
4.1.1.1 Varianza Total explicada obtenida mediante el análisis de componentes principales	37

4.1.1.2	Gráfica de Sedimentación o de Ladera	39
4.1.2	Confiabilidad del Test Completo	45
4.1.2.1	Estadísticos de Confiabilidad para el Test	45
4.1.2.2	Estadísticos de los ÍTEMS o elementos	46
4.1.2.3	Estadísticos de los Elementos (ítems) en relación con el Total de Items del Test	46
4.1.2.4	Confiabilidad en cada Dimensión	50
4.1.3	Construcción de Niveles para el Test de percepción de la comunicación existente en la empresa	53
4.1.3.1	Niveles para cada Dimensión del Test	53
4.2	Niveles de Percepción de la Comunicación Interna en la USAT	60
4.2.1	Nivel de la Comunicación Interna de manera General	60
4.2.2	Niveles de Comunicación Interna en la Empresa en términos Generales por Departamento Académico	61
4.2.3	Niveles de Comunicación Interna por Dimensiones	62
4.3	Medios más Eficaces para emitir información hacia el Nivel Superior	80
4.3.1	De manera General	80
4.3.2	Por Departamento Académico	82
	Conclusiones	83
	Sugerencias	85
	VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
	ANEXOS	
Anexo N° 1.	Profesores a Tiempo Completo de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo	90
Anexo N° 2.	Cálculo de Tamaño de Muestra, y Distribución de la Población	91
Anexo N° 3.	Instrumento de Recolección de Información	92
Anexo N° 4.	Opinión acerca de los aspectos involucrados con la percepción de la Comunicación Interna en la USAT	95

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Operacionalización de la Comunicación Interna	17
Tabla 2.	Niveles de Comunicación Interna en cada una de las Dimensiones que conforman el Instrumento	36
Tabla 3.	Validez del instrumento a través del KMO y Barlett	37
Tabla 4.	Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales	38
Tabla 5.	Matriz de Componentes o Dimensiones (Rotación)	40
Tabla 6.	Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales. Método de Rotación: Normalización Varimax con Kaiser	41
Tabla 7.	Dimensiones o Factores modificado	42
Tabla 8.	Estadísticos de Fiabilidad	45
Tabla 9.	Valoración de Niveles	46
Tabla 10.	Estadísticos Total - Elemento	49
Tabla 11.	Coefficiente de Confiabilidad en la Dimensión: “Integración y participación de la comunicación”	50
Tabla 12.	Coefficiente de Confiabilidad en la Dimensión: Aspectos sobre misión, visión y gestión de la organización”	50
Tabla 13.	Coefficiente de Confiabilidad en la Dimensión:	50
Tabla 14.	Coefficiente de Confiabilidad en la Dimensión: “Comunicación interna entre las áreas y dependencias de la USAT”	51
Tabla 15.	Estadísticos de Fiabilidad en la Dimensión: “Eficacia de los medios de comunicación”	51
Tabla 16.	Estadísticos de Fiabilidad en la Dimensión: “Información de aspectos económicos y administrativos”	52
Tabla 17.	Estadísticos de Fiabilidad en la Dimensión: “Información de la imagen de la empresa”	52
Tabla 18.	Estadísticos de Fiabilidad en la Dimensión: “Calidad de la información”	52
Tabla 19.	Confiable y Significativa la Dimensión: “Preparación y coordinación de los medios de comunicación interna en la Empresa”	53
Tabla 20.	Estadísticos: cálculo de los niveles a través de percentile	55
Tabla 21.	Niveles y Puntuaciones en la Dimensión: "Integración y participación de la comunicación interna”	55
Tabla 22.	Niveles y Puntuaciones en la Dimensión: “Aspectos sobre misión, visión y gestión de la organización”	55
Tabla 23.	Niveles y Puntuaciones en la Dimensión:	56
Tabla 24.	Niveles y Puntuaciones en la Dimensión: “Comunicación interna entre las áreas y dependencias de la USAT”	56
Tabla 25.	Niveles y Puntuaciones en la Dimensión:	57
Tabla 26.	Niveles y Puntuaciones en la Dimensión:	57
Tabla 27.	Niveles y Puntuaciones en la Dimensión:	57
Tabla 28.	Niveles y Puntuaciones en la Dimensión:	58
Tabla 29.	Estadísticos: Preparación y Coordinación de los medios de Comunicación Interna de la Empresa	59
Tabla 30.	Niveles de Comunicación Interna percibida por los Profesores a tiempo completo.	61
Tabla 31.	Niveles de Integración y Participación de la Comunicación Interna, percibida por los Profesores a tiempo completo según Departamento Académico	63

Tabla 32.	Niveles de comunicación sobre los distintos aspectos que tiene la USAT de visión, misión y gestión de la organización, percibida por los profesores a tiempo completo, según Departamento Académico	65
Tabla 33.	Niveles de comunicación en información adecuada para el desarrollo de su trabajo, percibida por los profesores a tiempo completo, según departamento académico	67
Tabla 34.	Nivel de comunicación interna entre las áreas y dependencias de la empresa, percibida por profesores a tiempo completo de la USAT	69
Tabla 35.	Nivel de eficacia de los medios de comunicación, percibida por los profesores a tiempo completo, según departamento académico	71
Tabla 36.	Nivel de comunicación en información de aspectos económicos y administrativos, percibida por los profesores a tiempo completo, según departamento académico	73
Tabla 37.	Información de la imagen de la USAT percibida por los Profesores a tiempo completo	75
Tabla 38.	Nivel de la calidad de información, percibida por los profesores a tiempo completo, según departamento académico	77
Tabla 39.	Nivel de Preparación y coordinación de los medios de comunicación interna en la Empresa, percibida por los profesores a tiempo completo, según departamento académico	79
Tabla 40.	Información General de los medios más eficaces para emitir información hacia el nivel superior, desde la opinión de los Profesores a tiempo completo	80
Tabla 41.	Medios más eficaces para emitir información hacia el nivel superior, desde la opinión de los profesores a tiempo completo, según Departamento Académico	82
Tabla 42.	Nivel de Comunicación Interna por Departamento Académico según dimensiones	83
Tabla 43.	Nivel de Comunicación Interna según dimensiones	84
Tabla 44.	Profesores a tiempo completo de la USAT, según la valoración del nivel de información que le atribuye a aspectos relacionados a su trabajo	96
Tabla 45.	Profesores a tiempo completo de la USAT, según la valoración del nivel de información que tiene sobre distintos aspectos de la entidad en la que trabaja	100
Tabla 46.	Profesores a tiempo completo de la USAT, según la valoración del nivel de información que tiene sobre la función de las distintas organizaciones de la USAT	102
Tabla 47.	Profesores a tiempo completo de la USAT, según el nivel de información que brinda a otras áreas respecto al trabajo que realiza	103
Tabla 48.	Profesores a tiempo completo de la USAT, según el nivel de información que recibe de otras áreas sobre aspectos del trabajo que realizan	104
Tabla 49.	Profesores a tiempo completo de la USAT, según el nivel de información que tiene acerca de aspectos económicos y sociales	106
Tabla 50.	Profesores a tiempo completo de la USAT, según el nivel	

	de información que tiene acerca de aspectos relacionados a la imagen de la Universidad	109
Tabla 51.	Profesores a tiempo completo de la USAT, según la valoración que le da a los distintos medios de información que se emplean en la USAT	114
Tabla 52	Profesores a tiempo completo de la USAT, según la valoración que le da a los distintos medios de información que se emplean en la USAT (Continuación )	118
Tabla 53.	Profesores a tiempo completo de la USAT, según la valoración que le da a los distintos medios de información que se emplean en la USAT (Continuación)	122
Tabla 54.	Profesores a tiempo completo de la USAT, según su apreciación en aspectos relacionados a las reuniones por departamento	127
Tabla 55.	Profesores a tiempo completo de la USAT, según su apreciación en aspectos relacionados a las reuniones de información general	132
Tabla 56.	Frecuencia de realización de las reuniones por departamento y a nivel general, en un periodo de 3 meses	134

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Riqueza de la Información	24
Figura 2.	Proceso de la Comunicación: Eficiente y Eficaz	30
Figura 3.	Número de Componente	39
Figura 4.	Comunicación Interna percibida por los Profesores a Tiempo	60
Figura 5.	Nivel de Integración y Participación de la Comunicación Interna, por Profesores a Tiempo Completo de la USAT	62
Figura 6.	Nivel de comunicación sobre los distintos aspectos que tiene la USAT Misión, Visión y Gestión de la organización, percibida por profesores a tiempo completo de la USAT	64
Figura 7.	Nivel de información adecuada para el desarrollo de su trabajo, percibida por profesores a tiempo completo de la USAT	66
Figura 8.	Nivel de comunicación interna entre las áreas y dependencias de la empresa, percibida por profesores a tiempo completo de la USAT	68
Figura 9.	Nivel de eficacia de los medios de comunicación, percibida por profesores a tiempo completo de la USAT.	70
Figura 10.	Nivel de comunicación en información de aspectos económicos y administrativos, percibida por profesores a tiempo completo de la USAT	72
Figura 11.	Nivel de comunicación en información con relación a la imagen de la empresa, percibida por profesores a tiempo completo de la USAT	74
Figura 12.	Nivel de la calidad de información, percibida por profesores a tiempo completo de la USAT	76
Figura 13.	Nivel de Preparación y coordinación de los medios de comunicación interna en la empresa, percibida por profesores a tiempo completo de la USAT	78
Figura 14.	Medios más eficaces para emitir información hacia el nivel superior, desde la opinión de los profesores a tiempo completo	81
Figura 15.	Valoración del nivel de información que tiene para realizar adecuadamente su trabajo	95
Figura 16.	Valoración del nivel de información que tiene para saber cómo está haciendo su trabajo.	97
Figura 17.	Valoración del nivel de información que tiene para conocer la importancia de las tareas que realiza	97
Figura 18.	Valoración del nivel de información que tiene para conocer las repercusiones del trabajo que realiza	98
Figura 19.	Valoración del nivel de información que tiene para conocer los proyectos que le afectan profesionalmente	98
Figura 20.	Valoración acerca del nivel de información que tiene sobre la “Estructura de la Organización	99
Figura 21.	Valoración del nivel de información que tiene para conocer los objetivos y resultados de la organización	99
Figura 22.	Valoración acerca del nivel de información que tiene sobre “inversiones y proyectos de la Organización”	101
Figura 23.	Valoración acerca del nivel de información que tiene sobre “Gestión de la organización: Control del trabajo, productividad”	101
Figura 24.	Nivel de información que tiene sobre la función de las distintas organizaciones de la USAT	102

Figura 25.	Nivel de información a otras áreas sobre	103
Figura 26.	de información a otras áreas sobre aspectos de su trabajo	104
Figura 27.	Nivel de información que posee sobre: retribución	105
Figura 28.	Nivel de información que posee sobre: Beneficios Sociales	105
Figura 29.	Nivel de información que posee sobre: Procedimiento administrativo	107
Figura 30.	Nivel de información que posee sobre: Selección y Contratación de personal	107
Figura 31.	Nivel de información que posee sobre: La relación entre el Rector y Autoridades del Consejo Universitario	108
Figura 32.	Nivel de información que posee sobre: La relación entre el Rector y Autoridades del Consejo Universitario	108
Figura 33.	Nivel de información que posee sobre: Objetivos y resultados de la USAT	110
Figura 34.	Nivel de información que posee sobre: la imagen ante el estudiante sobre servicios educativos y administrativos	110
Figura 35.	Nivel de información que posee sobre: la situación de la USAT en el contexto Universitario de Chiclayo	111
Figura 36.	Nivel de información que posee sobre: la imagen ante el estudiante sobre servicios educativos y administrativos	111
Figura 37.	Valoración que le da a la “Revista interna” como medio de información	112
Figura 38.	Valoración que le da a las “Reuniones periódicas en tu departamento (jefe inmediato)” como medio de información	112
Figura 39.	Valoración que le da a las “reuniones periódicas en tu departamento (Jefe Superior)” como medio de información	113
Figura 40.	Valoración que le da a las “reuniones generales” como medio de información	115
Figura 41.	Valoración que le da a las “reuniones por departamento” como medio de información	115
Figura 42.	Valoración que le da a los “equipos de trabajo” como medio de información	116
Figura 43.	Valoración que le da a los “compañeros de trabajo” como medio de información	116
Figura 44.	Valoración que le da a los “comentarios de pasillo” como medio de información.	117
Figura 45.	Valoración que le da a la “comunicación del rector” como medio de información	117
Figura 46.	Valoración que le da a la “información mostrada en los tablon de anuncios (vitri nas)” como medio de información	119
Figura 47.	Valoración que le da al “correo electrónico” como medio de información	119
Figura 48.	Valoración que le da a la “Folletería repartida en toda la Universidad” como medio de información	120
Figura 49.	Valoración que le da a la “información mostrada en la página web” como medio de información	120
Figura 50.	Valoración que le da a la “información semestral de las actividades del rector” como medio de información	121
Figura 51.	Valoración que le da a la “información presentada en las asambleas por escuela” como medio de información	121

Figura 52.	Valoración que le da a la “información presentada en pósters, banners o propagandas” como medio de información	123
Figura 53.	Valoración que le da a la “información presentada en conferencias” como medio de información	123
Figura 54.	Valoración que le da a la “información presentada en eventos sociales” como medio de información	124
Figura 55.	Valoración que le da a la “información presentada en el Blog de notas” como medio de información	124
Figura 56.	Estado de acuerdo con que las reuniones por departamento “están bien preparadas”	125
Figura 57.	Estado de acuerdo con que las reuniones por departamento “están bien dirigidas”	125
Figura 58.	Estado de acuerdo con que las reuniones por departamento “son eficaces, cumplen los acuerdos y decisiones tomadas”	126
Figura 59.	Estado de acuerdo con que las reuniones por departamento “tiene un nivel alto de participación”	128
Figura 60.	Estado de acuerdo con que las reuniones por departamento “tienen la duración adecuada”	128
Figura 61.	Estado de acuerdo con que las reuniones por departamento “la frecuencia con la que se realizan es satisfactoria”	129
Figura 62.	Estado de acuerdo con que las reuniones de información general “están bien preparadas”	130
Figura 63.	Estado de acuerdo con que las reuniones de información general “están bien dirigidas”	130
Figura 64.	Estado de acuerdo con que las reuniones de información general “son eficaces; cumplen los acuerdos y decisiones tomadas”	131
Figura 65.	Estado de acuerdo con que las reuniones de información general “el nivel de participación es alto”	131
Figura 66.	Estado de acuerdo con que las reuniones de información general “la duración es adecuada”	133
Figura 67.	Estado de acuerdo con que las reuniones de información general “la frecuencia con la que se realizan es satisfactorias”	133
Figura 68.	Estado de acuerdo con que las reuniones de información general “son satisfactorias por su contenido y desarrollo”	134

## **RESUMEN**

El estudio centra su atención en analizar la situación actual de la comunicación interna en una institución educativa universitaria, para ello se ha realizado un estudio descriptivo del nivel de percepción de los profesores sobre la comunicación interna de su institución. Para la obtención de los datos se ha adaptado el Instrumento “Percepción de la Comunicación Existente en la Empresa”, elaborado por Barba y Cabrera (2003) al contexto peruano. El instrumento adaptado estuvo formado por 10 dimensiones y sus valores psicométricos fueron aceptables. El nivel de percepción de comunicación interna de la USAT es de media a alta.

**Palabras Claves:** Comunicación Organizacional, Comunicación Interna, Diagnóstico. Universidad.

## **ABSTRACT**

The study centers its attention in analyzing the current situation of the internal communication in a university, for that reason, it has done developed descriptive study at the teachers' perception level about the internal communication of their institution. For obtaining information, the Instrument “Percepción de la comunicación existente en la empresa”(“Perception of the Actual Communication in the Company”) has been adapted, elaborated by Barba and Cabrera (2003) to the peruvian context.

The adapted instrument was made up by 10 dimensions and its psychometric values were acceptable. The level of perception of internal communication of the USAT is from average to high level.

**KEY WORDS:** Organizational communication, internal communication, diagnosis, university.

## **I.- INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Situación Problemática**

La comunicación organizacional es una joven disciplina que tiene sus matrices conceptuales y teóricas en la Psicología Social, la Sociología y las Ciencias de la Administración (Saladrigas, 2005). El campo de estudio de la comunicación organizacional interna, según los últimos congresos anuales de la Internacional Association of Business Communicators (IABC), se ha centrado en tres temas: lograr que la función sea vista como estrategia y no solo operativa por la empresa; la necesidad de elaborar un plan estratégico de comunicación y, por último, la necesidad de medir los resultados obtenidos (Andrade, 2005). Hoy por hoy los investigadores organizacionales están interesados en cómo medir la percepción que tienen los miembros de la organización al respecto, de qué manera se la puede diagnosticar así como qué efectos produce en las variables organizacionales.

la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, objeto de estudio de la presente, fue creada un 14 de octubre de 1994, con 2 Facultades y 4 Escuelas. Hoy cuenta con 5 Facultades y 17 Escuelas Profesionales, este crecimiento brusco puede que haya influido en la comunicación interna y eficacia de sus procesos, entre otros. Teniendo en cuenta que, para Hodgetts y Altman (1999, citado en León 2006), el desarrollo organizacional y en particular la estructura organizacional debe centrarse en proveer de canales adecuados de comunicación interna y externa; se hace necesario que la Universidad estudie y comprenda dicha variable en bien de su desempeño organizacional; sin embargo, a la fecha no se conoce un diagnóstico del estado en que se encuentra la comunicación interna, bajo la perspectiva de los profesores a tiempo completo; del cómo se ha llevado a cabo la comunicación en la institución, qué medios son los más utilizados para dicha comunicación, en definitiva en qué nivel de percepción se encuentra la comunicación interna; porque si solamente se diera mayor importancia a la comunicación vía intranet, esto sería un síntoma de una posible problemática (Barranco, 2008).

### **1.2 Formulación del Problema**

¿Cuál es el nivel de percepción de la comunicación interna actual, que se da en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo desde la percepción de los profesores a tiempo completo?

### **1.3 Justificación de la Investigación**

Según Bernal (2006) la presente investigación se justifica desde la perspectiva metodológica y práctica. El aporte metodológico estriba en la propuesta que se hace en esta investigación para diagnosticar cuál es el nivel de percepción de la comunicación interna de una organización; cuyos resultados, asimismo, son un aporte práctico para la organización, objeto del estudio, por cuanto recibirá información relevante para la mejora de su sistema de comunicación interna, pues permitirá saber en qué nivel se encuentra el estado actual de la Comunicación Interna, desde la perspectiva de los profesores a tiempo completo del Semestre Académico 2008-II

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

Diagnosticar cuál es el nivel de percepción de la comunicación interna actual, que se da en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo desde la percepción de los profesores a tiempo completo.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Adaptar y medir la validez y confiabilidad del Instrumento “Percepción de la Comunicación existente en la Empresa”, elaborado por Barba y Cabrera (2003), al contexto peruano.
- Determinar los niveles de comunicación interna en cada una de sus dimensiones de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (USAT), por agrupación de Departamento Académico.
- Determinar el nivel de comunicación interna de la USAT, que perciben los profesores a tiempo completo, en cada una de las dimensiones que fueron tomadas a través de un análisis factorial.
- Sugerir mejoras para la comunicación interna de la USAT.

## **1.5 Definición y Operacionalización de la Variable y Dimensiones**

En el presente estudio por ser descriptivo se ocupará solo de la variable Nivel de Percepción de Comunicación Interna, la misma que se encuentra conformada por 10 dimensiones, cada una de ellas con sus respectivos ítems, indicadores y escala, como puede apreciarse en la Tabla N° 1.

La Variable Nivel de percepción de la Comunicación Interna se define como la actitud que expresa el profesor universitario con respecto al conjunto de actividades efectuadas por la Universidad 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 al logro de los objetivos organizacionales.

La Dimensión de estudio Integración y participación de la comunicación interna. se refiere a la forma de circulación de la información, el nivel de conocimiento que tiene cada uno de los trabajadores de la organización (desde el jefe hasta los trabajadores del nivel operativo), la facilidad para la transmisión de un mensaje y la respuesta que se espera a una comunicación.

Estos aspectos son relevantes dado que, como lo menciona García (2000), la empresa es una organización que se sostiene sobre la base de un “sistema discernible de interacciones, relativamente permanente y relativamente complejo”.

Es relevante que las organizaciones tengan una misión, una visión y un sistema de gestión pues, un esfuerzo efectivo de administración de las operaciones de la empresa es, precisamente, saber a dónde va y qué estrategia va a aplicar para conseguir alcanzar la meta que se ha trazado (Heizer y Render, 2004). En nuestro caso al hablar sobre visión, misión y gestión de la organización, hacemos referencia a los objetivos y resultados de la organización, cómo se maneja el control del trabajo y la productividad, las diversas funciones de los departamentos que posee la institución, las inversiones y proyectos, la estructura de su organización y la relación entre el Rector y las autoridades del Consejo Universitario.

La dimensión, **información adecuada para el desarrollo de su trabajo** señala el conocimiento de la importancia de las tareas que el trabajador realiza y cómo debe realizarlas, las repercusiones de su trabajo, la información que recibe del jefe acerca de su trabajo y el conocimiento que tiene sobre los proyectos que puedan afectarlo profesionalmente dentro de la organización.

García (2000) afirma que la actividad del trabajador es una forma muy característica de la relación que establece con su superior. El contenido de la realización de su trabajo lo constituyen tres elementos: los hechos, los procesos y el saber cómo desarrollar las actividades de rutina que le son propias a su labor. El tipo de información que corresponde a esta relación es de carácter formal y se distingue por ser información simple, lógica, racional, directa, concisa, fría y muy previsible.

**La dimensión comunicación interna entre las áreas y equipos de trabajo** incluye informaciones relacionadas a ideas, actitudes, creencias, opiniones, valores que constituyen lo que se conoce como cultura organizacional. Este tipo de información es menos rutinaria y más propensa a ser malinterpretada. Sin embargo, se puede hacer mención - también - a la comunicación entre equipos o transfuncional. Nos referimos a la necesidad de coordinar e integrar las acciones de toda área o departamento, partiendo de que se conoce la importancia de las repercusiones que puede originar cada una de las actividades de los órganos por separado (García, 2000); por tanto quedan contenidos aspectos tales como la valoración de los equipos de trabajo, de la información que se presenta en reuniones o asambleas de cada área u órgano interno, del jefe inmediato o de los departamentos de la organización. También comprende la valoración de la folletería que se distribuye dentro de la empresa.

**Al hablar de la calidad de la información** se evalúa el nivel de comprensión de la información, su puntualidad, confiabilidad y nivel de importancia; espacio importante se le concedió también, a la preparación y coordinación de los medios de comunicación interna de la USAT dado que se encuentra contenida en ella, la evaluación de las reuniones que se llevan a cabo a nivel de departamento y con referencia a reuniones generales. Se considera aspectos tales como la frecuencia de realización, la adecuada preparación, la dirección correcta, el cumplimiento de los acuerdos y decisiones tomadas, el nivel de participación en la reunión, y el nivel de satisfacción que el participante experimenta del contenido y el desarrollo de la misma.

Para medir la eficacia de los medios de comunicación, que no es el objeto central de estudios propiamente, se ha tomado en cuenta aspectos tales como la valoración de la información presentada en conferencias, eventos sociales, blog de noticias, posters y banners, propagandas, revista interna, correo electrónico, página web, tableros de anuncios, comunicación con el rector, los compañeros de trabajo y los comentarios de pasillo. La información que los trabajadores deben tener a cerca de sus beneficios sociales, la retribución o los haberes por trabajo realizado, el procedimiento administrativo, la selección y contratación de personal y la capacitación se encuentra detallada en la dimensión que hace referencia a los aspectos económicos y administrativos. Al hablar de la imagen que tiene la Universidad, se hace referencia a la situación que la institución estudiada posee en el contexto universitario de Chiclayo, las posibilidades de desarrollo futuro y la imagen que se proyecta hacia los usuarios sobre el servicio que brinda la institución. Asimismo si se ha llevado a cabo la evaluación de algunos medios o vías de comunicación que tiene la Universidad, para saber cuales son las más eficaces en la transmisión de la información,

**Tabla 1. Operacionalización de la Comunicación Interna**

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Item</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala</b>
Niveles de Percepción de la Comunicación Interna en la Empresa	Integración y participación de la Comunicación Interna	<p>La comunicación circula sin restricción de abajo a arriba</p> <p>El jefe normalmente se encuentra bien informado</p> <p>La comunicación circula sin restricción de arriba a abajo</p> <p>La comunicación circula sin restricción horizontalmente</p> <p>El jefe transmite la información que recibe</p> <p>Con frecuencia se tienen respuestas a las preguntas planteadas.</p> <p>En la USAT existe una política de "puertas abiertas"</p> <p>En la USAT se hacen esfuerzos para mejorar la comunicación</p> <p>Yo puedo transmitir fácilmente información</p>	Baja comunicación. Comunicación medio - baja. N. Medio de comunicación. Comunicación Medio - Alta. Alta comunicación.	Ordinal
	Aspectos sobre Misión, Visión y Gestión de la Organización	<p>Objetivos y resultados de la organización</p> <p>Gestión de la Organización (control del trabajo, productividad)</p> <p>Función de las distintas áreas de la USAT.</p> <p>Inversiones y proyectos de la organización</p> <p>Estructura de la organización</p> <p>Objetivos y resultados de la USAT</p>	Baja comunicación. Comunicación medio - baja. N. Medio de comunicación. Comunicación Medio - Alta. Alta comunicación.	Ordinal

		Relación entre el Rector y Autoridades del Consejo Universitario		
	Información adecuada para el desarrollo de su trabajo	<p>Conocer la importancia de las tareas que usted realiza</p> <p>Conocer las repercusiones del trabajo que realiza</p> <p>Saber cómo lo está haciendo</p> <p>Conocer los proyectos que le afectan profesionalmente</p> <p>Realizar adecuadamente su trabajo</p>	<p>Baja comunicación.</p> <p>Comunicación medio - baja. N. Medio de comunicación.</p> <p>Comunicación Medio - Alta. Alta comunicación.</p>	Ordinal
	Comunicación interna entre las Áreas y Dependencias de la USAT	<p>Valoración de los equipos de trabajo</p> <p>Valoración de la información presentadas en las asambleas por Escuela</p> <p>Valoración de las reuniones generales</p>	<p>Baja comunicación.</p> <p>Comunicación medio - baja. N. Medio de comunicación.</p> <p>Comunicación Medio - Alta. Alta comunicación.</p>	Ordinal
		<p>Valoración para el jefe inmediato (reuniones periódicas en tu departamento)</p> <p>Valoración para el jefe Superior (2 escalones por encima)</p> <p>Valoración de reuniones por departamento</p> <p>Valoración a la folletería repartida en toda la Universidad</p> <p>Informa a otras áreas sobre aspectos de su trabajo</p> <p>Recibe información de otras áreas sobre aspectos del trabajo que realizan</p>		
	Eficacia de los medios de comunicación	<p>Valoración de la información presentadas en conferencias</p> <p>Valoración de la información presentada en eventos sociales</p>	<p>Baja comunicación.</p> <p>Comunicación medio - baja. N. Medio de comunicación.</p> <p>Comunicación Medio - Alta. Alta comunicación.</p>	Ordinal
		Valoración de la información presentada en Blog de noticias		
		Valoración de la información presentada en posters, banners o propagandas		
		<p>Valoración de la información semestral de las actividades del rector</p> <p>Valoración al correo electrónico</p>		
		Valoración de la información mostrada en la página Web de la USAT.		

		<p>Valoración a la información mostrada en los tabloneros de anuncios (vitrinas)</p> <p>Valoración a la comunicación del rector</p> <p>Valoración de compañeros de trabajo</p> <p>Valoración de los comentarios de pasillo</p> <p>Valoración para la revista interna</p>		
	Información de aspectos económicos y administrativos	<p>Beneficios sociales</p> <p>Retribución (pago realizado)</p> <p>Procedimiento administrativo</p> <p>Selección y contratación de personal</p> <p>Capacitación</p>	<p>Baja comunicación.</p> <p>Comunicación medio - baja. N. Medio de comunicación.</p> <p>Comunicación Medio - Alta. Alta comunicación.</p>	Ordinal
	Información de la Imagen de la USAT	<p>Situación de la USAT en el contexto universitario de Chiclayo</p>	<p>Baja comunicación.</p> <p>Comunicación medio - baja. N. Medio de comunicación.</p> <p>Comunicación Medio - Alta. Alta comunicación.</p>	Ordinal
		<p>Posibilidades de futuro de la USAT</p> <p>Imagen ante el estudiante sobre servicios educativos y administrativos</p>		
	Calidad de la Información	<p>La información siempre es comprensible</p> <p>La información llega puntual</p> <p>La información es confiable</p> <p>Se tratan temas de interés</p>	<p>Baja comunicación.</p> <p>Comunicación medio - baja. N. Medio de comunicación.</p> <p>Comunicación Medio - Alta. Alta comunicación.</p>	Ordinal
	Preparación y coordinación de los medios de comunicación interna en la USAT	<p>Nivel de departamento: Están bien preparadas</p> <p>Nivel de departamento: Están bien dirigidas</p> <p>Nivel de departamento: Son eficaces: cumplen los acuerdos y decisiones tomadas</p> <p>Nivel de departamento: El nivel de participación es alto</p> <p>Nivel de departamento: La duración es adecuada</p>	<p>Baja comunicación.</p> <p>Comunicación medio - baja. N. Medio de comunicación.</p> <p>Comunicación Medio - Alta. Alta comunicación.</p>	Ordinal
		<p>Nivel de departamento: La frecuencia con la que se realiza es satisfactoria</p> <p>Nivel de departamento: ¿En 3 meses, con qué frecuencia se realizan?</p> <p>Reuniones generales: Están bien preparadas</p> <p>Reuniones generales: Están bien dirigidas</p>		
		<p>Reuniones generales: Son eficaces: cumplen los acuerdos y decisiones tomadas</p>		

		<p>Reuniones generales: El nivel de participación es alto</p> <p>Reuniones generales: La duración es adecuada</p> <p>Reuniones generales: La frecuencia con la que se realiza es satisfactoria</p> <p>Reuniones generales: Son satisfactorias por su contenido y desarrollo</p> <p>Reuniones generales: ¿En 3 meses, con qué frecuencia se realizan?</p>		
	<p><b>Medios más eficaces para emitir información</b></p>	<p>Medio más eficaz para emitir información (tercer)</p> <p>Medio más eficaz para emitir información (primero)</p> <p>Medio más eficaz para emitir información (segundo)</p>	<p>Jerarquías del 1 al 3</p>	<p>Ordinal</p>

## **II.- MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes**

En el “Diagnóstico de la Comunicación Interna y Clima Organizacional aplicado a la empresa privada BBVA Banco Continental Lambayeque” la Licenciada Villalobos Díaz, Emma Lily (2001) demostró que, la falta de capacitación en el área de comunicación genera contraindicaciones en el ámbito nacional y local, así mismo es importante tener en consideración el número de personas, con que cuenta la institución, es decir a mayor número de personas, mayores problemas de comunicación y por ende un bajo nivel de satisfacción del personal.

Las formas de comunicación (formal e informal) originan una satisfacción entre regular y buena porque conocen sólo lo primordial con respecto a la información de características funcionales en orden a su organización, estructura, inmediatez, accesibilidad y transparencia. Los canales comunicacionales de la institución: revistas, cartelera informativa, boletines etc. son pocos leídos, lo que no permite explotar la participación activa de los trabajadores.

Si bien es cierto que el tema de estudios abordado no es propiamente la eficacia de la comunicación interna, sino los niveles de percepción que se encuentran dentro de la comunicación interna, del estudio de Eyzaguirre Vega, Penélope Verisa, (200 ) sobre las “Consideraciones para la eficacia de un Plan Estratégico de Comunicación Interna en una empresa petrolera” se pudo observar que a raíz de lo percibido se comprobó la existencia de un inadecuado manejo de la comunicación interna y esto fue debido a la falta de capacitación no solamente en el área que debió ser, sino por no haber involucrado a todo el personal de la empresa; sin mencionar que esto contribuyó a la falta de eficacia en los procesos.

En el estudio de Flores Lozada Pilar y Vite Vite, Mirtha (2001) “Diagnóstico de la Comunicación Interna” encontraron que: existía una desinformación tanto por parte del personal jerárquico como no jerárquico, manifestada ésta, en la ausencia de información objetiva y contando con la presencia de información anónima, dudosa (rumor) o que procede de una fuente de información no fidedigna, por tanto la comunicación fluye solo en las instancias superiores sin tomar en cuenta ninguna otra instancia.

De lo expuesto por Flores Lozada y Vite Vite se concluyó que en el Plan Estratégico, no existen programas de comunicación y sobre todo se da la ausencia de una Oficina de Comunicación que pueda orientar de manera verás toda la información que se maneja.

Barba y Cabrera (2003) en su estudio de investigación sobre el “Diagnóstico de Comunicación Interna en la Universidad de las Américas – Puebla” trabajaron con los Profesores a tiempo completo, aplicando un instrumento piloto, el cual fue validado en otros organismos tanto en México como en España, resaltando el uso de las tecnologías como internet e intranet en la mejora de estas comunicaciones. Este análisis es una herramienta no solo para saber cómo influye o no en el clima organizacional, sino también para medir cuan efectivo es el trabajo.

El instrumento utilizado evaluó doce características de dicha comunicación, para lo cual establecieron una escala de likert de cinco niveles, así como las diferentes formas de medios de comunicación con que cuenta la institución.

## **2.2 Comunicación en las Organizaciones**

### **2.2.1. La Comunicación dentro de la Empresa**

La comunicación constituye uno de los pilares de la experiencia humana y de la vida en sociedad. Somos seres sociales por naturaleza y por medio de la comunicación es que forjamos relaciones que nos unen y que nos permiten establecer cultura, por tanto, se puede decir que la cultura es generada en el proceso de compartir entre los diferentes miembros de la organización siendo la comunicación la principal vía.

Para Chiavenato (2002), comunicar significa volver común algo. Esto quiere decir que la comunicación es un puente que nos permite transportar ese “algo” de una persona a otra, de una organización a otra. Comunicar no es sencillamente distribuir información, como dicen Ferreiro y Alcázar (s.f.), sino que implica intercambiar conocimientos con otras personas en un proceso bidireccional.

Hay otros términos que también se deben conocer para poder hablar de comunicación. Nos referimos **a dato, información y comunicación propiamente dicha**. Dato, en palabras de Chiavenato (2000), es un registro o anotación sobre alguna ocurrencia, o puede ser entendido también como bits de información que pueden ser descritos o medidos de forma objetiva (Gómez-Mejía y Balkin, 2003). Carece de significado, porque un dato es un grupo de símbolos aleatorios que representa cantidades, acciones, cosas, etc. Cuando ese conjunto adquiere significado, se tiene la información.

Información es un conjunto de datos que poseen un significado es decir, aumenta el conocimiento de quien los recibe. Desde un punto de vista científico, la información es todo lo que “efectúa un trabajo lógico sobre la orientación de la persona, en relación con el mundo que la rodea” (Chiavenato, 2002: 521).

Por último, comunicación es la transmisión de una información, pero no se queda sólo en eso, sino que es una ruta de doble vía que incluye la ida y el regreso de un mensaje, lo que implica retroalimentación y entendimiento común (Chiavenato, 2002).

### **2.2.2. El Proceso de la Comunicación en la Empresa**

Sabiendo que la comunicación es un proceso complejo, por la forma de cómo se pueda enviar o recibir mensaje, dado que ésta puede ser errada o con distorsiones en su contenido (Chiavenato, 2002) es por eso que se tiene que poner en práctica un proceso elemental, para que pueda llevar mejor la comunicación. Para ello se comienza con un emisor que posee un mensaje para un receptor. El emisor codifica el mensaje y selecciona el canal de comunicación más acertado para el receptor. Codificar implica

seleccionar los símbolos más adecuados que puedan ser mejor decodificados por el receptor. Por eso es que el emisor debe anticiparse a la capacidad de decodificación del receptor. El canal de información que se escogió tiene mucha importancia porque influye en la cantidad y la calidad de la información que se transmite. Cuando se selecciona un canal se debe tener en cuenta una serie de factores, como por ejemplo la complejidad o el tamaño del mensaje, el tiempo que demora su distribución, la habilidad del emisor para usar los distintos canales existentes, etc. (Gómez-Mejía y Balkin, 2003).

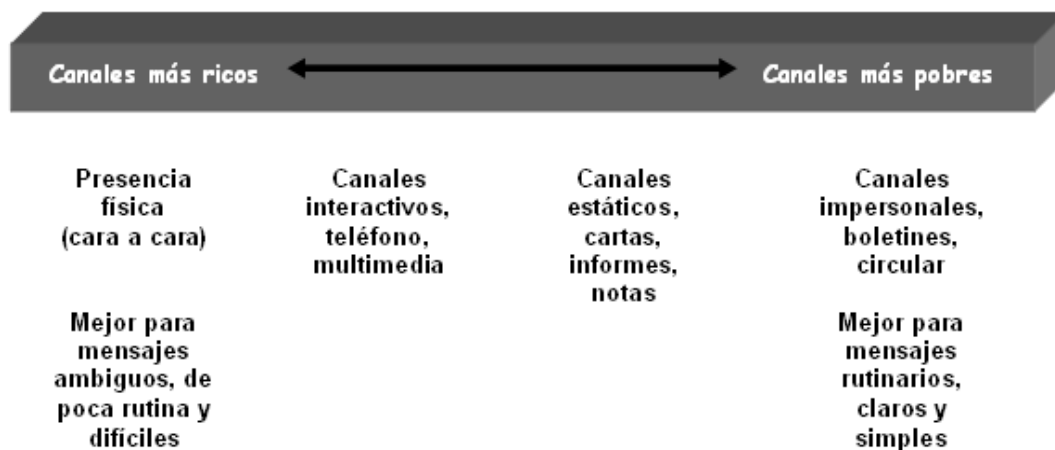
Para que la comunicación sea efectiva, el receptor debe ser capaz de comprender el mensaje y su verdadero significado. Si se produce una mala interpretación por fallas en la decodificación, esto se convertiría en un problema. Del mismo modo ocurre si el mensaje está escrito con un lenguaje técnico o con palabras ambiguas. Un canal de comunicación muy eficaz es el que permite la retroalimentación o feedback. Esto significa que el receptor tiene la oportunidad de clarificar el mensaje si es que no comprendió el significado, por medio de información devuelta por el emisor (Gómez-Mejía y Balkin, 2003).

### **2.2.3. Gestión de la comunicación en la empresa**

La comunicación en la organización puede ser de alta calidad si es que se conocen las mejores formas para llevarla a cabo, como por ejemplo, una rica mezcla de canales que faciliten la circulación de información. Es por eso que tanto los niveles directivos como los empleados deben estar formados en el uso de los canales de comunicación más adecuados (Gómez-Mejía y Balkin, 2003).

Los canales de comunicación varían de acuerdo a la riqueza de información que pueden portar. De este modo, los canales más ricos son los que facilitan el feedback o retroalimentación y ofrecen información visual y auditiva (personalizando el mensaje). Mientras que los canales más pobres son los que no ofrecen feedback, tienen una combinación bastante limitada de información y más bien son un tanto impersonales.

Para comprender mejor la riqueza de información utilizaremos el gráfico propuesto por Gómez-Mejía y Balkin (2003: 308):



**Figura 1. Riqueza de la Información**

Fuente: Gómez-Mejía y Balkin (2003). Administración

Como puede apreciarse, diversos son los canales y cada uno responde a una necesidad específica de transmisión de la información. Revisaremos, a continuación, los canales más relevantes.

### **Cara a cara**

La comunicación cara a cara permite enviar información rica en contenido y presenta altos niveles de interacción entre emisor y receptor. Las entrevistas de trabajo y las reuniones o encuentros constituyen ejemplos de este tipo de comunicación. Son canales personalizados de comunicación (Gómez-Mejía y Balkin, 2003).

### **Escrita - Medios escritos o Comunicación Escrita**

Como comunicación escrita podemos citar las notas, manuales, boletines y circulares de la empresa. Las ventajas de este tipo de comunicación se centran en que el mensaje se puede preparar con anticipación para su envío y que pueden obtenerse todas las copias necesarias para llegar a los destinatarios o receptores.

Como mencionábamos de la comunicación cara a cara, una comunicación escrita puede ser también personalizada si se dirige el escrito a un grupo o a una persona en particular; del mismo modo, puede ser una comunicación más general que atienda a una audiencia más amplia. Inconveniente de la comunicación escrita es, sin lugar a dudas, la carencia del feedback, dado que es muy difícil que el emisor conozca con certeza si el mensaje fue recibido, leído y comprendido por el receptor (Gómez-Mejía y Balkin, 2003).

### **Electrónica**

La comunicación electrónica se hace posible por los avances tecnológicos y permite la interacción entre personas que están separadas geográficamente o cuya agenda no les permite disponer de tiempo para comunicarse. Los canales de comunicación electrónica tienen una variada

riqueza de información pues nos brindan la oportunidad de transmitir texto, voz, gráficos e inclusive, video.

Las formas más importantes de comunicación electrónica son dos: el correo electrónico y los mensajes de voz (Gómez-Mejía y Balkin, 2003).

Se incide mucho en las ventajas que nos ofrece la red para el diálogo bidireccional u horizontal, en las posibilidades de obtener información sobre las opiniones de otros en tiempo real y sin intermediarios o en las bondades de la intranet, los blogs corporativos o los portales del empleado u otros.

Teniendo en cuenta la problemática de la Comunicación Interna en el ámbito de los países con cultura latina, es decir los de Latinoamérica y España principalmente, aunque pudiera extenderse a Francia y sobre todo a Italia, nos encontramos con cinco ámbitos generadores de impedimentos a la misma. Estos, en mi opinión, la propia Estructura Organizativa, la filosofía empresarial que rige, la práctica comunicativa que mantiene la Dirección, la suspicacia de los trabajadores y la propia esencia de la Comunicación.

### **Informal**

Esta comunicación surge de los grupos informales que se crean en la empresa. Es bien sabido que los grupos informales o de amigos se organizan por adhesiones espontáneas y naturales, de personas que se identifican con los miembros de un grupo (Chiavenato, 2006).

Este tipo de comunicación se define como el intercambio de información entre empleados sin una agenda planificada y puede ser entendido como rumor. Esto ocurre cuando existen barreras en la comunicación formal y se crean especulaciones alrededor de cuestiones importantes para los trabajadores, por ejemplo, promoción de empleados, probabilidades de disminución de personal, características de productos de la competencia, etc. (Gómez-Mejía y Balkin, 2003).

Una comunicación informal mal manejada, carente de información veraz, puede generar dificultades para la organización, mientras que una comunicación informal bien entendida puede ser fuente de generación de ideas y de trabajo entre grupos Inter. departamentales.

### **2.2.4. Tipos de comunicación en una Organización**

Se puede clasificar a la comunicación en una empresa en dos tipos: comunicación externa y comunicación interna.

#### **Comunicación Externa**

La comunicación externa de las empresas implica dar y recibir información entre las organizaciones y los componentes relevantes de su entorno (Kreps, 1995). El entorno conforma todos los factores externos a la organización. Las organizaciones y sus entornos están conectados por flujos de mensajes que proporciona a cada uno información relevante.

Enviar información de la organización a los representantes del entorno y buscar información pertinente y relevante del entorno para la organización son dos actividades comunicativas importantes e interrelacionadas.

Kreps (1995, 304) indica que “La comunicación externa se utiliza para proporcionar información persuasiva a los representantes del entorno acerca de las actividades, productos o servicios de la organización. La información enviada por medio de canales externos puede utilizarse para influir sobre las actividades de los individuos y de los grupos del entorno relevante”.

### **Comunicación Interna**

Como lo afirma Chiavenato (2002-B), toda empresa se debe sostener sobre una base sólida de información y comunicación. Esta comunicación que enlaza a todas las personas de la organización es la que se denomina comunicación interna.

Para que una organización funcione adecuadamente, para que exista claridad en las decisiones y se pueda alcanzar las metas y objetivos, es vital tener un sistema de comunicación interna que pueda proporcionar la información y explicación necesarias para que las personas puedan desempeñar su trabajo y, proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos (Chiavenato, 1999).

### **❖ Papel del directivo y del especialista en relaciones internas**

Las empresas que tienen buenas relaciones con sus empleados gozan de una importante ventaja porque sus trabajadores se encuentran muy motivados para esforzarse al máximo. Todo directivo debe desempeñar un papel crucial en las relaciones internas, escuchando las preocupaciones y experiencias de sus empleados y favoreciendo el que estén informados sobre los cambios en el negocio y sus consecuencias (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001).

Las buenas relaciones internas implican ofrecer un trato justo y coherente a todos los empleados para así lograr que se involucren en los objetivos de la empresa. Para fomentar un ambiente de relaciones internas adecuado, los directivos deben escuchar y entender a sus trabajadores, mantenerlos informados acerca de los planes empresariales y sobre los efectos que su trabajo genera en la empresa. Los empleados, por su parte, deben saber que tienen la libertad de expresar sus quejas con respecto a las decisiones de los directivos.

## **2.3 Comunicación Organizacional Interna**

### **2.3.1. Desarrollo de la Comunicación Interna**

Según Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2001), la clave para conseguir un buen programa de relaciones internas es contar con un buen canal de comunicación. Debido a la complejidad de las empresas, es preciso crear una gran cantidad de canales de comunicación para mejorar la información en todas las direcciones dentro de la estructura organizacional.

La comunicación se desarrolla, entonces, al mantener conectados a todos los niveles de la organización, es decir, en todas las direcciones. Desde el punto de vista de la estructura jerárquica, la comunicación puede darse en estas tres direcciones:

Ascendente: es la comunicación de abajo a arriba, consiste en que los empleados de los niveles inferiores comunican sus ideas y sentimientos a los que toman las decisiones más arriba. Según Robbins (2004), se dirige de un nivel superior en la organización para brindar la retroalimentación necesaria a los superiores, para informar acerca del progreso del grupo e informar algún problema que esté surgiendo.

Descendente: es una comunicación de arriba abajo y permite a los directivos aplicar sus decisiones e influir sobre los empleados que están en niveles inferiores de la jerarquía. Robbins (2004) señala que, por medio de esta comunicación, los directivos asignan metas, dan instrucciones de trabajo, informan de políticas y procedimientos, señalan problemas que requieren atención y ofrecen retroalimentación sobre el desempeño.

Horizontal: cuando la comunicación se da entre integrantes del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos al mismo nivel, entre gerentes del mismo nivel o entre personal del mismo rango. Este tipo de comunicaciones ahorran tiempo y facilitan la coordinación.

### **2.3.2. Funciones de la Comunicación Interna**

La comunicación, según Robbins (2004), tiene la obligación de abarcar la transferencia y comprensión de significados, y para ello, cumple cuatro funciones primordiales en una empresa u organización.

La primera función es la de control. Como es evidente en una empresa, la comunicación tiene la función de controlar, de diversos modos, las conductas de los trabajadores. Esto con motivo de hacer siempre presente las jerarquías de autoridad y los lineamientos formales que se requiere que los empleados conozcan y sigan.

Otra de las funciones de la comunicación es la de motivación. La comunicación fomenta la motivación pues permite que se aclare a los trabajadores algunos aspectos importantes sobre su trabajo, como: lo que se debe hacer, qué tan bien se está desarrollando y qué puede hacerse para mejorar el desempeño (en caso de no ser el óptimo). Establecer metas

específicas, la retroalimentación durante el proceso de consecución de una meta y el reforzamiento de una conducta deseada, estimulan la motivación y requieren comunicación.

La comunicación proporciona un escape para expresarnos. Esta es justamente la tercera función: la expresión emocional de sentimientos y de la satisfacción de necesidades sociales. Esto se lleva a cabo porque la comunicación tiene lugar dentro del grupo y funciona como un mecanismo para manifestar las frustraciones y los sentimientos de satisfacción de los miembros del grupo.

### **2.3.3. Canales de Comunicación Interna**

Canal de comunicación es el medio que se selecciona para enviar un mensaje del emisor al receptor (Chiavenato, 2002). Existen diversos canales de comunicación en una organización y los podemos clasificar desde el punto de vista de dos criterios: el grado de amplitud y el grado de riqueza.

En el caso de amplitud de los canales, podemos afirmar con Chiavenato (2002) que los hay amplios y estrechos. Los más amplios son los canales que requieren presencia física, es decir, las conversaciones cara a cara. En segundo lugar de amplitud encontramos los canales interactivos (teléfono, medios electrónicos, Internet); en tercer lugar, los canales personales estáticos (cartas, memorandos) y el canal más estrecho es el impersonal estático, que se refiere a boletines e informes.

Para el grado de riqueza del canal de comunicación se establece dos extremos: los canales indicados para mensajes complicados, ambiguos y no rutinarios y los canales para mensajes sencillos, claros y rutinarios. Los canales más indicados para el primer tipo de información (complicada-ambigua-no rutinaria) son los de cara a cara, luego los canales como teléfono o Internet, en tercer lugar los canales personales estáticos como cartas y memorandos y por último, como canales para mensajes rutinarios, fáciles y claros, podemos considerar a los impersonales estáticos como boletines e informes.

Habría que aclarar los mensajes con característica rutinaria y no rutinaria. Un mensaje rutinario es más sencillo y rápido de comprender, como por ejemplo estadísticas o registros que se pueden interpretar con sencillez. Pueden ser comunicados a través de canales menos amplios, sin necesidad de retroalimentación en el mayor de los casos.

Por otro lado, un mensaje no rutinario es el que incluye eventos ambiguos, nuevos, con un enorme potencial de ser distorsionado o mal interpretado. Este tipo de mensajes se caracterizan por la presión de tiempo y la sorpresa que pueden generar. Para este tipo de mensajes es necesaria la retroalimentación porque tienen un alto contenido de emociones, códigos no verbales y otros elementos que hacen más compleja la información.

#### **2.3.4. Barreras de la Comunicación Interna**

Existen una serie de elementos o de situaciones que pueden interferir en la comunicación, mencionaremos algunas de ellas:

**Barreras del emisor:** cuando el emisor envía un mensaje a un auditorio o a una persona a la que no le interesa el mensaje.

**Barreras de codificación:** el emisor usa un lenguaje que no se ajusta a los conocimientos de la audiencia, ya sea porque las palabras son técnicas o no expresan un solo significado.

**Barreras del canal:** el emisor selecciona un canal de comunicación que no genera la riqueza necesaria para que el mensaje sea bien entendido y aprovechado.

**Barreras de decodificación:** cuando el receptor no posee las habilidades necesarias que le permitan comprender el mensaje.

**Barreras del receptor:** si el receptor está demasiado ocupado en otros asuntos y no le presta la tensión debida al mensaje, entonces no está capacitado para comprenderlo.

**Barreras del feedback:** este es más un problema de la organización, cuando ésta no cuenta con canales que ofrezcan la posibilidad que los trabajadores expresen sus emociones o sentimientos con respecto a políticas de la empresa.

**Barreras causadas por ruidos o interrupciones:** se produce cuando el receptor no conoce las características del uso de los canales de la empresa, de modo que los mal usa y los sobrecarga, así se genera retraso en la comunicación, debido a la enorme cantidad de información para procesar.

#### **2.3.5. Efectos de una inadecuada comunicación interna**

Las personas, muy a menudo, sienten y creen que retener información les brinda una posición superior y que, a partir de esa información, es que se dan las órdenes. En algo en lo que no advierten es en que las demás personas que no conocen esa información estarán más cercanos a la equivocación por falta de conocimiento (Maristany, 2000).

Si no existiera CI a criterios de Barba (2003), el trabajador no se identificaría con la empresa, no participaría activamente, se encontraría desmotivado por tanto se originaría una disminución en la productividad unitaria. Y si esto sucediera se daría una falta de especificaciones y cometidos, distorsionando las relaciones entre las distintas áreas, dando pie a una serie de conflictos.

A criterio de Pinillos citado por Barba (2003) todo lo referente a la cultura corporativa, identidad corporativa y cultura empresarial, “han adquirido dimensiones interesantes, sin embargo no existe actualmente una cultura corporativa fuerte basada en compartir normas, creencias, objetivos y

cuyo fin último sea conducir la empresa a la meta común, sin una buena política de comunicación interna”.

### 2.3.6. Eficacia de la Comunicación Interna

El proceso de comunicación es sistemático, porque cada una de sus etapas constituye una parte del conjunto, lo que podríamos llamar un subsistema. Para que sea eficaz, este proceso debe ser bidireccional (Chiavenato, 2002).

Para lograrlo, el destinatario debe desempeñar la operación inversa del emisor, de modo que se pueda reconstruir el estímulo recibido y hallar un significado. La comunicación es eficaz cuando el destinatario decodifica el mensaje y le da un significado que se aproxima a la información o idea que la fuente tuvo por conveniente transmitir.

El proceso de comunicación puede ser eficiente y eficaz si se cumplen las siguientes pautas:

<b>Comunicación Eficiente</b>	<b>Comunicación Eficaz</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ El emisor habla bien.</li> <li>❖ El transmisor funciona bien.</li> <li>❖ El canal tiene poco ruido.</li> <li>❖ El receptor funciona bien.</li> <li>❖ El destinatario escucha bien.</li> <li>❖ No existen ruidos ni interferencias externas ni internas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ El mensaje es claro y objetivo.</li> <li>❖ El significado es coherente.</li> <li>❖ El destinatario comprende el mensaje.</li> <li>❖ Se completa la comunicación.</li> <li>❖ El mensaje se vuelve común.</li> <li>❖ El destinatario provee retroalimentación al emisor indicando que comprendió a la perfección el mensaje enviado.</li> </ul>

**Figura 2. Proceso de la Comunicación: Eficiente y Eficaz**

Fuente: Chiavenato, Adalberto (2002). Administración en los nuevos tiempos.

Como lo dicen Ferreiro y Alcázar (s.f.), “La comunicación influye en la eficacia de la organización en la medida en que puede contribuir a que las personas hagan mejor su trabajo. Se comunica para lograr una mayor utilidad (resultados) en el desempeño de los empleados”.

No se podrá tener los resultados deseados, si no se cuenta con un adecuado sistema de información, para todos los niveles. Barranco, (2008) expone, “se percibe que el desarrollo de un empleado dentro de la organización va a verse condicionado por la correcta información que reciba, por tanto una comunicación interna bien llevada, constituye un elemento innovador y una ventaja competitiva dentro de la empresa, así mismo pondrían al empleado en una situación más abierta para la recepción de información para lograr un mejor desarrollo”.

## 2.4 Habilidades para la Comunicación

Las habilidades primordiales que debe cultivar todo trabajador en una organización a cualquier nivel, son tres como lo señalan Gómez-Mejía y Balkin (2003):

La primera habilidad es la de **presentación**. En casi todos los puestos de trabajo siempre se da necesidad de presentar, a los demás colegas o a los jefes, la planificación del trabajo o informes acerca de cómo se está trabajando y cómo se va avanzando en la consecución de las metas de la organización. Para ello, se debe tener presente algunas pautas sencillas:

- \* Ajustar la presentación a las necesidades de la audiencia.
- \* Establecer credibilidad si la audiencia no está familiarizada con la trayectoria de quien presenta el tema.
- \* Tratar de hablar de modo responsable y profesional, con la finalidad de captar la atención de los oyentes.
- \* Tratar siempre de ir mejorando las presentaciones, porque es bien sabido que son habilidades de rendimiento y se van dominando con la práctica.
- \* Utilizar ayuda visual que refuerce el mensaje verbal que se entrega a la audiencia. Siempre tratando de que sea sobrio y claro.

Dentro de la habilidad de presentación, Hellriegel y Slocum (2004) señalan que se tiene que tener en cuenta ejercitarse en la transmisión de información, en la retroalimentación efectiva, es decir, brindar información de respuesta que sea clara y precisa.

Otra de las habilidades es la de comunicación no verbal y es esencial cuando de enviar y decodificar el mensaje se trata. Sobre todo si el mensaje tiene una carga emocional. La amabilidad, el respeto, la aceptación, el rechazo, la dominación, la sumisión, la ira, el temor, el humor, todas estas emociones se transmiten a través de la comunicación no verbal.

Las dimensiones más relevantes de este tipo de comunicación son los movimientos corporales y los gestos, la mirada, el contacto físico, la expresión facial, la distancia física y el tono de voz. Para Hellriegel y Slocum (2004), la habilidad de empatizar es vital. Empatizar, ser empático, significa detectar y comprender los valores, motivos y emociones de otra persona, y esto se logra por medio de la escucha atenta y activa. Ser empático ayuda a reducir la tensión y aumenta la confianza y la participación en un grupo.

Tenemos, también, a las habilidades receptoras. Recibir mensajes y escuchar constituye una habilidad comunicativa que permite al receptor comprender los contenidos verbales así como los aspectos implícitos que se esconden en el mensaje. Escuchar y recibir mensajes es una actividad activa, que implica la participación del receptor, sobre todo si de un directivo se trata, pues le permite tener una perspectiva de su receptor y de cuáles son sus expectativas.

Finalmente, cabe señalar que el sistema de comunicación del hombre es tan complejo y posee tantos elementos físicos, que podemos llegar a la conclusión de que definitivamente entraremos en malentendidos y diferencias, más que a acuerdos y acciones coordinadas (Maristany, 2000).

La comunicación es una aptitud y una actitud. Si uno posee la actitud, entonces encontrará las formas aptas de comunicarse; por el contrario, si carecemos de ella, encontraremos un sinnúmero de dificultades para expresarnos de la manera en que nos agradaría.

## **2.5 Implicancias de la comunicación para la administración**

La comunicación es relevante para las relaciones interpersonales y para explicar con claridad a quienes trabajan con nosotros las razones de las decisiones o de las disposiciones que se adoptan (Chiavenato, 2006).

Las habilidades de comunicación constituyen parte fundamental en cada actividad administrativa (Chiavenato, 2002). Cerca del 90% de los problemas de las organizaciones gira en torno a la comunicación, mejor dicho, a la falta de ella o a su inadecuado manejo. Los problemas de comunicación en una empresa no se pueden identificar con sencillez aunque se relacionen con los orígenes de los conflictos que puedan ocurrir.

Es claro suponer, entonces, que la comunicación como proceso es de suma importancia y tiene una serie de implicancias en la organización, a las que podemos clasificar en tres grupos (Gómez-Mejía y Balkin, 2003):

### **\* Implicancias para el directivo**

El directivo que tome en cuenta las opiniones de los trabajadores y aplique sus habilidades como receptor, podrá resolver con mayor facilidad un problema.

### **\* Implicancias para los equipos directivos**

Dentro de un grupo, es importante que se realice la programación de un calendario o de una agenda que contemple las reuniones que se deben llevar a cabo como equipo, de modo tal que se forme espíritu de grupo y se genere confianza entre los miembros del grupo y se evite conflictos. Además, es importante recordar que la comunicación más productiva es la que tiene retroalimentación. Este elemento permite al equipo evaluar su propio rendimiento e identificar nuevas formas de mejorar.

### **\* Implicancias para los individuos**

Cada trabajador de la empresa debe ejercitar y fortalecer sus habilidades de presentación. Exponer ante diversas audiencias, ofrecerse como voluntario para presentar los trabajos del equipo, etc. son buenas formas de fortalecer la propia credibilidad y aprender a comunicar mejor las ideas y los avances personales y del equipo de trabajo.

Como lo dice Robbins (2004), es vital disminuir la incertidumbre para maximizar la satisfacción laboral. Cuanto menos se distorsione la comunicación, mejor entenderán los empleados los mensajes de la administración sobre metas, retroalimentación y otros temas. Así es que, para evitar la incertidumbre y las distorsiones del mensaje, lo más importante es elegir el canal de transmisión más adecuado a la situación comunicativa y al mensaje que se desea transmitir.

### III.- DISEÑO METODOLÓGICO

#### 3.1 Tipo y Diseño de Estudio

La presente investigación es de tipo descriptiva con un enfoque cuantitativo, bajo un proceso inductivo (explora, descriptivo) (Bernal, 2006). Es descriptivo por tratarse de un estudio diagnóstico de la situación actual de la comunicación interna existente en la USAT, desde la percepción de los profesores a tiempo completo, en el año académico 2008. El enfoque es cuantitativo por que se trabajan con datos numéricos pero que luego se tornan en cualidades.

Además se considera que la investigación se adapta a un diseño de investigación de tipo transversal, ya que el recojo de la información fue en un tiempo, (año 2008) y lugar, (Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo), específicos; y las conclusiones a las que se llegó tuvieron su fundamento en ellos.

#### 3.2 Población, Muestra de estudio y Muestreo

##### 3.2.1. Población

La población de estudio está conformada por 227 Profesores de Profesores a Tiempo Completo que laboran en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

##### 3.2.2. Muestra y Método de Muestreo

Mediante un muestreo aleatorio simple, se determinó un tamaño de muestra de 143 Profesores de tiempo completo de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, los mismos que pertenecieron a las distintas Escuelas que conforman la Universidad.

Fórmula empleada para determinar la muestra de Profesores a Tiempo Completo a ser encuestados:

$$n = \frac{z^2_{1-\alpha/2} \overline{pq} N}{z^2_{1-\alpha/2} \overline{pq} + e^2 (N - 1)} \quad n = \frac{1.96^2 * 0.50 * 0.50 * (227)}{(1.96^2 * 0.5 * 0.50) + (0.05^2 (226))} = 143$$

Donde:

N=227	Población Total de Profesores a Tiempo Completo
Z=1.96	Nivel de confianza 95% (tabla Z de dist. Normal)
p=0.50	Probabilidad de Comunicación Interna - Niveles
q=0.50	Probabilidad de no Comunicación Interna
e=0.05	Error de Estimación
n=143	Tamaño de la Muestra de Profesores a Tiempo Completo.

### **3.3 Métodos, Técnicas e Instrumentos de recolección de datos**

Según Muñoz Giraldo et. al, citado en el libro de Bernal (2006), para el tipo de investigación cuantitativa, de acuerdo al objeto de estudios, se ha utilizado la encuesta como instrumento para la recolección de información, aplicándola a los 143 profesores a tiempo completo, seleccionados de manera aleatoria; y con la asistencia del software del SPSS, se ha llevado a cabo el análisis de datos estadístico de la información, así como también la validez y confiabilidad del instrumento.

### **3.4 Plan de Procesamiento Estadístico para Análisis de Datos**

En la investigación, se ha considerado aplicar el Test de “Percepción de la Comunicación existente en la Empresa”, que fue elaborado y aplicado por estudiantes de la Universidad de Las Américas-Puebla (México); siendo también aplicado en otras Universidades de España, México y EE.UU.; Barba, Cabrera (2003); el mismo que se aplicó a la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo al segmento de profesores a tiempo completo; sin embargo, se vio la conveniencia de adaptarlo a la realidad de dicha empresa de servicios de educación universitaria (Anexo 3), sirviendo el mismo posteriormente, para el recojo de la información.

El Test de “Percepción de la Comunicación Interna” se encuentra conformado por 72 ítems o enunciados; que en base a un análisis factorial y tras la crítica de expertos, sugirieron un cambio de lenguaje en algunos ítems que conforman el test, y a su vez someterlo a la validez y confiabilidad estadística, para así posteriormente poder aplicarlo a la población de estudio de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

La validez estadística se determinó a través del coeficiente de adecuación KMO (Kaiser-Meyer- Olkin), dando como resultado 0.87 superior al límite establecido (0.50) con lo que se deduce que es válido. En cuanto a la confiabilidad, el valor del Alpha de Cronbach, con el cual se trabajó, fue de 0.934, superior a 0.70 que es el límite para considerar un instrumento como confiable; por tanto nuestro test es confiable.

El instrumento consta de 10 dimensiones, las mismas que fueron obtenidas a través de un análisis factorial (anexo 4), las cuales son: “Integración y Participación de la comunicación Interna” la misma que tiene 9 ítems o elementos. La segunda dimensión se denomina “Aspectos sobre misión, visión y gestión de la organización”; está conformada por 7 elementos. En la tercera dimensión se consideraron 5 elementos o ítems, que engloban aspectos acerca de la “Información adecuada para el desarrollo de su trabajo”, por lo que lleva esa denominación. La cuarta dimensión se denominó “Comunicación interna entre las áreas y dependencias de la empresa”; en ella se consideraron 9 elementos. También tenemos la dimensión “Eficacia de los medios de comunicación” la que está formada por 12 ítems. La sexta dimensión se llama “Información de aspectos económicos y administrativos” y contiene 5 elementos. La Séptima dimensión la nombramos “Información de la Imagen de la empresa” conformada por 3 elementos. Luego tenemos a la dimensión “Calidad de la Información” con 4 ítems. La dimensión “Preparación y

coordinación de los medios de comunicación interna en la Empresa” constituida por 15 aspectos. Y por último tenemos la dimensión “Medios más eficaces para emitir información” conformado por 3 elementos.

De los 72 ítems o elementos que conforman el Test, 69 de ellos son medidos a través de la escala de Lickert cuyos valores fluctúan entre 1 y 5 puntos dependiendo de la actitud del informante, brindando su nivel de acuerdo o su nivel de satisfacción ante los enunciados sugeridos en cada ítem y de los 3 ítems; o elementos restantes, se solicitaron a los informantes manifiesten los 3 medios de comunicación que según su opinión son los más eficaces para emitir información hacia el nivel superior. (Anexo 4)

En función a sus puntajes fue como se determinó 5 niveles de comunicación para cada una de las dimensiones y para el instrumento en general: Baja comunicación; Comunicación medio – baja; Nivel medio de comunicación; Comunicación Medio – Alta y Alta comunicación. Con lo que se podría describir la variable de investigación objeto de nuestro análisis. (Anexo 3).

Además el instrumento contiene preguntas que nos llevan a conocer aspectos generales de la población en estudio tales como: sexo del informante; tiempo que llevan trabajando en la empresa y Departamento Académico al que está adscrito.

**Tabla 2. Niveles de Comunicación Interna en cada una de las Dimensiones que conforman el Instrumento**

Niveles	Integración y participación de la comunicación interna	Aspectos sobre misión, visión y Gestión de la organización	Información adecuada para el desarrollo de su trabajo	Comunicación interna entre las áreas y dependencias de la USAT	Eficacia de los medios de comunicación	Información de aspectos económicos y administrativos	Información de la imagen de la empresa	Calidad de la información	Preparación y coordinación de los medios de comunicación interna en la Empresa
Baja	De 9 a menos de 25	De 7 a menos de 18	De 5 a menos de 15	De 9 a menos de 24	De 12 a menos de 32	De 5 a menos de 12	De 3 a menos de 8	De 4 a menos de 12	De 13 a menos de 21
Media Baja	De 25 a menos de 29	De 18 a menos de 20	De 15 a menos de 17	De 24 a menos de 28	De 32 a menos de 37	De 12 a menos de 15	De 8 a menos de 10	De 12 a menos de 14	De 21 a menos de 26
Media	De 29 a menos de 31	De 20 a menos de 22	De 17 a menos de 19	De 28 a menos de 31	De 37 a menos de 40	De 15 a menos de 16	De 10 a menos de 11	De 14 a menos de 15	De 26 a menos de 43
Media Alta	De 31 a menos de 35	De 22 a menos de 26	De 19 a menos de 21	De 31 a menos de 34	De 40 a menos de 44	De 16 a menos de 19	De 11 a menos de 12	De 15 a menos de 16	De 43 a menos de 49
Alta	De 35 a menos de 45	De 26 a menos de 35	De 21 a menos de 25	De 34 a menos de 45	De 44 a menos de 60	De 19 a menos de 25	De 12 a menos de 15	De 16 a menos de 20	De 49 a menos de 65

Para el análisis de la información se hizo uso en primer lugar de los coeficientes de Kaiser Mayer y Olkins (Validez del instrumento), y el Alpha de Cronbach (confiabilidad del instrumento).

Para el análisis de las variables cualitativas se hizo uso de frecuencias absolutas simples y porcentuales simples, las mismas que fueron presentas en gráficos de barras y sectores.

También se hizo uso de medidas descriptivas como promedio, desviación estándar, valor mínimo y máximo, todas ellas aplicadas para describir a las variables cuantitativas. Las gráficas empleadas en estas variables, son las de líneas abajo.

## IV.- RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1 Validez y Confiabilidad del Instrumento para medir la Comunicación Interna

#### 4.1.1. Validez del Instrumento - Validez del Test

El juzgar en qué medida un determinado instrumento resulta apropiado para el uso que se le intenta dar, nos lleva a examinar los criterios de validez y confiabilidad.

Para hallar la validez y confiabilidad del Test para la percepción de la comunicación existente en una empresa, se tomó en cuenta los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento a 143 profesores a tiempo completos, para cada uno de los ítems que conforman el instrumento.

**La validez del Test**, está referida a la exactitud con que el test mide lo que se propone medir, es decir, a la eficacia de una prueba para representar, describir o pronosticar el atributo que le interesa al examinador.

La validez del instrumento para medir la percepción de la comunicación existente en la empresa se determinó haciendo uso del análisis factorial, el mismo que a través del estadístico KMO y Bartlett se obtuvo un valor de 0.871. Este valor nos indica que estadísticamente el instrumento para evaluar la comunicación existente en la empresa es válido.

**Tabla 3. Validez del instrumento a través del KMO y Bartlett**

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.871
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	5591.127
	gl	1596
	Sig.	.000

#### 4.1.1.1 Varianza Total explicada obtenida mediante el análisis de componentes principales

Cuando hablamos de “comunicabilidad”, nos estamos refiriendo a la proporción de variabilidad de cada variable, la misma que es explicada por los factores que conforman el instrumento, en nuestro caso por los factores del instrumento para medir percepción de la comunicación. A través del análisis de Componentes Principales, se espera que la comunicabilidad inicial sea 1 en todas las variables que conforman el test.

Los factores a conservar, son aquellos valores propios que sean mayores que 1 para ello observamos no solo la varianza total explicada, sino que hacemos uso del gráfico de sedimentación o también llamado de Scree Plot.

Cabe mencionar que en nuestro instrumento, los factores obtenidos fueron 14, los mismos que explican el 72.89% de la variabilidad en el instrumento.

**Tabla 4. Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	18.83	33.03	33.03	18.83	33.03	33.03	6.98	12.24	12.24
2	3.43	6.01	39.04	3.43	6.01	39.04	4.73	8.30	20.54
3	2.99	5.25	44.29	2.99	5.25	44.29	4.33	7.59	28.13
4	2.26	3.97	48.26	2.26	3.97	48.26	3.71	6.51	34.65
5	2.04	3.58	51.84	2.04	3.58	51.84	3.43	6.01	40.66
6	1.91	3.34	55.18	1.91	3.34	55.18	3.19	5.60	46.26
7	1.56	2.74	57.92	1.56	2.74	57.92	2.52	4.42	50.68
8	1.47	2.58	60.50	1.47	2.58	60.50	2.46	4.32	55.00
9	1.39	2.43	62.94	1.39	2.43	62.94	2.00	3.50	58.50
10	1.23	2.16	65.10	1.23	2.16	65.10	1.97	3.45	61.95
11	1.21	2.12	67.22	1.21	2.12	67.22	1.71	3.00	64.95
12	1.16	2.04	69.26	1.16	2.04	69.26	1.69	2.97	67.92
13	1.04	1.82	71.08	1.04	1.82	71.08	1.46	2.57	70.49
14	1.03	1.81	72.89	1.03	1.81	72.89	1.37	2.40	72.89
15	0.93	1.63	74.52						
16	0.88	1.55	76.07						
17	0.84	1.48	77.55						
18	0.75	1.32	78.86						
19	0.73	1.28	80.14						
20	0.68	1.20	81.34						
21	0.66	1.16	82.50						
22	0.64	1.12	83.62						
23	0.62	1.09	84.71						
24	0.57	0.99	85.71						
25	0.56	0.99	86.69						
26	0.51	0.90	87.59						
27	0.50	0.88	88.47						
28	0.47	0.82	89.29						
29	0.46	0.81	90.10						
30	0.41	0.72	90.82						
31	0.39	0.69	91.51						
32	0.37	0.65	92.15						
33	0.36	0.63	92.78						
34	0.32	0.55	93.33						
35	0.29	0.52	93.85						
36	0.29	0.50	94.35						
37	0.28	0.50	94.85						
38	0.26	0.46	95.31						
39	0.25	0.44	95.75						
40	0.23	0.40	96.14						
41	0.21	0.37	96.51						
42	0.20	0.35	96.87						
43	0.19	0.33	97.19						
44	0.17	0.29	97.48						
45	0.16	0.28	97.76						
46	0.15	0.27	98.03						
47	0.15	0.26	98.29						
48	0.14	0.24	98.54						
49	0.14	0.24	98.78						
50	0.13	0.22	99.00						
51	0.12	0.21	99.20						
52	0.10	0.18	99.38						
53	0.09	0.16	99.54						
54	0.08	0.13	99.67						
55	0.07	0.12	99.80						
56	0.06	0.10	99.90						
57	0.06	0.10	100.00						

#### 4.1.1.2 Gráfica de Sedimentación o de Ladera

En el gráfico Scree Plot, podemos ver claramente cómo los factores con varianzas altas se distinguen de los factores con varianzas bajas; teniendo en cuenta el punto de inflexión. Así gráficamente se decide conservar los factores situados antes del punto de inflexión y determinar el porcentaje de varianza acumulada que es explicada por el número de factores a conservar.

En nuestro caso los factores a conservar son 14, los mismos que en su mayoría coinciden con las dimensiones del test original. Sin embargo, posteriormente presentaremos una agrupación adicional realizada tras la evaluación sugerida por los expertos, quienes consideraron que el instrumento sólo debería quedarse con 10 factores o dimensiones, por su similitud en las características que miden.

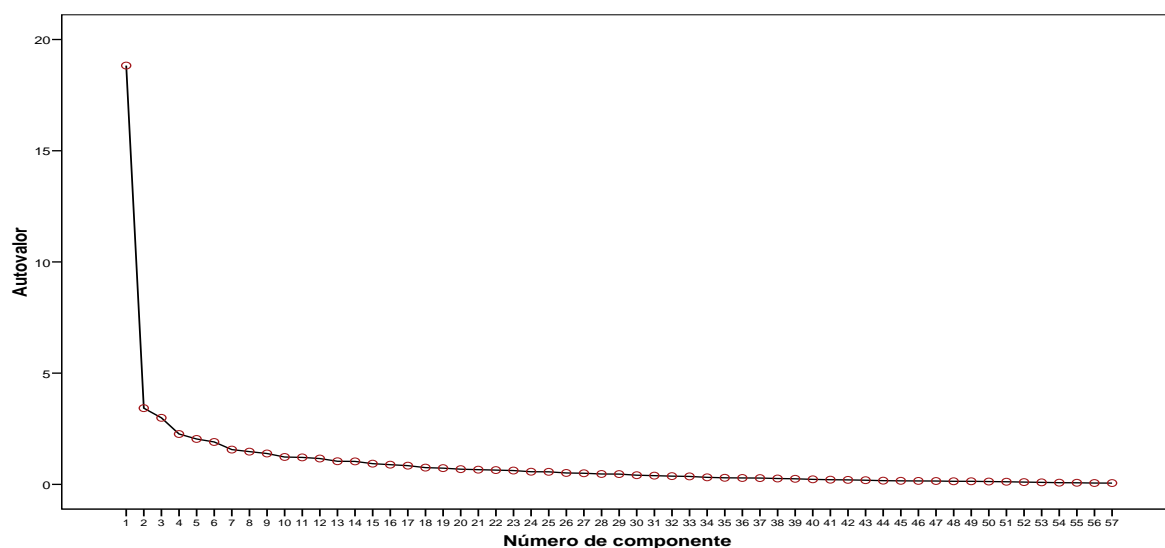


Figura 3. Número de Componente

**Tabla 5. Matriz de Componentes o Dimensiones (Rotación)**

Items o elementos	Factores				
	1	2	3	4	5
La comunicación circula sin restricción de abajo a arriba	<b>0.81</b>	0.09	0.00	0.12	0.03
El jefe normalmente se encuentra bien informado	<b>0.76</b>	0.02	0.19	0.13	0.11
La comunicación circula sin restricción de arriba a abajo	<b>0.76</b>	0.15	0.06	0.09	0.11
La comunicación circula sin restricción horizontalmente	<b>0.74</b>	0.13	0.07	0.15	0.03
El jefe transmite la información que recibe	<b>0.73</b>	0.05	0.05	0.23	-0.00
Con frecuencia se tienen respuestas a las preguntas planteadas.	<b>0.70</b>	0.21	0.20	0.17	0.23
En la USAT existe una política de "puertas abiertas"	<b>0.66</b>	0.26	0.10	0.15	0.14
En la USAT se hacen esfuerzos para mejorar la comunicación	<b>0.58</b>	0.23	0.05	0.19	0.05
Yo puedo transmitir fácilmente información	<b>0.58</b>	0.19	0.21	0.10	0.18
Objetivos y resultados de la organización	0.19	<b>0.74</b>	0.29	0.08	0.11
Gestión de la Organización (control del trabajo, productividad)	0.30	<b>0.67</b>	0.17	0.20	0.14
Función de las distintas organizaciones de la USAT.	0.03	<b>0.65</b>	0.12	0.13	0.06
Inversiones y proyectos de la organización	0.26	<b>0.62</b>	0.21	0.10	0.14
Estructura de la organización	0.28	<b>0.61</b>	0.26	0.07	0.01
Objetivos y resultados de la USAT	0.22	<b>0.59</b>	0.18	0.12	0.17
Valoración para la revista interna	-0.01	<b>0.58</b>	0.16	0.18	0.12
Relación entre el Rector y Autoridades del Consejo Universitario	0.24	<b>0.42</b>	0.25	0.22	0.06
Conocer la importancia de las tareas que usted realiza	0.14	0.14	<b>0.83</b>	0.16	-0.02
Conocer las repercusiones del trabajo que realiza	0.12	0.16	<b>0.82</b>	0.16	-0.04
Saber cómo lo está haciendo	0.14	0.21	<b>0.78</b>	0.11	0.02
Conocer los proyectos que le afectan profesionalmente	-0.01	0.18	<b>0.75</b>	0.15	0.04
Realizar adecuadamente su trabajo	0.25	0.25	<b>0.70</b>	0.03	0.10
Valoración de los equipos de trabajo	0.22	0.13	0.28	<b>0.68</b>	0.25
Valoración de la información presentadas e nals asambleas por escuela	0.08	0.20	0.13	<b>0.68</b>	0.35
Valoración de las reuniones generales	0.25	0.21	0.21	<b>0.68</b>	0.20
Valoración para el jefe inmediato (reuniones periódicas en tu departamento)	0.32	0.07	0.08	<b>0.62</b>	-0.03
Valoración para el jefe Superior (2 escalones por encima)	0.37	0.11	0.27	<b>0.58</b>	0.08
Valoración de reuniones por departamento	0.39	0.16	0.09	<b>0.57</b>	0.09
Valoración a la folletería repartida en toda la universidad	0.12	0.16	0.06	<b>0.36</b>	0.31
Valoración de la información presentadas en conferencias	0.12	0.12	0.07	0.13	<b>0.83</b>
Valoración de la información presentada en eventos sociales	0.20	0.01	0.09	0.22	<b>0.82</b>
Valoración de la información presentada en Blog de noticias	0.07	0.25	-0.10	0.09	<b>0.70</b>
Valoración de la información presentada en posters, baners o propagandas	0.15	0.08	-0.12	0.19	<b>0.56</b>
Valoración de la información semestral de las actividades del rector	0.24	0.36	-0.05	0.32	<b>0.43</b>

El número de factores también son observados en la tabla de rotación de la matriz de componentes, los cuales debido a su similitud respecto a su comportamiento, indicarían que **miden la misma característica**, por ello tienden a agruparse. En nuestro caso, los factores encontrados a través del SPSS son 14, que luego debido a la opinión de los expertos serán reducidos a 10 dimensiones, por encontrarse similitud entre ellas.

El instrumento empleado "Test para medir percepción de la comunicación existente en la empresa" es una adaptación a nuestra realidad, ya que el instrumento original fue aplicado en una universidad mexicana. Tras la revisión de algunos profesores de la USAT (primera prueba antes de la aplicación), se hicieron modificaciones en cuanto al lenguaje empleado; para posteriormente aplicarse en la empresa en la que se realiza la investigación.

**Tabla 6. Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales. Método de Rotación: Normalización Varimax con Kaiser**

Items o elementos	Factores									
	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Beneficios sociales	<b>0.77</b>	0.06	0.09	0.20	-0.05	-0.04	0.03	0.04	-0.08	
Retribución (pago realizado)	<b>0.77</b>	-0.04	-0.00	0.08	-0.00	0.01	-0.09	0.24	-0.05	
Procedimiento administrativo	<b>0.64</b>	0.28	0.08	0.03	0.08	0.00	0.23	-0.01	0.11	
Selección y contratación de personal	<b>0.55</b>	0.20	0.19	-0.18	0.20	0.11	0.22	-0.09	0.25	
Capacitación	<b>0.49</b>	0.29	0.24	-0.03	0.17	0.16	0.12	-0.17	-0.00	
Situación de la USAT en el contexto universitario de Chiclayo	0.12	<b>0.73</b>	0.17	0.14	0.08	0.07	0.05	-0.04	-0.07	
Posibilidades de futuro de la USAT	0.12	<b>0.67</b>	0.11	0.10	0.15	0.03	0.15	-0.02	-0.15	
Imagen ante el estudiante sobre servicios educativos y administrativos	0.21	<b>0.55</b>	0.20	0.01	0.12	-0.13	-0.00	0.25	0.19	
La información siempre es comprensible	0.09	0.12	<b>0.73</b>	0.07	-0.03	0.05	0.02	0.05	0.02	
La información llega puntual	0.23	0.13	<b>0.62</b>	0.29	-0.07	0.05	-0.05	0.02	-0.07	
La información es confiable	0.01	0.15	<b>0.55</b>	-0.06	0.07	0.08	0.26	-0.07	0.07	
Se tratan temas de interés	0.07	0.23	<b>0.52</b>	0.29	0.03	0.13	0.00	0.04	0.00	
Valoración al correo electrónico	0.18	0.13	0.13	<b>0.68</b>	0.12	0.15	0.02	-0.02	0.02	
Valoración de la información mostrada en la página Web de la USAT.	-0.02	-0.01	0.17	<b>0.59</b>	0.29	0.05	0.13	0.09	0.18	
Valoración a la información mostrada en los tabloneros de anuncios (vitriñas)	0.10	0.16	-0.02	0.24	<b>0.70</b>	-0.08	0.10	-0.06	0.10	
Valoración a la comunicación del rector	0.06	0.08	-0.09	0.13	<b>0.63</b>	0.02	-0.07	0.18	-0.04	
Valoración de compañeros de trabajo	0.13	-0.02	-0.23	0.24	<b>-0.49</b>	0.22	0.24	0.15	0.07	
Medio más eficaz para emitir información (tercer)	-0.03	0.04	-0.11	-0.08	-0.01	<b>-0.79</b>	0.10	-0.03	0.13	
Medio más eficaz para emitir información (primero)	0.01	0.06	0.02	0.04	-0.11	<b>0.76</b>	-0.01	0.08	0.25	
Informa a otras áreas sobre aspectos de su trabajo	0.02	0.09	-0.01	0.07	-0.04	-0.12	<b>0.76</b>	0.13	-0.01	
Recibe información de otras áreas sobre aspectos del trabajo que realizan	0.31	-0.00	0.35	0.03	0.08	-0.03	<b>0.47</b>	0.05	0.11	
Valoración de los comentarios de pasillo	0.10	0.02	0.01	0.02	0.01	0.10	0.14	<b>0.85</b>	-0.06	
Medio más eficaz para emitir información (segundo)	0.05	0.20	0.05	-0.25	-0.10	-0.34	0.03	0.21	<b>-0.51</b>	

Por ello, teniendo en cuenta los resultados obtenidos a través del análisis factorial en donde se establecen 14 dimensiones o factores modificados por las ya razones expuestas, se ha creído conveniente reagrupar algunas dimensiones, quedando así sólo 10, las mismas que mostramos en el análisis siguiente.

La primera dimensión la llamamos “Integración y participación de la comunicación interna”, la misma que tiene 9 ítems o elementos.

La segunda dimensión se denomina “Aspectos sobre misión, visión y gestión de la organización”; conformada por 7 elementos.

En la tercera dimensión se consideraron 5 elementos o ítems, que engloban aspectos acerca de la “Información adecuada para el desarrollo de su trabajo”, por lo que lleva esa denominación.

**Tabla 7. Dimensiones o Factores modificado**

<b>Item</b>	<b>Niveles</b>	<b>Dimensiones</b>
La comunicación circula sin restricción de abajo a arriba	Integración y participación de la comunicación interna	1
El jefe normalmente se encuentra bien informado	Integración y participación de la comunicación interna	1
La comunicación circula sin restricción de arriba a abajo	Integración y participación de la comunicación interna	1
La comunicación circula sin restricción horizontalmente	Integración y participación de la comunicación interna	1
El jefe transmite la información que recibe	Integración y participación de la comunicación interna	1
Con frecuencia se tienen respuestas a las preguntas planteadas.	Integración y participación de la comunicación interna	1
En la USAT existe una política de "puertas abiertas"	Integración y participación de la comunicación interna	1
En la USAT se hacen esfuerzos para mejorar la comunicación	Integración y participación de la comunicación interna	1
Yo puedo transmitir fácilmente información	Integración y participación de la comunicación interna	1
Objetivos y resultados de la organización	Aspectos sobre misión, visión y Gestión de la organización	2
Gestión de la Organización (control del trabajo, productividad)	Aspectos sobre misión, visión y Gestión de la organización	2
Función de las distintas organizaciones de la USAT.	Aspectos sobre misión, visión y Gestión de la organización	2
Inversiones y proyectos de la organización	Aspectos sobre misión, visión y Gestión de la organización	2
Estructura de la organización	Aspectos sobre misión, visión y Gestión de la organización	2
Objetivos y resultados de la USAT	Aspectos sobre misión, visión y Gestión de la organización	2
Relación entre el Rector y Autoridades del Consejo Universitario	Aspectos sobre misión, visión y Gestión de la organización	2
Conocer la importancia de las tareas que usted realiza	Información adecuada para el desarrollo de su trabajo	3
Conocer las repercusiones del trabajo que realiza	Información adecuada para el desarrollo de su trabajo	3
Saber cómo lo está haciendo	Información adecuada para el desarrollo de su trabajo	3
Conocer los proyectos que le afectan profesionalmente	Información adecuada para el desarrollo de su trabajo	3
Realizar adecuadamente su trabajo	Información adecuada para el desarrollo de su trabajo	3

La cuarta dimensión se denominó “Comunicación interna entre las áreas y dependencias de la empresa”, en nuestro caso la USAT. En ella se consideraron 9 elementos.

También tenemos la dimensión “Eficacia de los medios de comunicación” la que está formada por 12 ítems.

La sexta dimensión se llama “Información de aspectos económicos y administrativos” y contiene 5 elementos.

<b>Item</b>	<b>Niveles</b>	<b>Dimensiones</b>
Valoración de los equipos de trabajo	Comunicación interna entre las áreas y dependencias de la USAT	4
Valoración de la información presentadas e las asambleas por escuela	Comunicación interna entre las áreas y dependencias de la USAT	4
Valoración de las reuniones generales	Comunicación interna entre las áreas y dependencias de la USAT	4
Valoración para el jefe inmediato (reuniones periódicas en tu departamento)	Comunicación interna entre las áreas y dependencias de la USAT	4
Valoración para el jefe Superior (2 escalones por encima)	Comunicación interna entre las áreas y dependencias de la USAT	4
Valoración de reuniones por departamento	Comunicación interna entre las áreas y dependencias de la USAT	4
Valoración a la folletería repartida en toda la universidad	Comunicación interna entre las áreas y dependencias de la USAT	4
Informa a otras áreas sobre aspectos de su trabajo	Comunicación interna entre las áreas y dependencias de la USAT	4
Recibe información de otras áreas sobre aspectos del trabajo que realizan	Comunicación interna entre las áreas y dependencias de la USAT	4
Valoración de la información presentadas en conferencias	Eficacia de los medios de comunicación	5
Valoración de la información presentada en eventos sociales	Eficacia de los medios de comunicación	5
Valoración de la información presentada en Blog de noticias	Eficacia de los medios de comunicación	5
Valoración de la información presentada en posters, baners o propagandas	Eficacia de los medios de comunicación	5
Valoración de la información semestral de las actividades del rector	Eficacia de los medios de comunicación	5
Valoración al correo electrónico	Eficacia de los medios de comunicación	5
Valoración de la información mostrada en la página Web de la USAT.	Eficacia de los medios de comunicación	5
Valoración a la información mostrada en los tablonces de anuncios (vitriñas)	Eficacia de los medios de comunicación	5
Valoración a la comunicación del rector	Eficacia de los medios de comunicación	5
Valoración de compañeros de trabajo	Eficacia de los medios de comunicación	5
Valoración de los comentarios de pasillo	Eficacia de los medios de comunicación	5
Valoración para la revista interna	Eficacia de los medios de comunicación	5
Beneficios sociales	Información de aspectos económicos y administrativos	6
Retribución (pago realizado)	Información de aspectos económicos y administrativos	6
Procedimiento administrativo	Información de aspectos económicos y administrativos	6
Selección y contratación de personal	Información de aspectos económicos y administrativos	6
Capacitación	Información de aspectos económicos y administrativos	6

La sétima dimensión la nombramos “Información sobre la Imagen de la empresa” conformada por 3 elementos.

Luego tenemos a la dimensión “Calidad de la Información” (8va.) con 4 ítems.

La Novena dimensión “Preparación y coordinación de los medios de comunicación interna en la Empresa” la constituyen 15 aspectos. Y por último, tenemos la dimensión “Medios más eficaces para emitir información”, que está constituida por tres ítems, escogidos de una relación jerarquizando del 1 al 3.

<b>Ítem</b>	<b>Niveles</b>	<b>Dimensiones</b>
Situación de la USAT en el contexto universitario de Chiclayo	Información de la imagen de la usat	7
Posibilidades de futuro de la USAT	Información de la imagen de la usat	7
Imagen ante el estudiante sobre servicios educativos y administrativos	Información de la imagen de la usat	7
La información siempre es comprensible	Calidad de la información	8
La información llega puntual	Calidad de la información	8
La información es confiable	Calidad de la información	8
Se tratan temas de interés	Calidad de la información	8
Nivel de departamento: Están bien preparadas	Preparación y coordinación de los medios de comunicación interna en la USAT	9
Nivel de departamento: Están bien dirigidas	Preparación y coordinación de los medios de comunicación interna en la USAT	9
Nivel de departamento: Son eficaces: cumplen los acuerdos y decisiones tomadas	Preparación y coordinación de los medios de comunicación interna en la USAT	9
Nivel de departamento: El nivel de participación es alto	Preparación y coordinación de los medios de comunicación interna en la USAT	9
Nivel de departamento: La duración es adecuada	Preparación y coordinación de los medios de comunicación interna en la USAT	9
Nivel de departamento: La frecuencia con la que se realiza es satisfactoria	Preparación y coordinación de los medios de comunicación interna en la USAT	9
Nivel de departamento: ¿En 3 meses, con qué frecuencia se realizan?	Preparación y coordinación de los medios de comunicación interna en la USAT	9
Reuniones generales: Están bien preparadas	Preparación y coordinación de los medios de comunicación interna en la USAT	9
Reuniones generales: Están bien dirigidas	Preparación y coordinación de los medios de comunicación interna en la USAT	9
Reuniones generales: Son eficaces: cumplen los acuerdos y decisiones tomadas	Preparación y coordinación de los medios de comunicación interna en la USAT	9
Reuniones generales: El nivel de participación es alto	Preparación y coordinación de los medios de comunicación interna en la USAT	9
Reuniones generales: La duración es adecuada	Preparación y coordinación de los medios de comunicación interna en la USAT	9
Reuniones generales: La frecuencia con la que se realiza es satisfactoria	Preparación y coordinación de los medios de comunicación interna en la USAT	9
Reuniones generales: Son satisfactorias por su contenido y desarrollo	Preparación y coordinación de los medios de comunicación interna en la USAT	9
Reuniones generales: ¿En 3 meses, con qué frecuencia se realizan?	Preparación y coordinación de los medios de comunicación interna en la USAT	9
Medio más eficaz para emitir información (tercer)	Mdios más eficaces para emitir información	10
Medio más eficaz para emitir información (primero)	Mdios más eficaces para emitir información	10
Medio más eficaz para emitir información (segundo)	Mdios más eficaces para emitir información	10

#### 4.1.2. Confiabilidad del Test Completo

La confiabilidad es el grado de consistencia o concordancia de los resultados alcanzados por las mismas personas cuando se les aplica la misma prueba u otra paralela en diferentes ocasiones. Una prueba es confiable si los resultados de las mediciones son consistentes.

De esta manera, el instrumento para medir la percepción de la comunicación existente en la empresa, empleado por los investigadores debe arrojar resultados semejantes cuando no se han producido acontecimientos (programas, capacitaciones, terapias) que pudieran dar lugar a cambios en la conducta objeto de evaluación (es decir, debe ser fiable).

Todo tipo de confiabilidad se expresa en función del coeficiente de correlación ( $r$ ), que indica el grado de relación que existe entre dos conjuntos de puntuaciones.

La confiabilidad de un test, se puede calcular de diferentes formas, una de ellas se tomó en cuenta en el presente análisis, pero lo realmente importante es la interpretación de dichos coeficientes, los mismos que tienen como base lo siguiente:

Si  $0.70 < r < 1$ , “El instrumento se puede considerar confiable”.

El estadístico de confiabilidad empleado en la presente investigación fue: Alpha de Cronbach, debido a la naturaleza del instrumento.

##### 4.1.2.1 Estadísticos de Confiabilidad para el Test

En las tablas siguientes, se presentan los resultados del análisis de confiabilidad, calculado a través del Alpha de Cronbach. Para este análisis se tomaron en cuenta 56 ítems de los 71 que conforman el instrumento, debido a que los 15 ítems restantes sólo se aplican en casos especiales; es decir, de existir reuniones a nivel de su departamento, o de considerar que existen reuniones a nivel general en la empresa.

Tal como se observa, el valor tomado por el coeficiente Alfa de Cronbach es 0.934, es decir mayor a 0.70, lo cual dentro del análisis de confiabilidad se consideran como bueno.

**Tabla 8. Estadísticos de Fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.934	.957	56

**Fuente: Elaboración propia**

En base a estos resultados, podemos decir que el Test para la percepción de la comunicación existente en una empresa, adaptada por los investigadores para la toma de información, es confiable.

#### **4.1.2.2 Estadísticos de los ÍTEMS o elementos**

Podemos observar para cada uno de los ítems el puntaje Promedio y la Desviación estándar basados en las respuestas proporcionadas por los trabajadores de la empresa.

Así, al preguntarle a los trabajadores que valoren el nivel de información que tienen para “realizar adecuadamente su trabajo”, se obtuvo un puntaje promedio de 3.72, con una variación de 0.88 puntos, lo cual nos indicaría una percepción aceptable si se considera que los puntajes pueden variar de 1 a 5 puntos. Lo mismo sucede con cada ítem del test.

**Tabla 9. Valoración de Niveles**

<b>Items o elementos</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Estándar</b>	<b>N</b>
Realizar adecuadamente su trabajo	3.7163	.88096	141
Saber cómo lo está haciendo	3.4752	.93794	141
Conocer la importancia de las tareas que usted realiza	3.7518	1.01528	141
Conocer las repercusiones del trabajo que realiza	3.6596	1.01299	141
Conocer los proyectos que le afectan profesionalmente	3.3050	1.05521	141
Estructura de la organización	3.4539	1.01753	141
Objetivos y resultados de la organización	3.2411	.99212	141
Inversiones y proyectos de la organización	2.8014	.98720	141
Gestión de la Organización (control del trabajo, productividad)	2.7518	.97948	141
Función de las distintas organizaciones de la USAT.	3.0355	.86529	141
Informa a otras áreas sobre aspectos de su trabajo	3.3262	.92193	141
Recibe información de otras áreas sobre aspectos del trabajo que realizan	2.6525	.94858	141
Retribución (pago realizado)	3.1348	.99441	141
Beneficios sociales	3.3050	.90193	141
Procedimiento administrativo	2.9007	1.00218	141
Selección y contratación de personal	2.8652	.97994	141
Capacitación	3.1348	1.02274	141
Objetivos y resultados de la USAT	3.3759	.92997	141
Relación entre el Rector y Autoridades del Consejo Universitario	2.9007	1.07773	141
Imagen ante el estudiante sobre servicios educativos y administrativos	3.1064	.92352	141
Situación de la USAT en el contexto universitario de Chiclayo	3.4894	.91509	141
Posibilidades de futuro de la USAT	3.5248	.98257	141
Valoración para la revista interna	3.3404	.89307	141
Valoración para el jefe inmediato (reuniones periódicas en tu departamento)	3.6454	1.07660	141
Valoración para el jefe Superior (2 escalones por encima)	3.4397	1.14248	141
Valoración de las reuniones generales	3.2553	1.15514	141
Valoración de reuniones por departamento	3.3050	1.15229	141
Valoración de los equipos de trabajo	3.4894	1.05300	141
Valoración de compañeros de trabajo	3.6525	.92571	141
Valoración de los comentarios de pasillo	2.5461	1.25627	141
Valoración a la comunicación del rector	2.9078	1.28119	141
Valoración a la información mostrada en los tabloneros de anuncios (vitrinas)	3.2199	.84593	141
Valoración al correo electrónico	4.0993	.72017	141
Valoración a la folletería repartida en toda la universidad	3.1844	1.10585	141
Valoración de la información mostrada en la página Web de la USAT.	3.5603	1.03073	141
Valoración de la información semestral de las actividades del rector	2.4752	1.36058	141
Valoración de la información presentadas en las asambleas por escuela	2.7943	1.36024	141
Valoración de la información presentada en posters, banners o propagandas	3.1773	1.05074	141
Valoración de la información presentadas en conferencias	3.2270	.98103	141
Valoración de la información presentada en eventos sociales	3.0284	1.08195	141
Valoración de la información presentada en Blog de noticias	2.5674	1.36959	141
Medio más eficaz para emitir información (primero)	4.5674	2.83928	141
Medio más eficaz para emitir información (segundo)	4.8014	2.37312	141
Medio más eficaz para emitir información (tercer)	5.4326	2.52503	141
La información llega puntual	3.5177	.80714	141
La información siempre es comprensible	3.6525	.67597	141
Se tratan temas de interés	3.5390	.70222	141
La información es confiable	3.6809	.73988	141
La comunicación circula sin restricción de arriba a abajo	3.1986	.94279	141
La comunicación circula sin restricción de abajo a arriba	3.2624	.87542	141
La comunicación circula sin restricción horizontalmente	3.3475	.89431	141
Yo puedo transmitir fácilmente información	3.3333	.98319	141
En la USAT se hacen esfuerzos para mejorar la comunicación	3.3759	.90663	141
El jefe transmite la información que recibe	3.5319	.94531	141
El jefe normalmente se encuentra bien informado	3.6241	.88268	141
En la USAT existe una política de "puertas abiertas"	3.2695	.99196	141
Con frecuencia se tienen respuestas a las preguntas planteadas.	3.2270	.92866	141

#### **4.1.2.3 Estadísticas de los Elementos (ítems) en relación con el Total de Items del Test**

A través de los resultados obtenidos en este análisis, es posible hacer algunas modificaciones en la estructura del instrumento. Esto debido a que contamos con información acerca de la correlación que existe entre los resultados de cada uno de los ítems y el puntaje total.

Además, contamos con información acerca de la influencia que habría en el valor del promedio y el valor del coeficiente de confiabilidad (a través del Alpha de Cronbach), si es que se decidiera eliminar uno o varios ítems del test.

Por ejemplo; si se eliminara el ítem 1 “Valorar el nivel de información que tiene para realizar adecuadamente su trabajo” que corresponde a la primera pregunta del test, el valor del Alpha de Cronbach sería 0.935, lo cual en nuestro caso no es necesario eliminarse ya que contamos con una confiabilidad buena del instrumento, y si elimináramos el mencionado ítem, no habría mayor mejoría.

**Tabla 10. Estadísticos Total - Elemento**

Items o Elementos	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Realizar adecuadamente su trabajo	187.4681	896.222	.548	.935
Saber cómo lo está haciendo	187.7092	898.536	.471	.935
Conocer la importancia de las tareas que usted realiza	187.4326	894.576	.499	.935
Conocer las repercusiones del trabajo que realiza	187.5248	896.808	.462	.935
Conocer los proyectos que le afectan profesionalmente	187.8794	899.507	.399	.935
Estructura de la organización	187.7305	892.041	.540	.935
Objetivos y resultados de la organización	187.9433	888.782	.611	.934
Inversiones y proyectos de la organización	188.3830	884.567	.687	.934
Gestión de la Organización (control del trabajo, productividad)	188.4326	882.804	.724	.934
Función de las distintas organizaciones de la USAT.	188.1489	898.171	.520	.935
Informa a otras áreas sobre aspectos de su trabajo	187.8582	906.151	.340	.936
Recibe información de otras áreas sobre aspectos del trabajo que realizan	188.5319	894.865	.531	.935
Retribución (pago realizado)	188.0496	894.776	.506	.935
Beneficios sociales	187.8794	897.264	.515	.935
Procedimiento administrativo	188.2837	886.848	.637	.934
Selección y contratación de personal	188.3191	886.562	.658	.934
Capacitación	188.0496	887.405	.615	.934
Objetivos y resultados de la USAT	187.8085	887.442	.678	.934
Relación entre el Rector y Autoridades del Consejo Universitario	188.2837	882.462	.660	.934
Imagen ante el estudiante sobre servicios educativos y administrativos	188.0780	890.372	.629	.934
Situación de la USAT en el contexto universitario de Chidlayo	187.6950	888.799	.665	.934
Posibilidades de futuro de la USAT	187.6596	889.640	.602	.934
Valoración para la revista interna	187.8440	898.390	.499	.935
Valoración para el jefe inmediato (reuniones periódicas en tu departamento)	187.5390	888.822	.559	.935
Valoración para el jefe Superior (2 escalones por encima)	187.7447	879.591	.664	.934
Valoración de las reuniones generales	187.9291	875.681	.715	.933
Valoración de reuniones por departamento	187.8794	880.235	.648	.934
Valoración de los equipos de trabajo	187.6950	888.913	.571	.934
Valoración de compañeros de trabajo	187.5319	908.108	.303	.936
Valoración de los comentarios de pasillo	188.6383	903.461	.276	.936
Valoración a la comunicación del rector	188.2766	888.130	.473	.935
Valoración a la información mostrada en los tabloneros de anuncios (vitrinas)	187.9645	909.206	.313	.936
Valoración al correo electrónico	187.0851	906.450	.436	.935
Valoración a la folletería repartida en toda la universidad	188.0000	886.071	.586	.934
Valoración de la información mostrada en la página Web de la USAT.	187.6241	891.708	.538	.935
Valoración de la información semestral de las actividades del rector	188.7092	878.222	.568	.934
Valoración de la información presentadas en las asambleas por escuela	188.3901	880.097	.545	.934
Valoración de la información presentada en posters, banners o propagandas	188.0071	893.779	.494	.935
Valoración de la información presentadas en conferencias	187.9574	895.141	.507	.935
Valoración de la información presentada en eventos sociales	188.1560	887.904	.571	.934
Valoración de la información presentada en Blog de noticias	188.6170	893.038	.378	.936
Medio más eficaz para emitir información (primero)	186.6170	933.081	-.088	.946
Medio más eficaz para emitir información (segundo)	186.3830	949.452	-.200	.945
Medio más eficaz para emitir información (tercer)	185.7518	934.417	-.097	.944
La información llega puntual	187.6667	897.010	.584	.935
La información siempre es comprensible	187.5319	902.979	.553	.935
Se tratan temas de interés	187.6454	899.230	.621	.935
La información es confiable	187.5035	901.580	.535	.935
La comunicación circula sin restricción de arriba a abajo	187.9858	891.700	.592	.934
La comunicación circula sin restricción de abajo a arriba	187.9220	895.115	.573	.935
La comunicación circula sin restricción horizontalmente	187.8369	894.123	.579	.935
Yo puedo transmitir fácilmente información	187.8511	891.128	.576	.935
En la USAT se hacen esfuerzos para mejorar la comunicación	187.8085	889.656	.655	.934
El jefe transmite la información que recibe	187.6525	896.843	.497	.935
El jefe normalmente se encuentra bien informado	187.5603	894.948	.571	.935
En la USAT existe una política de "puertas abiertas"	187.9149	884.993	.676	.934
Con frecuencia se tienen respuestas a las preguntas planteadas.	187.9574	884.584	.732	.934

#### 4.1.2.4 Confiabilidad en cada Dimensión

Se consideró el cálculo de la confiabilidad en cada una de las dimensiones del instrumento, cuya interpretación es similar al del análisis de todo el instrumento. El método empleado fue el del Alpha de Cronbach, el cual presentamos a continuación.

##### **Primera dimensión: “Integración y participación de la comunicación interna”**

Como se observa en la tabla siguiente, el coeficiente de confiabilidad es 0.923, lo cuál nos indica que el instrumento en su dimensión de Integración y participación de la comunicación” es mayor del límite establecido (0.70) por tanto decimos que esta dimensión influye significativamente en la confiabilidad del instrumento total.

**Tabla 11. Coeficiente de Confiabilidad en la Dimensión: “Integración y participación de la comunicación”**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.923	.923	9

Fuente: Elaboración propia

##### **Segunda dimensión: “Aspectos sobre misión, visión y gestión de la organización”**

El coeficiente de confiabilidad en la dimensión “Aspectos sobre misión, visión y gestión de la organización” es 0.897, lo cuál nos indica que el instrumento es mayor del límite establecido (0.70), siendo también factor influyente positivamente en la confiabilidad del instrumento total.

**Tabla 12. Coeficiente de Confiabilidad en la Dimensión: Aspectos sobre misión, visión y gestión de la organización”**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.896	.897	7

Fuente: Elaboración propia

##### **Tercera dimensión: “Información adecuada para el desarrollo de su trabajo”**

En esta dimensión el coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach es 0.899, es decir confiable, e influyendo en la confiabilidad del instrumento total.

**Tabla 13. Coeficiente de Confiabilidad en la Dimensión: “Información adecuada para el desarrollo de su trabajo”**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.899	.900	5

**Cuarta dimensión “Comunicación interna entre las áreas y dependencias de la USAT”**

Como se observa, el coeficiente de confiabilidad es 0.861, lo cuál nos indica que el instrumento en su dimensión de “Comunicación interna entre las áreas y dependencias de la USAT” es mayor del límite establecido (0.70) por tanto decimos que esta dimensión influye significativamente en la confiabilidad del instrumento total.

**Tabla 14. Coeficiente de Confiabilidad en la Dimensión: “Comunicación interna entre las áreas y dependencias de la USAT”**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.861	.858	9

**Quinta dimensión: “Eficacia de los medios de comunicación”**

El coeficiente de confiabilidad es 0.828, siendo mayor del límite establecido (0.70) por tanto decimos que esta dimensión influye significativamente en la confiabilidad del instrumento total.

**Tabla 15. Estadísticos de Fiabilidad en la Dimensión: “Eficacia de los medios de comunicación”**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.828	.829	12

**Sexta dimensión: “Información de aspectos económicos y administrativos”**

Para esta dimensión, el coeficiente de confiabilidad es 0.862, es decir mayor del límite establecido (0.70), indicando esto que esta dimensión es confiable y que tiene un aporte positivo en la confiabilidad del instrumento total.

**Tabla 16. Estadísticos de Fiabilidad en la Dimensión: “Información de aspectos económicos y administrativos”**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
<b>.862</b>	.862	5

**Sétima dimensión: “Información de la imagen de la empresa”**

En la dimensión “Información de la Imagen de la USAT”, se consideraron 3 elementos, siendo la confiabilidad hallada 0.834, lo que indicaría que es confiable en su dimensión y que aportaría significativamente en la confiabilidad del instrumento general.

**Tabla 17. Estadísticos de Fiabilidad en la Dimensión: “Información de la imagen de la empresa”**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
<b>.834</b>	.834	3

**Octava dimensión: “Calidad de la información”**

Esta dimensión está conformada por 4 elementos, en base a los cuales se determinó su confiabilidad, logrando obtener un valor de 0.853, es decir superior a 0.7 (límite establecido). Esto indicaría que también esta dimensión influye significativamente en la confiabilidad del instrumento general

**Tabla 18. Estadísticos de Fiabilidad en la Dimensión: “Calidad de la información”**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
<b>.853</b>	.856	4

**Novena dimensión: “Preparación y coordinación de los medios de comunicación interna en la empresa”**

En nuestro caso, “Preparación y coordinación de los medios de comunicación interna en la USAT”.

Esta dimensión tiene una confiabilidad de 0.861, lo que indicaría que es confiable y que además es significativa para la confiabilidad del instrumento completo.

**Tabla 19. Confiable y Significativa la Dimensión: “Preparación y coordinación de los medios de comunicación interna en la Empresa”**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.861	.928	15

**Décima dimensión: “Medios más eficaces para emitir información”**

No fue posible calcular la confiabilidad de esa dimensión, debido a la diversidad de respuestas que se obtuvo y a la naturaleza propia de las 3 variables que se incluyen en esta dimensión.

Recordemos que los elementos o ítems recogen información de las características que se consideran como medio más eficaz para emitir información hacia el nivel superior (limitando éstas a sólo 3). En este caso, se consideró esta dimensión en la confiabilidad general, más no por separada entre sus elementos.

**4.1.3. Construcción de Niveles para el Test de percepción de la comunicación existente en la empresa**

Para la construcción de niveles o escalas para la clasificación de los resultados obtenidos en el instrumento para medir “percepción de la comunicación existente en la empresa”, se tomó como base los puntajes obtenidos por profesores a “tiempo completo” de la USAT. Con ello se determinó 5 niveles: Muy alta, Alta, Media, Baja, y Muy baja comunicación; teniendo como base la naturaleza del instrumento al emplear la escala Lickert. El procedimiento llevado para el cálculo de los límites se detalla a continuación.

**4.1.3.1 Niveles para cada Dimensión del Test**

Se determinaron niveles para las dimensiones de integración y participación de la comunicación interna: aspectos sobre misión, visión y gestión de la organización; información adecuada para el desarrollo de su trabajo; comunicación interna entre las áreas y dependencias de la USAT; eficacia de los medios de comunicación; información de aspectos económicos y administrativos; información de la imagen de la USAT; calidad de la Información; preparación y coordinación de los medios de comunicación interna en la USAT.

Para la dimensión 10 “Medios más eficaces para emitir información”, no se calcularon niveles ya que la naturaleza de las preguntas no lo permite. Recordemos que la décima dimensión está formada por tres preguntas en las que se le pide al informante nombrar los tres medios más eficaces para emitir información, por ende no se utiliza escala de Lickert por lo que no es

posible emitir un puntaje que influya en la percepción de la comunicación existente en la USAT.

El cálculo de los niveles se determinó a través de los percentiles 20, 40, 60 y 80, tal como se muestra en tabla siguiente.

**Tabla 20. Estadísticos: cálculo de los niveles a través de percentile**

	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo	Percentiles			
					20	40	60	80
Integración y participación de la comunicación interna	31.00	6.53302	10.00	45.00	25.0000	29.0000	31.4000	35.2000
Aspectos sobre misión, visión, y gestión de la organización	20.00	5.35596	9.00	35.00	17.8000	20.0000	22.0000	26.0000
información adecuada para el desarrollo de su trabajo	17.00	4.14708	6.00	25.00	15.0000	17.0000	19.0000	21.0000
Comunicación interna entre áreas y dependencias de la empresa	29.00	6.84326	8.00	42.00	24.0000	28.0000	31.0000	34.2000
Eficacia de los medios de comunicación	39.00	7.65480	8.00	59.00	32.0000	37.0000	40.0000	44.0000
Información de aspectos económicos y administrativos	15.00	4.03452	4.00	25.00	12.0000	15.0000	16.0000	19.0000
Información de la imagen de la empresa	12.00	2.44623	3.00	15.00	8.0000	10.0000	11.0000	12.0000
Calidad de la información	16.00	2.44778	8.00	20.00	12.0000	14.0000	15.0000	16.0000

**Primera dimensión: “Integración y participación de la comunicación interna”**

Consta de 9 ítems, en cada uno de los cuales el informante puede obtener una puntuación de 1 a 5, de acuerdo a su posición con la afirmación del enunciado; por ello el puntaje mínimo que se podría obtener es 9 y el puntaje máximo sería 45 puntos. Los niveles calculados son:

**Tabla 21. Niveles y Puntuaciones en la Dimensión: "Integración y participación de la comunicación interna"**

Niveles	Puntuaciones
Baja	De 9 a menos de 25
Media Baja	De 25 a menos de 29
Media	De 29 a menos de 31
Media Alta	De 31 a menos de 35
Alta	De 35 a menos de 45

**Segunda dimensión: “Aspectos sobre misión, visión y gestión de la organización”**

Esta dimensión está formada por 7 ítems cuyos puntajes fluctúan entre 1 y 5, de acuerdo a la posición que el informante tenga con respecto a la afirmación del enunciado; así el puntaje mínimo que se obtendría sería 7 y el máximo sería 35 puntos; quedando los siguientes niveles:

**Tabla 22. Niveles y Puntuaciones en la Dimensión: “Aspectos sobre misión, visión y gestión de la organización”**

Niveles	Puntuaciones
Baja	De 7 a menos de 18
Media Baja	De 18 a menos de 20
Media	De 20 a menos de 22
Media Alta	De 22 a menos de 26
Alta	De 26 a menos de 35

### **Tercera dimensión: “Información adecuada para el desarrollo de su trabajo”**

En la dimensión “información adecuada para el desarrollo de su trabajo” encontramos a 5 ítems con las mismas características que los anteriores, con escalas que van de 1 a 5 puntos, por lo que podemos lograr puntajes que van de 5 a 25 puntos, Sin embargo, basados en los percentiles calculados para esta dimensión se construyeron los siguientes niveles.

**Tabla 23. Niveles y Puntuaciones en la Dimensión: “Información adecuada para el desarrollo de su trabajo”**

<b>Niveles</b>	<b>Puntuaciones</b>
Baja	De 5 a menos de 15
Media Baja	De 15 a menos de 17
Media	De 17 a menos de 19
Media Alta	De 19 a menos de 21
Alta	De 21 a menos de 25

### **Cuarta dimensión “Comunicación interna entre las áreas y dependencias de la USAT”**

También tenemos los niveles para la dimensión “comunicación interna entre las áreas y dependencias de la USAT”, en las que se consideraron 9 ítems, logrando puntajes desde 9 hasta 45 puntos, distribuyéndose de acuerdo a su comportamiento, tal y como se muestra a continuación.

**Tabla 24. Niveles y Puntuaciones en la Dimensión: “Comunicación interna entre las áreas y dependencias de la USAT”**

<b>Niveles</b>	<b>Puntuaciones</b>
Baja	De 9 a menos de 24
Media Baja	De 24 a menos de 28
Media	De 28 a menos de 31
Media Alta	De 31 a menos de 34
Alta	De 34 a menos de 45

### **Quinta dimensión: “Eficacia de los medios de comunicación”**

En esta dimensión contamos con 12 enunciados o afirmaciones que logran en conjunto puntajes que van de 12 a 60 puntos, y que según su distribución hizo posible calcular 5 niveles de comunicación que mostramos en la tabla siguiente.

**Tabla 25. Niveles y Puntuaciones en la Dimensión:  
"Eficacia de los medios de comunicación"**

<b>Niveles</b>	<b>Puntuaciones</b>
Baja	De 12 a menos de 32
Media Baja	De 32 a menos de 37
Media	De 37 a menos de 40
Media Alta	De 40 a menos de 44
Alta	De 44 a menos de 60

**Sexta dimensión: "Información de aspectos económicos y administrativos"**

La dimensión 6, llamada "Información de aspectos económicos y administrativos" basada en las características comunes que miden; está conformada por 5 enunciados que en su conjunto logran puntajes de comunicación para este nivel que van de 5 a 25 puntos, distribuidos en 5 niveles, así como lo mostramos a continuación.

**Tabla 26. Niveles y Puntuaciones en la Dimensión:  
"Información de aspectos económicos y administrativos"**

<b>Niveles</b>	<b>Puntuaciones</b>
Baja	De 5 a menos de 12
Media Baja	De 12 a menos de 15
Media	De 15 a menos de 16
Media Alta	De 16 a menos de 19
Alta	De 19 a menos de 25

**Séptima dimensión: "Información de la imagen de la Empresa"**

La dimensión "Información de la imagen de la empresa" está formada por 3 enunciados logrando puntajes de 3 hasta 15 puntos y haciendo posible el establecimiento de 5 niveles.

**Tabla 27. Niveles y Puntuaciones en la Dimensión:  
"Información de la imagen de la Empresa"**

<b>Niveles</b>	<b>Puntuaciones</b>
Baja	De 3 a menos de 8
Media Baja	De 8 a menos de 10
Media	De 10 a menos de 11
Media Alta	De 11 a menos de 12
Alta	De 12 a menos de 15

### **Octava dimensión: “Calidad de la información”**

En esta dimensión es posible lograr puntajes de 4 a 20 puntos, ya que está formada por 4 enunciados en los que se puede obtener de 1 a 5 puntos. Los niveles a considerar en esta dimensión son:

**Tabla 28. Niveles y Puntuaciones en la Dimensión: "Calidad de la información"**

<b>Niveles</b>	<b>Puntuaciones</b>
Baja	De 4 a menos de 12
Media Baja	De 12 a menos de 14
Media	De 14 a menos de 15
Media Alta	De 15 a menos de 16
Alta	De 16 a menos de 20

### **Novena dimensión: “Preparación y coordinación de los medios de comunicación interna en la Empresa”**

La novena dimensión está sólo en función de los que consideran que debiera existir reuniones a nivel del departamento al que pertenecen y reunión de información a nivel general.

Esta dimensión está formada por 13 enunciados o afirmación que en conjunto logran puntajes desde 13 hasta 65 puntos. Recordemos que se ha excluido dos aspectos en los que se pide se mencione el número de reuniones existentes durante el mes; no entrando estas al cálculo de las puntuaciones para los niveles.

En función a las puntuaciones obtenidas en la aplicación del instrumento, fue posible calcular 5 niveles de comunicación para esta dimensión, teniendo como referente a los percentiles 20, 40, 60 y 80 tal como se muestran en las tablas siguientes.

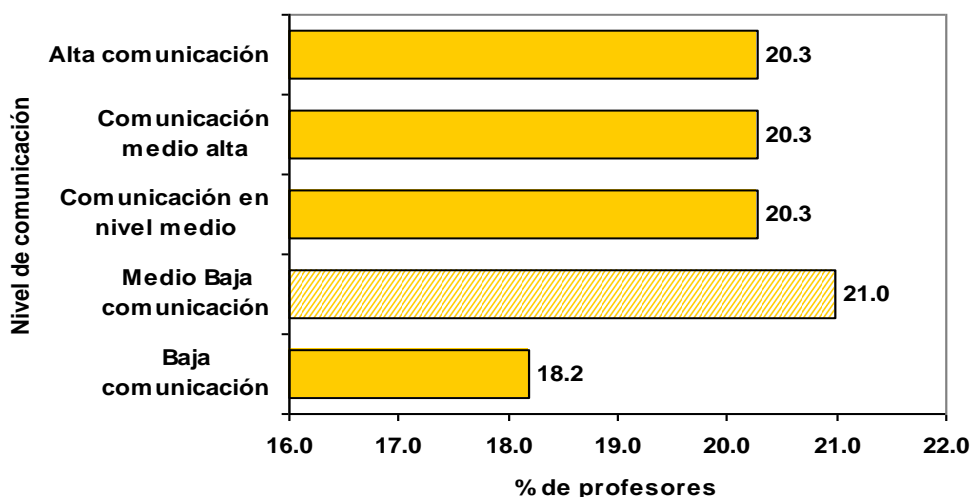
**Tabla 29. Estadísticos: Preparación y Coordinación de los medios de Comunicación Interna de la Empresa**

de comunicación interna de la empresa		
Promedio		35.3025
Desviación Estándar		13.78500
Mínimo		10.00
Máximo		65.00
Percentiles	20	21.0000
	40	26.0000
	60	43.0000
	80	49.0000

## 4.2 Niveles de Percepción de la Comunicación Interna en la USAT

### 4.2.1. Nivel de la Comunicación Interna de manera General

La presente investigación trata de describir el nivel de comunicación existente en la empresa en sus diversos aspectos, sin pretender agotar el objeto de estudios en su totalidad. Así, se observa que el mayor porcentaje de profesores a tiempo completo (21.00%) perciben la comunicación en un “nivel medianamente bajo”, cabe resaltar que un mismo porcentaje de profesores encuestados (20.30%) perciben la información recibida de diferente manera, estando distribuida en los niveles alto, medianamente alto, y una comunicación en un nivel medio. Se debe observar también, que en el nivel medio se encuentra el porcentaje de profesores que tienen una percepción variable, la cual puede ser vista de manera positiva o negativa. Por último el 18.20% de encuestados se ubica en un nivel bajo de información recibida, con relación a la comunicación.



**Figura 4. Comunicación Interna percibida por los Profesores a Tiempo Completo de la USAT a Nivel General**

#### 4.2.2. Niveles de Comunicación Interna en la Empresa en términos Generales por Departamento Académico

Haciendo una comparación de los Niveles de Comunicación Interna percibido en términos generales por cada uno de los Departamento Académico que conforman la Universidad, se resalta que en el departamento de Medicina es en donde la percepción de la comunicación, en su mayoría, se encuentra en nivel alto (31.00%), y en el nivel medio alto (26.20%); en el departamento de Humanidades se encontró una prevalencia del nivel medio (28.00%) y medio bajo (28.00%); por otro lado, en el departamento de Derecho, es mayor la proporción de profesores que perciben un nivel bajo o medio bajo de la comunicación existente (20.00% y 33.30%) respectivamente. También resaltamos que en el departamento de Empresas, se polariza la percepción de la comunicación interna, ya que para un 33.30%, ésta es baja, y para un 25.90% está en un nivel medio alto. En el caso del departamento de Ingeniería, el nivel de comunicación percibido es medio bajo (33.30%), o en un nivel medio (33.30%) y la tendencia que existe en otros departamentos se encuentra dentro de los niveles bajos y medios bajos con un 26.3% y un 21.1% respectivamente.

**Tabla 30. Niveles de Comunicación Interna percibida por los Profesores a tiempo completo, en términos generales por Departamento Académico**

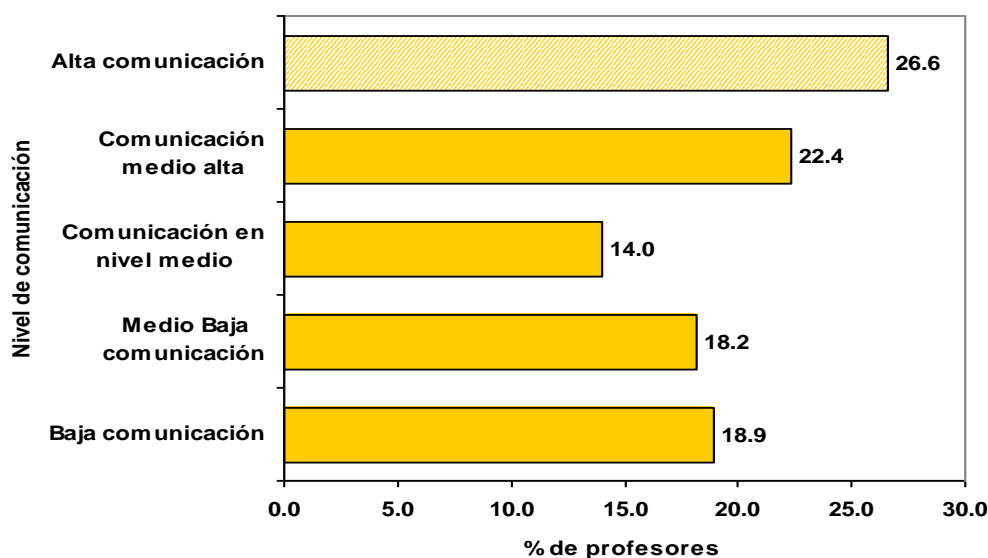
Nivel de la comunicación existente en la empresa en términos generales	Departamento al que pertenece											
	Ingeniería	%	Empresas	%	Medicina	%	Humanidades	%	Derecho	%	Otros	%
Baja comunicación	2	13.3	9	<b>33.3</b>	3	7.1	4	16.0	3	<b>20.0</b>	5	<b>26.3</b>
Medio Baja comunicación	5	<b>33.3</b>	2	7.4	7	16.7	7	<b>28.0</b>	5	<b>33.3</b>	4	<b>21.1</b>
Comunicación en nivel medio	5	<b>33.3</b>	3	11.1	8	19.0	7	<b>28.0</b>	2	13.3	4	21.1
Comunicación medio alta	2	13.3	7	<b>25.9</b>	11	<b>26.2</b>	3	12.0	3	20.0	3	15.8
Alta comunicación	1	6.7	6	<b>22.2</b>	13	<b>31.0</b>	4	16.0	2	13.3	3	15.8
<b>Total</b>	15	100.0	27	100.0	42	100.0	25	100.0	15	100.0	19	100.0

Fuente: Test para la percepción de la comunicación existente en la empresa, aplicado por el investigador.

### 4.2.3. Niveles de Comunicación Interna por Dimensiones

Se ha considerado el análisis de la percepción de la comunicación en cada uno de las dimensiones que conforman el instrumento, con la finalidad de resaltar los aspectos en los que se consideraría una intervención en aras de mejorar la comunicación de la empresa.

La primera dimensión es llamada “Integración y participación de la comunicación interna”, y dentro de esta dimensión se ha tomado en cuenta aspectos como: si la circulación de la información es sin restricción alguna, si el jefe se encuentra bien informado, si el jefe transmite la información que recibe, si con frecuencia se tienen respuestas a interrogantes planteadas, si existe una política de “puertas abiertas”, si en la USAT se perciben esfuerzos para mejorar la comunicación y, si se tiene la facilidad para la transmisión de la información. Teniendo en cuenta lo antes descrito, se puede observar que el 26.60% de los profesores a tiempo completo consideran que tienen un alto nivel de comunicación en esta dimensión y que el 22.40% se encuentra en un nivel de comunicación medio alta, lo que indicaría que casi la mitad de la población 49.00% encuentra que existe un adecuado nivel de comunicación en la integración y participación de la comunicación interna quedando con un 18.20% en el nivel medio bajo y 18.90% en el nivel bajo.



**Figura 5. Nivel de Integración y Participación de la Comunicación Interna, por Profesores a Tiempo Completo de la USAT**

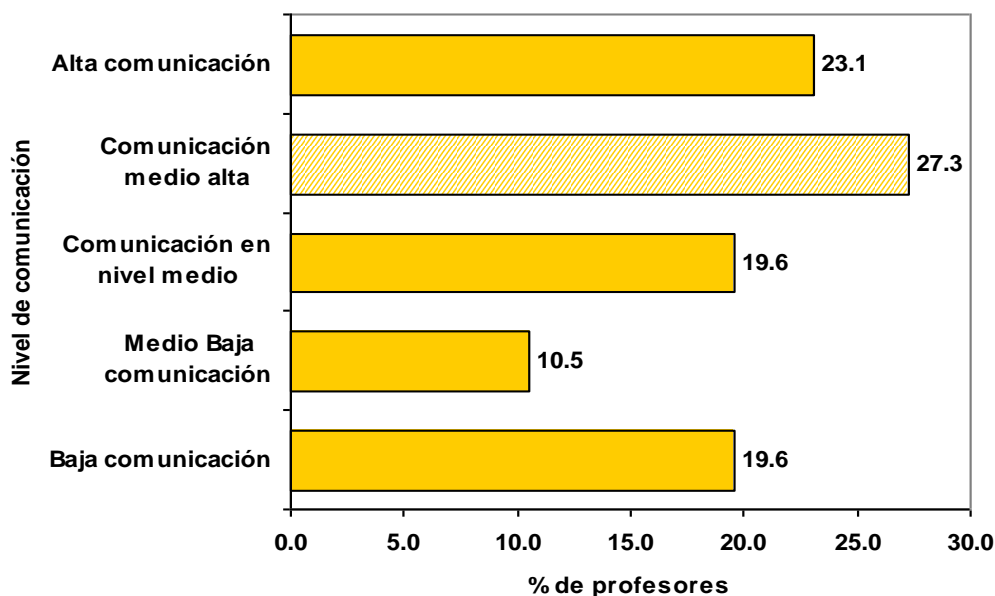
Se observa en la tabla 31, que es en el departamento de Medicina en donde los niveles de integración y participación de la comunicación interna son altos (45.20%), lo que indicaría que en este departamento existe una mayor participación e integración de la comunicación; también cuentan con los niveles alto y medio alto de percepción los departamentos de Ingeniería y Derecho, con un nivel de comunicación medio alta en un 26.70% para sendos departamentos y con un 26.70% y 20.00% respectivamente se encuentran con el nivel de comunicación alta. Por otro lado, en el departamento de Administración, llama la atención el porcentaje de profesores que perciben a esta dimensión de manera baja (29.60%) y medio baja (22.20%), mientras que en el departamento de Humanidades se da una percepción similar en porcentaje (24.00%) en los niveles bajo y medio bajo de comunicación; en los otros departamentos existentes se perciben una comunicación medianamente alta con el 31.6% de profesores, mientras que el 26.3% de profesores la consideran baja.

**Tabla 31. Niveles de Integración y Participación de la Comunicación Interna, percibida por los Profesores a tiempo completo, según Departamento Académico**

Nivel de integración y participación de la comunicación interna	Departamento al que pertenece											
	Ingeniería	%	Empresas	%	Medicina	%	Humanidades	%	Derecho	%	Otros	%
<b>Total</b>	15	100.0	27	100.0	42	100.0	25	100.0	15	100.0	19	100.0
Baja comunicación	3	<b>20.0</b>	8	<b>29.6</b>	4	9.5	6	<b>24.0</b>	1	6.7	5	<b>26.3</b>
Medio Baja comunicación	2	13.3	6	<b>22.2</b>	6	14.3	6	<b>24.0</b>	5	<b>33.3</b>	1	5.3
Comunicación en nivel medio	2	13.3	3	11.1	6	14.3	3	12.0	2	13.3	4	21.1
Comunicación medio alta	4	<b>26.7</b>	6	<b>22.2</b>	7	16.7	5	20.0	4	<b>26.7</b>	6	<b>31.6</b>
Alta comunicación	4	<b>26.7</b>	4	14.8	19	<b>45.2</b>	5	20.0	3	<b>20.0</b>	3	<b>15.8</b>

Fuente: Test para la percepción de la comunicación existente en la empresa, aplicado por el investigador.

En la segunda dimensión, “Niveles de comunicación sobre los distintos aspectos que tiene la USAT: visión, misión y gestión de la organización”, involucra: información referente a los objetivos y resultados de la organización, a la gestión de la organización, a las funciones de las distintas áreas de la USAT; también información acerca de las inversiones y proyectos de la organización, de la estructura de la organización, de los objetivos y resultados de la USAT; y también la percepción acerca de la relación entre el Rector y las autoridades del Consejo Universitario. A nivel general se observa que un (50.40%) de profesores a tiempo completo, considera alto el nivel de información que se recibe sobre los distintos aspectos que cuenta la USAT; concentrándose esta información en los niveles alto con un 23.10% y medio alta con un 27.30%; sin embargo llama la atención el alto porcentaje 49.70% de profesores que perciben una baja comunicación de los distintos aspectos que tiene la USAT: misión, visión y gestión de la organización, reuniéndose estos porcentajes en los niveles: medio y bajo equilibrados con un 19.60%, junto con el 10.50% de encuestados, que le otorga un nivel medio bajo.



**Figura 6. Nivel de comunicación sobre los distintos aspectos que tiene la USAT Misión, Visión y Gestión de la organización, percibida por profesores a tiempo completo de la USAT**

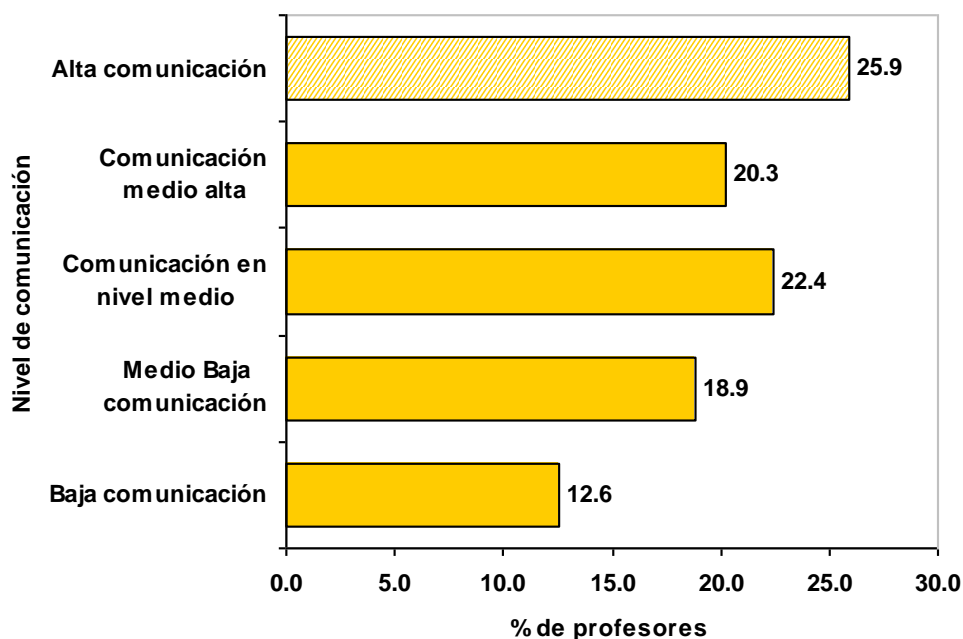
La tabla 32 analiza el nivel de comunicación que tiene la USAT en cuanto a la “visión, misión y gestión de la organización”, se estima que un alto porcentaje de profesores se encuentran satisfechos con el nivel de comunicación que se percibe en esta dimensión, como es el caso de los departamentos de ingeniería, medicina y derecho, que alcanzaron los niveles medio alto (46.70%) y alto con un porcentaje del (13,30%); el (31.00%) para los niveles medio alto y alto y un (26.70%) medio alto y alto para sendos niveles. Por otro lado, se tiene que el 25.90% de los encuestados en los departamentos de Administración de Empresas y, el 24.00% en el departamento de Humanidades tuvieron una inclinación hacia el nivel medio, dando a entender que la información que se tiene es escasa, mientras que la percepción de otros departamentos se encuentra dividida con un mismo porcentaje (31.6%) situándose en los extremos de percepción (baja y alta comunicación).

**Tabla 32. Niveles de comunicación sobre los distintos aspectos que tiene la USAT de visión, misión y gestión de la organización, percibida por los profesores a tiempo completo, según Departamento Académico**

Nivel de comunicación en aspectos de visión, misión y gestión de la organización	Departamento al que pertenece											
	Ingeniería	%	Empresas	%	Medicina	%	Humanidades	%	Derecho	%	Otros	%
<b>Total</b>	15	100.0	27	100.0	42	100.0	25	100.0	15	100.0	19	100.0
Baja comunicación	1	6.7	6	22.2	4	9.5	6	<b>24.0</b>	5	<b>33.3</b>	6	<b>31.6</b>
Medio Baja comunicación	2	13.3	3	11.1	4	9.5	3	12.0	1	6.7	2	10.5
Comunicación en nivel medio	3	20.0	7	<b>25.9</b>	8	19.0	6	<b>24.0</b>	1	6.7	3	15.8
Comunicación medio alta	7	<b>46.7</b>	5	<b>18.5</b>	13	<b>31.0</b>	8	<b>32.0</b>	4	<b>26.7</b>	2	10.5
Alta comunicación	2	<b>13.3</b>	6	22.2	13	<b>31.0</b>	2	8.0	4	<b>26.7</b>	6	31.6

Fuente: Test para la percepción de la comunicación existente en la empresa, aplicado por el investigador.

La tercera dimensión “Información adecuada para el desarrollo de su trabajo”, abarca aspectos como: el conocimiento de la importancia de las tareas que se realiza, así como las repercusiones del trabajo que se realiza, el saber cómo se viene realizando el trabajo, el conocimiento de los proyectos que podrían afectar directamente a su trabajo y por último si realiza adecuadamente el trabajo encomendado. Se observa que el 25.90% de los encuestados reciben un alto nivel de información adecuada para el desarrollo de su trabajo; sin embargo, no podemos dejar de lado que existe un porcentaje significativo de profesores que perciben un nivel medio de comunicación (22.40%) en esta dimensión, por lo que reflejaría su inseguridad y su falta de información adecuada para el desarrollo de su trabajo al opinar acerca de estos aspectos.



**Figura 7. Nivel de información adecuada para el desarrollo de su trabajo, percibida por profesores a tiempo completo de la USAT**

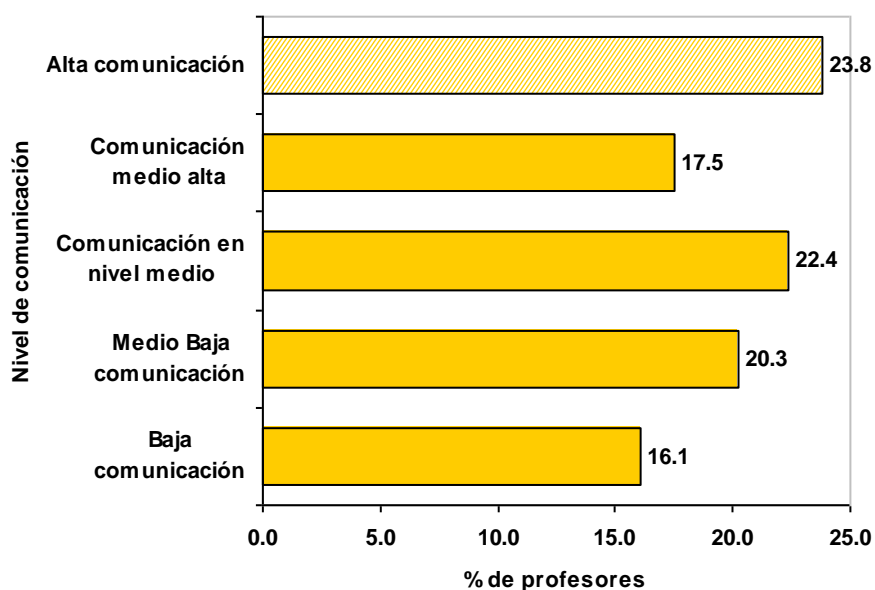
Diferenciando la tercera dimensión: “Información adecuada para el desarrollo de su trabajo” por departamentos más significativos, encontramos que la información se encuentra aglutinada en dos grupos de profesores los departamentos de ingeniería (33.30%); empresas (29.6%) humanidades (28.00%) y derecho (26.70%) se encuentran con un nivel alto de información para el desarrollo adecuado de su trabajo; mientras que otro grupo de profesores dentro de los mismos departamentos de ingeniería (33.30%), medicina (21.40%), humanidades (28.00%) y en el departamento de derecho (20.00%) se percibe una comunicación medio baja, con una puntuación muy cercana al nivel mencionado anteriormente y en otros departamentos la comunicación que se percibe en esta dimensión es medianamente alta con un 31.6% de encuestados. y alta con un 26.3% del profesorado.

**Tabla 33. Niveles de comunicación en información adecuada para el desarrollo de su trabajo, percibida por los profesores a tiempo completo, según departamento académico**

Nivel de comunicación en información adecuada para el desarrollo de su trabajo	Departamento al que pertenece											
	Ingeniería	%	Empresas	%	Medicina	%	Humanidades	%	Derecho	%	Otros	%
<b>Total</b>	15	100.0	27	100.0	42	100.0	25	100.0	15	100.0	19	100.0
Baja comunicación	1	6.7	6	22.2	3	7.1	1	4.0	3	<b>20.0</b>	4	21.1
Medio Baja comunicación	5	<b>33.3</b>	1	3.7	9	<b>21.4</b>	7	<b>28.0</b>	3	<b>20.0</b>	2	10.5
Comunicación en nivel medio	3	<b>20.0</b>	6	22.2	9	<b>21.4</b>	5	20.0	3	20.0	6	<b>31.6</b>
Comunicación medio alta	1	6.7	6	<b>22.2</b>	13	<b>31.0</b>	5	20.0	2	13.3	2	10.5
Alta comunicación	5	<b>33.3</b>	8	<b>29.6</b>	8	19.0	7	<b>28.0</b>	4	<b>26.7</b>	5	<b>26.3</b>

Fuente: Test para la percepción de la comunicación existente en la empresa, aplicado por el investigador.

La cuarta dimensión percibe el “Nivel de comunicación interna existente entre las áreas y dependencias de la USAT” extraída de la valoración (muy buena, buena, normal, mala y muy mala) que se les da a los distintos medios de comunicación, como son: los equipos de trabajo, la información presentadas a las reuniones por escuela, las reuniones generales, Jefe inmediato (reuniones periódicas en los departamentos), Jefe Superior (2 escalones por encima), reuniones por departamento, folletería repartida en toda la universidad. Y de los niveles de acuerdo (total, bastante, medio, poco, nada) en cuanto que si existe comunicación a través de información a otras áreas sobre aspectos de su trabajo, o si recibe información de otras áreas sobre aspectos del trabajo que realiza. Con referencia a la figura 5, se observa que la tendencia es que las respuestas se inclinan a revelar que el “Nivel de comunicación interna existente entre las áreas y dependencias de la USAT” se encuentra en los niveles alto (23.80%) y medio alto (17.50%) sin embargo, la acumulación de ambos porcentajes no alcanzan ni siquiera el 50.00% de lo esperado, esto demuestra una respuesta insatisfactoria. También se observa que existe una tendencia disparada hacia el nivel medio con un 22.40% que no se encuentra del todo agusto con el nivel de comunicación interna existente entre las áreas y dependencias de la USAT; los demás porcentajes que miden los niveles bajos se encuentran en un (20.30%) y un (16.10%) respectivamente.



**Figura 8. Nivel de comunicación interna entre las áreas y dependencias de la empresa, percibida por profesores a tiempo completo de la USAT**

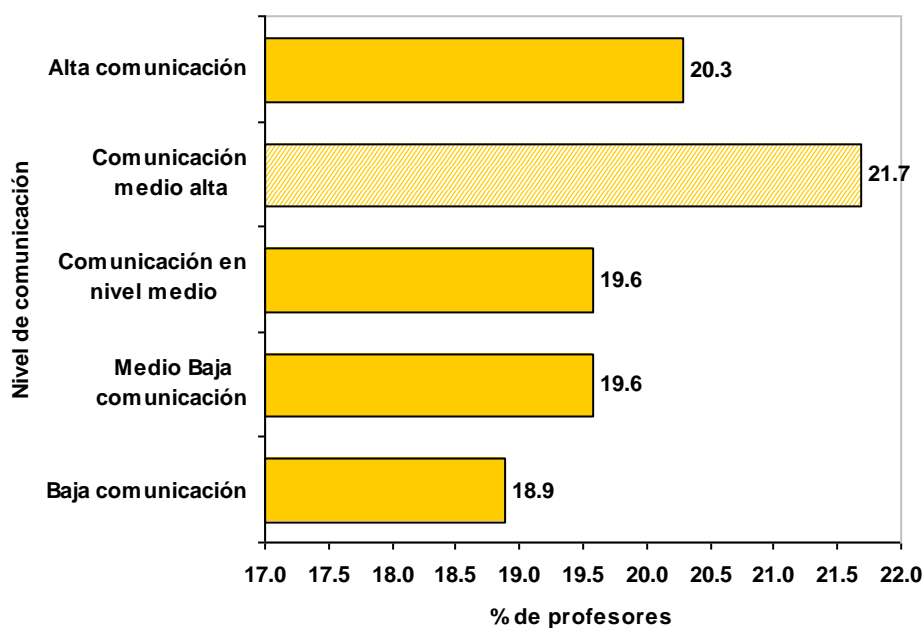
Comparando los niveles de comunicación interna entre las áreas y dependencias de la empresa, percibida por los profesores a tiempo completo, según departamento académico; en la tabla 34 se observa que en el departamentos de medicina un (35.7%) de los encuestados perciben un alto nivel de comunicación referente a esta dimensión; mientras que en los departamentos de derecho con un (40%); Ingeniería (26.7%) y Humanidades con un 24.00% se percibe una comunicación media baja, lo cual nos dice que la mayoría de los profesores a tiempo completo consideran que la comunicación interna que se tiene con otras áreas y demás dependencias de la USAT no son del todo satisfactorias como ellos quisieran; similar percepción se puede encontrar en el departamento de Empresas con un nivel bajo (33.30%), sin embargo dentro del mismo departamento de Empresas existe un porcentaje significativo del 22.00% de profesores que consideran que existe una comunicación alta y por último en otros departamentos se observa que un 31.6% tiene una percepción de la comunicación en un nivel medio y un 21.1% del profesorado la encuentra en un nivel bastante aceptable – alta.

**Tabla 34. Nivel de comunicación interna entre las áreas y dependencias de la empresa, percibida por profesores a tiempo completo de la USAT**

Nivel de comunicación interna entre las áreas y dependencias de la empresa	Departamento al que pertenece											
	Ingeniería	%	Empresas	%	Medicina	%	Humanidades	%	Derecho	%	Otros	%
<b>Total</b>	15	100.0	27	100.0	42	100.0	25	100.0	15	100.0	19	100.0
Baja comunicación	1	6.7	9	<b>33.3</b>	3	7.1	3	12.0	3	20.0	4	21.1
Medio Baja comunicación	4	<b>26.7</b>	3	11.1	6	14.3	6	<b>24.0</b>	6	<b>40.0</b>	4	21.1
Comunicación en nivel medio	5	<b>33.3</b>	5	18.5	5	11.9	9	<b>36.0</b>	2	13.3	6	<b>31.6</b>
Comunicación medio alta	2	13.3	4	14.8	13	<b>31.0</b>	2	8.0	3	20.0	1	5.3
Alta comunicación	3	20.0	6	<b>22.2</b>	15	<b>35.7</b>	5	20.0	1	6.7	4	<b>21.1</b>

Fuente: Test para la percepción de la comunicación existente en la empresa, aplicado por el investigador.

Para el análisis de la quinta dimensión “Eficacia de los medios de comunicación” expresada en la figura 9 que abarca aspectos como: valoración de la información presentada en conferencias, en eventos sociales, en blog de noticias, en posters, banners o propagandas, valoración de la información semestral de las actividades del rector, valoración al correo electrónico, de la información mostrada en la página Web de la USAT, valoración a la información mostrada en los tabloneros de anuncios (vitrinas), valoración a la comunicación del rector, valoración de compañeros de trabajo, de los comentarios de pasillo, valoración para la revista interna. Si al concepto de eficacia, se le aduce la claridad y objetividad en el mensaje, si el destinatario comprende el mensaje, si se da un cierto grado de feedback etc., basado en lo antes descrito en términos generales diremos que para un 42.00% de profesores la percepción de la eficacia de los medios de comunicación es alta (media alta para un 21.70% y alta para un 20.30%); indicando que los medios empleados en la empresa son bastante favorables; mientras que el 19.60% no tienen una percepción determinada de los medios de comunicación, sin embargo no se puede pasar por alto que un 38.5% de profesores tienen una percepción medianamente negativa al respecto.



**Figura 9. Nivel de eficacia de los medios de comunicación, percibida por profesores a tiempo completo de la USAT.**

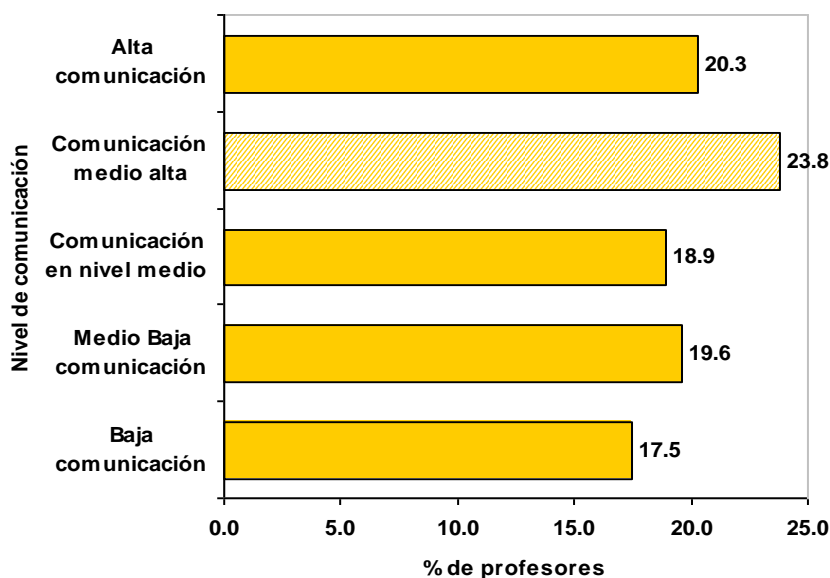
En la tabla 35 se observa que un 33.30% de los encuestados en el departamento de ingeniería, perciben la eficacia que tiene los medios de comunicación con un nivel medio, lo que revelaría para ellos, que la eficacia de los mismos no es mala pero tampoco es buena, por tanto se debe tener en cuenta la tendencia de este porcentaje de encuestados por ser voluble. Sí llama la atención el departamento de derecho pues el 60.00% de los encuestados, tienen un nivel bajo y medio bajo de la eficacia de los medios de comunicación, no así es la información recogida del departamento de medicina, que no siendo un porcentaje altamente significativo pero sí considerable por contar con más de la mitad, el (57.20%) de los encuestados tiene un nivel alto y medio alto con relación a esta dimensión; otro tanto sucede en el departamento de Empresas, que aglutinando los niveles altos y medios altos con un 29.60% y 18.50% respectivamente, perciben estar de acuerdo con la eficacia de los medios de comunicación, no siendo esta la misma percepción que tienen otros departamentos puesto que un 26.3% le otorga a esta dimensión un nivel bajo y el 31.6% de los encuestados de otros departamentos le otorgan un nivel medio bajo.

**Tabla 35. Nivel de eficacia de los medios de comunicación, percibida por los profesores a tiempo completo, según departamento académico**

Nivel de eficacia de los medios de comunicación	Departamento al que pertenece											
	Ingeniería	%	Empresas	%	Medicina	%	Humanidades	%	Derecho	%	Otros	%
<b>Total</b>	15	100.0	27	100.0	42	100.0	25	100.0	15	100.0	19	100.0
Baja comunicación	1	6.7	4	14.8	5	11.9	7	<b>28.0</b>	5	<b>33.3</b>	5	<b>26.3</b>
Medio Baja comunicación	3	20.0	4	14.8	6	14.3	5	20.0	4	<b>26.7</b>	6	<b>31.6</b>
Comunicación en nivel medio	5	<b>33.3</b>	6	22.2	7	16.7	5	20.0	3	20.0	2	10.5
Comunicación medio alta	3	20.0	5	18.5	13	<b>31.0</b>	3	12.0	3	20.0	4	21.1
Alta comunicación	3	20.0	8	<b>29.6</b>	11	<b>26.2</b>	5	20.0	0	0.0	2	10.5

Fuente: Test para la percepción de la comunicación existente en la empresa, aplicado por el investigador.

En la sexta dimensión que trata sobre el nivel de “Información que se tiene en los aspectos económicos y administrativos” que reciben los profesores a tiempo completo, involucra todo lo referente a los beneficios sociales; información sobre la retribución, información sobre los procedimientos administrativos, a la selección y contratación de personal y a la capacitación que se recibe. Se puede comentar de manera general al observar la figura 10, que la información que reciben sobre estos aspectos se encuentra en un “nivel medio alto” con un 23.80% y “alto” con un 20.30% no significando esto que el nivel de información es el deseado, por no alcanzar un 50% del total de los profesores a tiempo completo; no obstante se encuentra la constante, de un porcentaje significativo de profesores a tiempo completo (18.90%) que tienen una percepción en el nivel medio es decir maleable en su percepción y decisión. Por otro lado se muestra también que un 19.60% y un 17.50% mostraron un nivel de comunicación medio bajo y bajo respectivamente en relación a esta dimensión, no siendo alarmante pero si pudiendo servir como indicador de mejora en estos aspectos.



**Figura 10. Nivel de comunicación en información de aspectos económicos y administrativos, percibida por profesores a tiempo completo de la USAT**

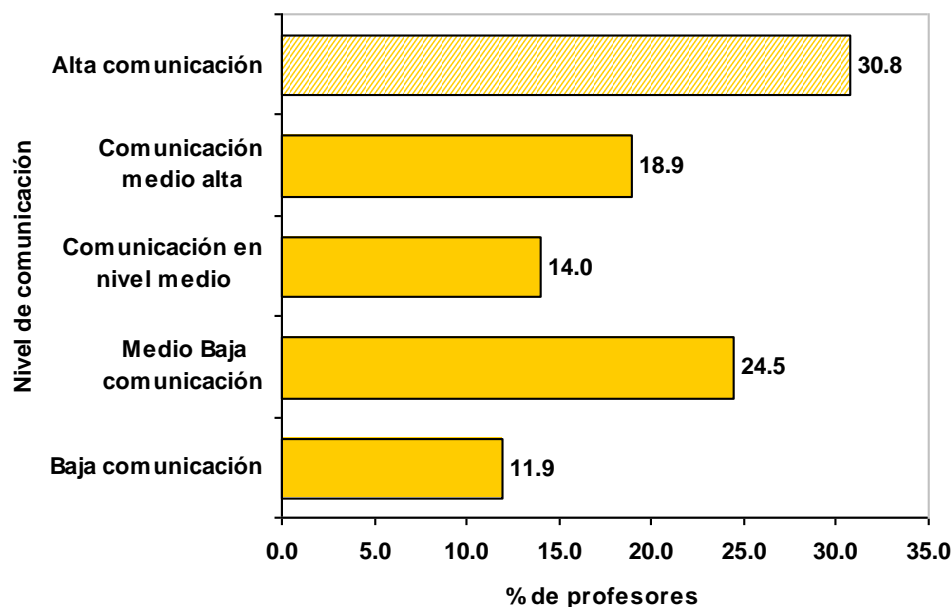
Así mismo haciendo un comparativo por departamentos académicos, en la tabla 36 se observa, que en el departamento de medicina (35.70%) son los que se percibe en mayor proporción un nivel alto, mientras que en humanidades (36.00%) y empresas (33.30%) se cuenta con un nivel de comunicación medio alto, en aspectos económicos y administrativos. En el departamento de ingeniería el porcentaje más alto de profesores un (33.00%) se encuentra en el nivel medio bajo, lo que significa que no se encuentran del todo satisfecho con la información que se recibe. No obstante la empresa debe poner su atención en dos puntos: primero, que en la mayoría de departamentos, a excepción del departamento de medicina, cuentan con casi el mismo porcentaje de profesores (20.00% y 22.00%) que perciben esta dimensión un nivel bajo de comunicación; y segundo que un 40.00% de profesores del departamento de Derecho les es indiferente estos aspectos. En otros departamentos se percibe como bajo o medianamente baja con un (31.6% y un 21.1%) respectivamente. En cambio la percepción de otros departamentos se inclina más hacia los niveles bajos y medianamente bajos.

**Tabla 36. Nivel de comunicación en información de aspectos económicos y administrativos, percibida por los profesores a tiempo completo, según departamento académico**

Nivel de comunicación en información de aspectos económicos y administrativos	Departamento al que pertenece											
	Ingeniería	%	Empresas	%	Medicina	%	Humanidades	%	Derecho	%	Otros	%
<b>Total</b>	15	100.0	27	100.0	42	100.0	25	100.0	15	100.0	19	100.0
Baja comunicación	3	20.0	6	<b>22.2</b>	2	4.8	5	20.0	3	20.0	6	<b>31.6</b>
Medio Baja comunicación	5	<b>33.3</b>	6	<b>22.2</b>	7	16.7	4	16.0	2	13.3	4	<b>21.1</b>
Comunicación en nivel medio	3	20.0	2	7.4	11	<b>26.2</b>	2	8.0	6	<b>40.0</b>	3	15.8
Comunicación medio alta	3	20.0	9	<b>33.3</b>	7	16.7	9	<b>36.0</b>	3	<b>20.0</b>	3	15.8
Alta comunicación	1	6.7	4	14.8	15	<b>35.7</b>	5	20.0	1	6.7	3	15.8

Fuente: Test para la percepción de la comunicación existente en la empresa, aplicado por el investigador.

Analizando la séptima dimensión “Información de la imagen que tiene la USAT” la cual abarca aspectos como: la situación de la USAT en el contexto universitario de Chiclayo, las posibilidades de futuro de la USAT y la imagen que tiene la USAT ante el estudiante sobre servicios educativos y administrativos; a groso modo la figura 11 nos arroja que existen dos grupos de profesores que tiene percepciones antagónicas, un 49.70% consideran que existe una alta y media alta comunicación en esta dimensión, es decir existe un conocimiento suficiente de la USAT dentro del contexto chiclayano, que en la USAT por su imagen lograda cuenta con posibilidades de futuro seguro y que sus clientes se encuentra informados sobre los servicios educativos y administrativos que proporciona la USAT. Sin embargo sucede todo lo contrario para un 36.40% de profesores encuestados pues su nivel de percepción, en esta dimensión tiende a ser medio bajo y bajo; sin dejar de lado que a un 14.00% de los encuestados cuenta con un nivel medio de información al respecto.



**Figura 11. Nivel de comunicación en información con relación a la imagen de la empresa, percibida por profesores a tiempo completo de la USAT**

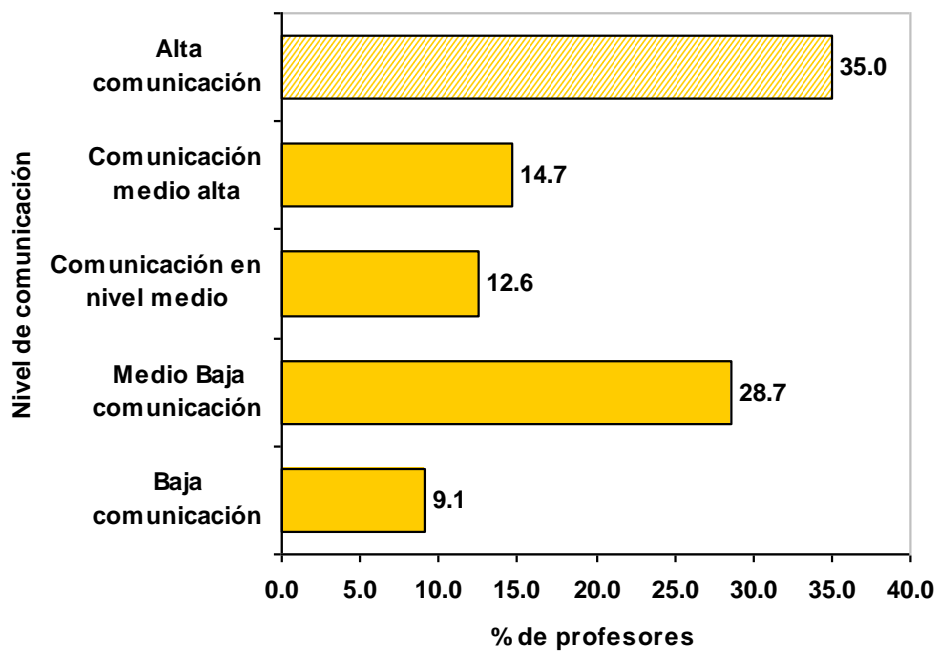
En cambio se puede apreciar en la tabla 37, que los departamentos de: Empresas (29.60%), Medicina (38.10%) y Humanidades (36.00%) le otorgan un nivel alto y medio alto, a la información que reciben referente a la imagen que tiene la USAT; mientras que los departamentos de ingeniería (40.00%) y Derecho (33.30%), consideran insuficiente la información recibida, por encontrarse en el nivel medio bajo, incluso existe un 21.40% de profesores encuestados dentro del departamento de medicina que no se encuentra del todo conforme, por la poca o escasa información existente acerca de la imagen de la empresa, en otros departamentos las percepciones siguen encontradas pues un mismo porcentaje (31.60%), califican a esta dimensión con niveles opuestos medio baja y alta comunicación.

**Tabla 37. Información de la imagen de la USAT percibida por los profesores a tiempo completo, según departamento académico**

Nivel de comunicación en información de la imagen de la empresa	Departamento al que pertenece											
	Ingeniería	%	Empresas	%	Medicina	%	Humanidades	%	Derecho	%	Otros	%
<b>Total</b>	15	100.0	27	100.0	42	100.0	25	100.0	15	100.0	19	100.0
Baja comunicación	3	20.0	5	18.5	2	4.8	2	8.0	2	13.3	3	15.8
Medio Baja comunicación	6	<b>40.0</b>	4	14.8	9	<b>21.4</b>	5	20.0	5	<b>33.3</b>	6	<b>31.6</b>
Comunicación en nivel medio	2	13.3	3	11.1	7	16.7	4	16.0	2	13.3	2	10.5
Comunicación medio alta	2	13.3	8	<b>29.6</b>	8	19.0	5	20.0	2	13.3	2	10.5
Alta comunicación	2	13.3	7	<b>25.9</b>	16	<b>38.1</b>	9	<b>36.0</b>	4	<b>26.7</b>	6	<b>31.6</b>

Fuente: Test para la percepción de la comunicación existente en la empresa, aplicado por el investigador.

Respecto a la comunicación en general, la octava dimensión hace referencia a la “Calidad de la información” en ella se describe el nivel de percepción que se tiene sobre la comprensión de la información recibida, la puntualidad de la misma, su confiabilidad, así mismo el interés que se tienen los temas a tratar. Observando la figura 12, se aprecia que para un 35.00% de profesores la “calidad de la información” es alta, incluso para un 14.70% es medio alta. Sin embargo no se puede afirmar que están del todo satisfecho con la calidad de la información en cuanto a su comprensión, puntualidad, confiabilidad de la información y temas de interés a tratar, dado que existe un 28.70% de encuestados que perciben a esta dimensión con un nivel medio bajo, además se encuentra que un 12.60% de profesores a tiempo completo miran el tema con cierto reparo y sin mayor trascendencia existe un porcentaje mínimo del 9.10% de los encuestados que perciben una baja la calidad de información.



**Figura 12. Nivel de la calidad de información, percibida por profesores a tiempo completo de la USAT**

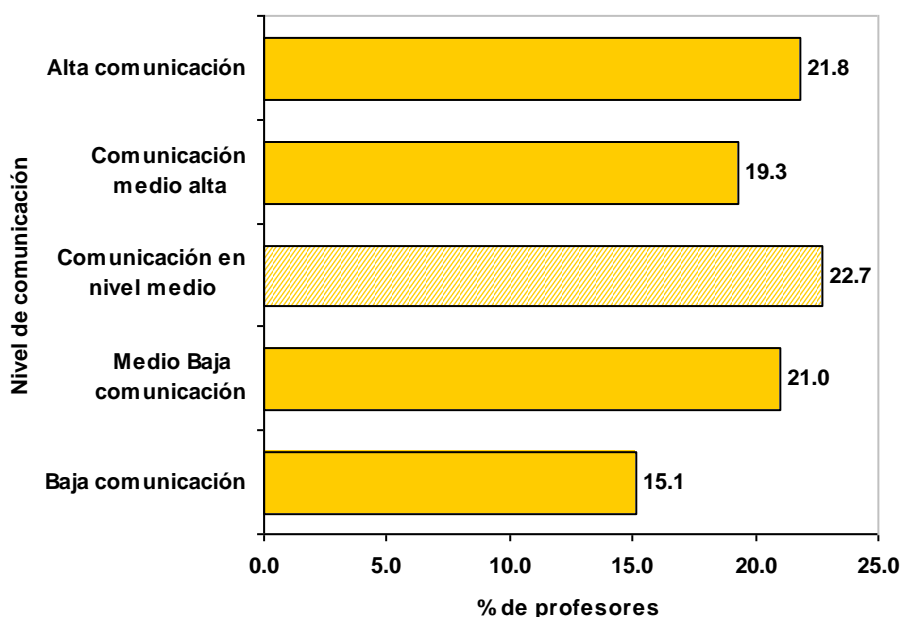
Si el análisis se lleva a cabo observando los resultados arrojados por departamento; se indicaría que el departamento de Humanidades cuenta con más de la mitad de profesores a tiempo completo (52.00%) que están satisfechos con la calidad de información que se percibe en cuanto a su comprensión, puntualidad, confiabilidad e interés, Lo mismo sucede en el departamento de Medicina, pues un 40.50% de sus profesores a tiempo completo perciben una alta calidad de la información, no obstante en el departamento de Empresas los profesores se encuentran divididos en dos grupos; el primer grupo conformado por un 25.90% de profesores a tiempo completo, determina que la calidad de la información es medianamente baja, mientras que el segundo grupo con un 29.60% de encuestados la percibe alta. En departamento de ingeniería existe un mismo porcentaje del 33.30% que perciben a esta dimensión medianamente baja y con un nivel medio; no obstante sucede todo lo contrario en el departamento de derecho que tiene al 60.00% a más de la mitad de los encuestados, bastante disconforme con la calidad de información percibida, pues le otorgan un nivel bajo y medianamente bajo con un porcentaje del 20.00% y 40.00% respectivamente., sin olvidar que otros departamentos le otorgan un nivel medianamente bajo (42.1%) y un (31.6%) de encuestados percibe que existe una alta comunicación.

**Tabla 38. Nivel de la calidad de información, percibida por los profesores a tiempo completo, según departamento académico**

Nivel de la calidad de información	Departamento al que pertenece											
	Ingeniería	%	Empresas	%	Medicina	%	Humanidades	%	Derecho	%	Otros	%
<b>Total</b>	15	100.0	27	100.0	42	100.0	25	100.0	15	100.0	19	100.0
Baja comunicación	1	6.7	4	14.8	1	2.4	2	8.0	3	20.0	2	10.5
Medio Baja comunicación	5	33.3	7	25.9	9	21.4	6	24.0	6	40.0	8	42.1
Comunicación en nivel medio	5	33.3	1	3.7	6	14.3	2	8.0	2	13.3	2	10.5
Comunicación medio alta	1	6.7	7	25.9	9	21.4	2	8.0	1	6.7	1	5.3
Alta comunicación	3	20.0	8	29.6	17	40.5	13	52.0	3	20.0	6	31.6

Fuente: Test para la percepción de la comunicación existente en la empresa, aplicado por el investigador.

La novena dimensión describe cómo se encuentra el nivel de comunicación en cuanto a la “preparación y coordinación de los medios de comunicación interna en la USAT”. Observando las reuniones a nivel de departamento y de manera general, esta dimensión comprende la descripción de los niveles en cuanto a la preparación de las reuniones, que tan bien dirigidas se encuentran, en que nivel de eficacia se encuentran cumpliendo con lo acordado y las decisiones tomadas, asimismo se describirá si el nivel de participación es alto, si es adecuado el tiempo de duración, si la frecuencia con que se realizan es satisfactoria, si la duración es la que conviene, y si sus contenidos son satisfactorios. Leyendo la descripción presentada en la figura 13 se observa que para la dimensión en mención, el porcentaje más alto de encuestados 22.70% percibe que existe un nivel medio de comunicación, lo cual implica que este porcentaje de profesores no se encuentra del todo satisfecho. Esto indicaría por tanto, que la dimensión en estudio se encuentra sujeta a mejoras. No obstante llama la atención que todos los porcentaje relevantes se encuentran oscilando dentro de un mismo rango desde el 19.30% hasta el 22.70% que si bien es cierto no es preocupante dado que estos porcentajes no llega ni al 30.00% de los encuestados pero si se debe reparar en los mismos pues existe muy poco margen de diferencia en cuanto a los niveles de percepciones, a saber: en un nivel alto con el 21.80%, comunicación medianamente alta con un 19.30%, comunicación media baja con el 21.00% y el 15.00% de los encuestados le otorga un nivel bajo a esta dimensión.



**Figura 13. Nivel de Preparación y coordinación de los medios de comunicación interna en la empresa, percibida por profesores a tiempo completo de la USAT**

Revisando la tabla 39 que trata sobre la “preparación y coordinación de los medios de comunicación interna en la empresa” por departamento, se puede decir que el departamento de empresas cuenta con un 31.60%; el departamento de derecho con un 30.00% y el departamento de medicina con un 25.00% de encuestados tienen una percepción positiva sobre esta dimensión; Lo contrario sucede con el departamento de ingeniería dado que el mayor porcentaje de profesores a tiempo completo (45.50%) le otorgan un nivel medio a la dimensión en estudio. Cabe resaltar que en el departamento de derecho existe un 30.00% de profesores encuestados que le otorgan un nivel medio bajo, aspecto que llama la atención puesto que coincide con un mismo porcentaje (30.00%) de profesores encuestados que le otorgan un nivel alto de comunicación, mientras que otros departamentos el (26.70%) de los encuestados, le otorgan un medianamente bajo.

**Tabla 39. Nivel de Preparación y coordinación de los medios de comunicación interna en la Empresa, percibida por los profesores a tiempo completo, según departamento académico**

Nivel de Preparación y coordinación de los medios de comunicación interna en la Empresa	Departamento al que pertenece											
	Ingeniería	%	Empresas	%	Medicina	%	Humanidades	%	Derecho	%	Otros	%
<b>Total</b>	11	100.0	19	100.0	40	100.0	24	100.0	10	100.0	15	100.0
Baja comunicación	3	27.3	5	26.3	2	5.0	4	16.7	1	10.0	3	20.0
Medio Baja comunicación	2	18.2	2	10.5	10	<b>25.0</b>	4	16.7	3	<b>30.0</b>	4	<b>26.7</b>
Comunicación en nivel medio	5	<b>45.5</b>	4	21.1	8	20.0	5	<b>20.8</b>	2	20.0	3	20.0
Comunicación medio alta	1	9.1	2	10.5	10	<b>25.0</b>	6	<b>25.0</b>	1	10.0	3	20.0
Alta comunicación	0	0.0	6	<b>31.6</b>	10	<b>25.0</b>	5	<b>20.8</b>	3	<b>30.0</b>	2	13.3

Fuente: Test para la percepción de la comunicación existente en la empresa, aplicado por el investigador.

### 4.3 Medios más Eficaces para emitir información hacia el Nivel Superior

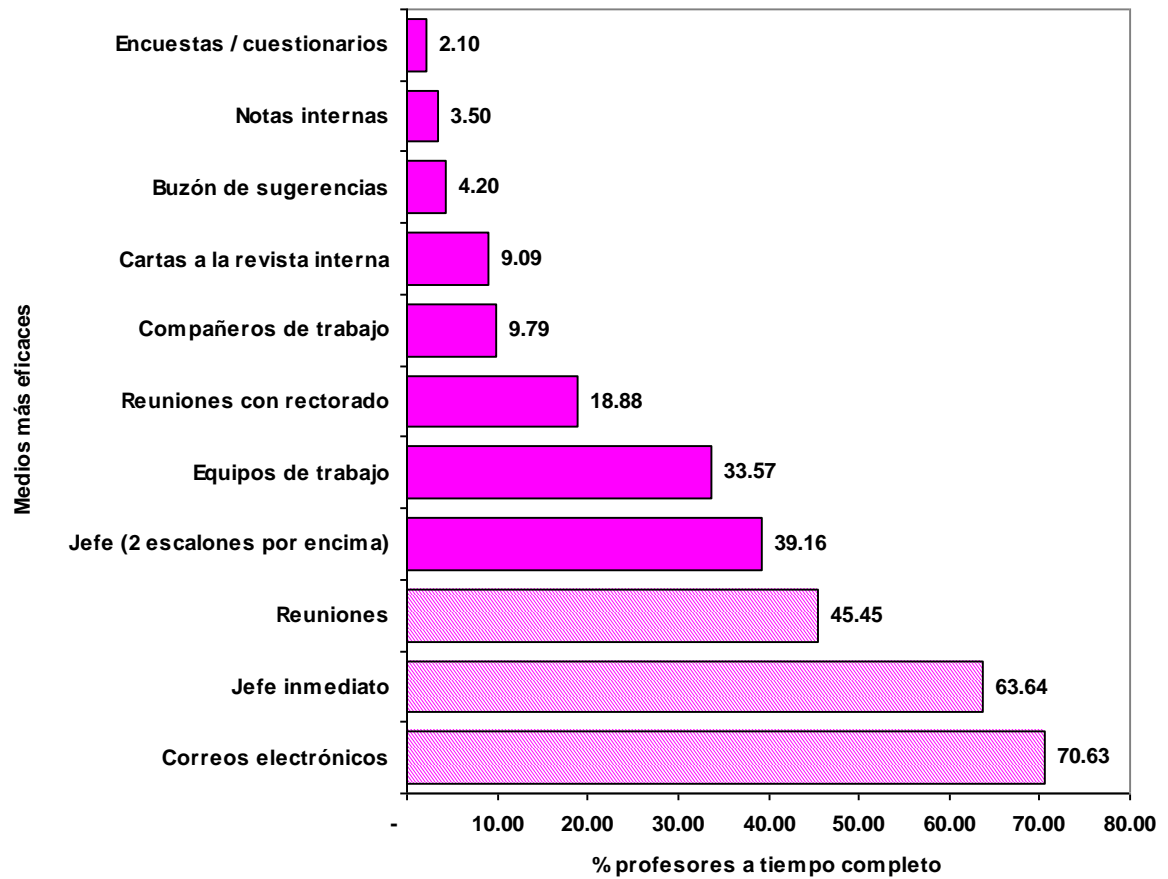
La décima dimensión considerada para medir el nivel de comunicación interna de la USAT, es “Medios más eficaces para emitir información”.

#### 4.3.1. De manera General

Para describir este aspecto, se le pidió al informante que seleccionara 3 medios que consideraba más eficaces para emitir la información interna en su ámbito laboral: Los más efectivos de acuerdo a esta opinión fueron: los “correos electrónicos” para un 70.63%; la comunicación directa con su jefe inmediato, para un 63.64%; y en tercer lugar se ubicaron las “reuniones”, con un 45.45%.

**Tabla 40. Información General de los medios más eficaces para emitir información hacia el nivel superior, desde la opinión de los Profesores a tiempo completo**

Medios más eficaces	Profesores	%
Correos electrónicos	101	<b>70.63</b>
Jefe inmediato	91	<b>63.64</b>
Reuniones	65	<b>45.45</b>
Jefe superior (2 escalones por encima)	56	<b>39.16</b>
Equipos de trabajo	48	33.57
Reuniones de comunicación con el rector	27	18.88
Compañeros de trabajo	14	9.79
Cartas a la revista interna	13	9.09
Buzón de sugerencias	6	4.20
Notas internas	5	3.50
Encuestas / cuestionarios	3	2.10
Total	143	100.00



**Figura 14. Medios más eficaces para emitir información hacia el nivel superior, desde la opinión de los profesores a tiempo completo**

### 4.3.2. Por Departamento Académico

Haciendo una comparación por departamentos académicos, se encontró que a excepción del departamento de Humanidades, todos consideran que el medio más eficaz es el “correo electrónico”; en el caso del departamento de Humanidades el medio más efectivo es la comunicación directa con su jefe inmediato (80%). En ciencias empresariales, es igualmente eficaz el comunicarse a través de “correos electrónicos” (62.96%), que recibir una comunicación directa del jefe inmediato.

**Tabla 41. Medios más eficaces para emitir información hacia el nivel superior, desde la opinión de los profesores a tiempo completo, según departamento académico**

Medios más eficaces	Departamento al que pertenece											
	Ingeniería	%	CC.EE	%	Medicina	%	Humanidades	%	Derecho	%	Otros	%
Correos electrónicos	12	80.00	17	62.96	28	66.67	14	56.00	14	93.33	16	84.21
Jefe inmediato	10	66.67	17	62.96	26	61.90	20	80.00	7	46.67	11	57.89
Reuniones	7	46.67	11	40.74	20	47.62	7	28.00	8	53.33	12	63.16
Jefe superior (2 escalones por encima)	7	46.67	9	33.33	17	40.48	9	36.00	7	46.67	7	36.84
Equipos de trabajo	2	13.33	10	37.04	20	47.62	7	28.00	6	40.00	3	15.79
Reuniones de comunicación con el rector	1	6.67	9	33.33	5	11.90	9	36.00	0	-	3	15.79
Compañeros de trabajo	4	26.67	1	3.70	3	7.14	4	16.00	1	6.67	1	5.26
Cartas a la revista interna	1	6.67	2	7.41	4	9.52	3	12.00	0	-	3	15.79
Buzón de sugerencias	0	-	2	7.41	1	2.38	2	8.00	0	-	1	5.26
Notas internas	0	-	2	7.41	2	4.76	0	-	1	6.67	-	-
Encuestas / cuestionarios	1	6.67	1	3.70	0	-	0	-	1	6.67	0	-
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00</b>	<b>27</b>	<b>100.00</b>	<b>42</b>	<b>100.00</b>	<b>25</b>	<b>100.00</b>	<b>15</b>	<b>100.00</b>	<b>19</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Test para la percepción de la comunicación existente en la empresa, aplicado por el investigador.

## Conclusiones

- Hemos obtenido un instrumento válido y confiable para medir la percepción de la comunicación interna existente en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo – Perú. Se puede afirmar lo enunciado, al observar que el valor tomado por el coeficiente Alpha de Cronbach, con el cual se trabajó, fue de 0.934, superior a 0.70 que es el límite para considerar un instrumento como confiable por tanto nuestro test es confiable y, su validez estadística se determinó a través del coeficiente de adecuación KMO (Kaiser-Meyer- Olkin), dando como resultado 0.87, superior al límite establecido 0.50 con lo que se deduce que es válido.
- El nivel de Comunicación Interna percibido en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (USAT) por agrupación de Departamento Académico, según dimensiones, se determinó tomando los niveles de percepciones más representativas.

**Tabla 42. Nivel de Comunicación Interna por Departamento Académico según dimensiones**

Dimensión	Nivel de Percepción de Comunicación Interna	
	De media a alta	De media a Baja
<b>Integración y participación de la Comunicación Interna.</b>		
<b>Visión, misión y gestión de la organización</b>	4	2
<b>Información adecuada para el desarrollo de su trabajo.</b>	6	0
<b>Nivel de comunicación interna existente entre las áreas y dependencias de la USAT.</b>	5	1
<b>Eficacia de los medios de comunicación.</b>	2	4
<b>Información que se tiene en los aspectos económicos y administrativos.</b>	3	3
<b>Información de la imagen que tiene la USAT.</b>	3	3
<b>Calidad de la información.</b>	4	2
<b>preparación y coordinación de los medios de comunicación interna en la USAT.</b>	3	3
<b>Medios más eficaces para emitir información.</b>	4	2
	<b>Correo electrónico</b> (5 de 6)	<b>Jefe inmediato</b> (1)

- El Nivel de percepción en la Comunicación Interna percibido por los Profesores a tiempo completo de la USAT, en cada una de las diez dimensiones que fueron tomadas a través de un análisis factorial , fue:

**Tabla 43. Nivel de Comunicación Interna según dimensiones**

<b>Dimensiones</b>	<b>Nivel de Percepción de Comunicación Interna</b>
<b>Integración y participación de la Comunicación interna.</b>	<b>De media a alta (63 % muestra)</b>
<b>Visión, Misión y Gestión de la Organización</b>	<b>De media a alta (70 % muestra)</b>
<b>Información adecuada para el desarrollo de su trabajo.</b>	<b>De media a alta (68.6 % muestra)</b>
<b>Nivel de comunicación interna existente entre las áreas y dependencias de la USAT.</b>	<b>De media a alta (63.7 % muestra)</b>
<b>Información que se tiene en los aspectos económicos y administrativos</b>	<b>De media a alta (63 % muestra)</b>
<b>Información de la imagen que tiene la USAT</b>	<b>De media a alta (63,7 % muestra)</b>
<b>Calidad de la información</b>	<b>De media a alta (62,3 % muestra)</b>
<b>preparación y coordinación de los medios de comunicación interna en la USAT</b>	<b>De media a alta (63,8 % muestra)</b>
<b>Medios más eficaces para emitir información</b>	<b>Correo electrónico (70.63 % muestra)</b> <b>Jefe Inmediato (63.64 % muestra)</b>

## Sugerencias para mejorar la Comunicación Interna de la USAT

Al verificar que, en el nivel de percepción respecto a la comunicación interna existente entre las áreas y dependencias de la USAT, cuatro de seis departamentos otorgan un nivel de percepción de media para abajo es decir promedio o menor, sería conveniente y oportuno revisar la forma en cómo se está desarrollando la comunicación de los planes entre departamentos, el trabajo en equipo, los temas que llevan a las reuniones, su periodicidad, los tipos de reuniones y la información más concreta del trabajo realizado y proyectado. Teniendo en cuenta que la comunicación deber realizarse de manera más **abierta, completa y clara** con una mayor y mejor retroalimentación; se debe implementar programas o hacer uso de las redes de innovación, para que los profesores puedan tener un mejor contacto y comunicación con otros departamentos, solucionar problemas de manera conjunta para lograr así el enriquecimiento de ideas y proyectos, debido a que al ser de distintas escuelas y, por tanto, multidisciplinar, puede generarse una valiosa complementación entre departamentos.

Se debería contar con una política de comunicación determinada, con una adecuada *planificación* (definición y explicitación de objetivos a mediano plazo) y *gestión* (conjunto de diligencias enfocadas a obtener un beneficio) para saber si realmente se está trabajando con el concepto actual de la comunicación interna - intentar la participación o lograr que los miembros en la empresa se involucren en la misma, traducida con sus comentarios, sugerencias y colaboraciones - y no con el concepto antiguo que domina en algunas empresas, en donde simplemente se deba dar cuenta de lo que la Empresa está haciendo, es decir simple información que se da a conocer.

Si bien es cierto que a través del análisis de la herramienta que fue adaptada al estudio en cuestión, se ha podido observar que el medio más eficaz para emitir información hacia el nivel superior es el correo electrónico, y que su nivel de percepción es bastante aceptable, manifestado éste por un 70.63% de la muestra de profesores al 100%; no se debe olvidar que los canales más ricos - presencia física o cara a cara - ofrecen una información visual y auditiva más completa, por tanto, permiten enviar información más rica en contenido y son los que facilitan mejor que la retroalimentación no se lleve a cabo en forma mediocre. Asimismo, cabe resaltar también que el nivel de percepción en cuanto a eficacia de los medios de comunicación se encuentra dividida por la misma cantidad de departamentos (3) otorgándole una percepción opuesta para cada grupo de departamentos (medio alta y medio baja) a este nivel, esto indica que, si bien es cierto el nivel de percepción de esta dimensión se encuentra equilibrado (es decir aceptable) sí es importante considerar que no llega a ser de total satisfacción de los profesores, por tanto puede ser vulnerable su tendencia o percepción, dado que se pueden dar cambios repentinos en cuanto a la percepción que tienen con relación a la eficacia de los medios de comunicación.

Sugiero se lleve a cabo una capacitación a los profesores para que hagan un mejor uso de cada uno de los medios que les proporciona la universidad de

manera continua y eficiente, logrando con esto que se tenga más comunicación en todos los niveles y, de esta forma, la información se vuelva bidireccional en sus distintas formas: horizontal, ascendente y descendente; todo en beneficio del sano crecimiento y desarrollo de cada Escuela en particular y, por ende, de la Universidad en general.

Por tanto, invertir en un plan de comunicación interna es la mejor manera larga, de conseguir beneficios y rentabilidad para la empresa aunque esto suponga un coste fuerte para la misma, dado que se “traduce” en mejoras de las relaciones internas, mayor calidad en el trabajo, menores defectos, mayor productividad, etcétera; en consecuencia, esto sería una inversión de recursos (humanos, de tiempo y económicos) en beneficio de la empresa.

## **LIMITACIONES**

- ❖ El primer proyecto de informe, no pudo ser viable debido a la poca información proporcionada por los distintos objetos de estudio.
- ❖ Se experimenta una carencia de tiempo suficiente por cuestiones limitantes.
- ❖ Para ahondar más en el tema abordado, sería necesario realizar, además, otro tipo de encuesta más específico que no se llevó a cabo por formar parte de las limitaciones de nuestro estudio.

## VII. Referencias Bibliográficas

- ❖ Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica. Comunicación Empresarial / Business Communication Serie comunicación empresarial. Netbiblo S.L. España.
- ❖ Barba, F., Cabrera, J. A., Tesis Diagnóstico de la Comunicación Interna en la Universidad de las Américas-Puebla. elaborada para los Profesores de tiempo completo. Cholula, Puebla, México a 13 de mayo de 2003 Universidad de las Américas. Puebla.[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/barba\\_g\\_f/indice.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/barba_g_f/indice.html)
- ❖ Bernal, C. (2006). Metodología de la Investigación. 2da. Edición. Pearson: México.
- ❖ Chiavenato, I. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. 5º edición. McGraw Hill: Colombia.
- ❖ Chiavenato, I. (2002-A). Administración en los nuevos tiempos. McGraw Hill: Colombia.
- ❖ Chiavenato, I. (2002-B). Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw Hill: Colombia.
- ❖ Chiavenato, I. (2004). Comportamiento Organizacional. Internacional Thomson Editores, S.A. España.
- ❖ Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. 7º edición. McGraw Hill: México.
- ❖ Daft, R. (2000). Teoría y diseño organizacional. 6º edición. Thomson: México.
- ❖ Eyzaguirre, P. (2000) Consideraciones para la eficacia de un Plan Estratégico de Comunicación Interna en una Empresa Petrolera”. Sustentada en la Universidad de Piura- Facultad de Ciencias de la Información. INF 146.
- ❖ Ferreiro, P. y Alcázar, M. (s.f.). Gobierno de Personas en la Empresa. PAD-UDEP. Quebecor: Piura.
- ❖ Flores, P. y Vite, M. (2001) Diagnóstico de la Comunicación Interna de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Piura y planteamiento de Solución a la problemática encontrada. Piura. Sustentada en Universidad Nacional de Piura- Facultad de Ciencias Administrativas.
- ❖ García, J. (2000). La Comunicación Interna. Díaz de Santos: España.  
[http://books.google.com.pe/books?id=KilceG\\_59dMC&printsec=frontcover&source=gbs\\_summary\\_s&cad=0](http://books.google.com.pe/books?id=KilceG_59dMC&printsec=frontcover&source=gbs_summary_s&cad=0)

- ❖ Gómez-Mejía, L. y Balkin, D. (2003). Administración. McGraw Hill: España.
- ❖ Gómez-Mejía, L.; Balkin, D. y Cardy, R. (2001). Dirección y gestión de recursos humanos. Prentice Hall: Madrid.
- ❖ Heizer, J. y Render, B. (2004). Principios de Administración de Operaciones. 5<sup>o</sup> edición. Pearson Educación: México.
- ❖ Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). Comportamiento Organizacional. 10<sup>o</sup> edición. Cengage Learning Editores: México.
- ❖ Kreps, G. (1995). La Comunicación en las Organizaciones. Ediciones Addison-Wesley Iberoamericana: Estados Unidos (254-257, 304).
- ❖ Maristany, J. (2000). Administración de Recursos Humanos. Prentice Hall: Buenos Aires.
- ❖ Moscol, R. (2000). Manual de Comunicación Institucional I. Universidad de Piura: Perú.
- ❖ Niño, V.M. (2003). Competencias en la Comunicación: hacia las prácticas del discurso. Editorial ECOE Ediciones: Bogotá.
- ❖ Perez Lopez, J. (1996). Introducción a la Dirección de Empresas. 2da. Edición. Editorial Universidad de Piura: Perú.
- ❖ Robbins, Stephen (2004). Comportamiento organizacional. 10<sup>o</sup> edición. Pearson Prentice Hall: México.
- ❖ Romero M. (2005), Almenara J. y Roca, X. Comunicación Interna en la Empresa Editorial UOC.
- ❖ Saladrigas, H. (2005). Comunicación Organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. Revista Latina de Comunicación Social, 60. II época, de julio-diciembre de 2005. La Laguna (Tenerife).  
<http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540saladrigas.htm>
- ❖ Van Riel, C. (1997). Comunicación Corporativa. Prentice Hall: Madrid.
- ❖ Villafañe, J. (1999). La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa. Ediciones Pirámide: Madrid.
- ❖ Villalobos, E. (2001) Diagnóstico de la Comunicación Interna y Clima Organizacional aplicado a la empresa privada BBVA Banco Continental Lambayeque sustentada en la Universidad de Piura - Facultad de Comunicaciones.

## ANEXOS

### **Anexo N° 1. Profesores a Tiempo Completo de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo**

<b>Año de Comienzo en la USAT</b>	<b>Profesores TC</b>
2004	101
2005	111
2006	135
2007	172
2008	227

**Fuente: Secretaria General de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, 2008.**

## Anexo N° 2. Cálculo de Tamaño de Muestra, y Distribución de la Población

### Población en Estudio

FACULTAD	Personas
CENTRO DE PRODUCCIÓN:CURSOS COMPLEMENTARIOS	1
DEPARTAMENTO ACADEMICO DE CIENCIAS DE LA EDUCACION	22
DEPARTAMENTO ACADEMICO DE CIENCIAS DE LA SALUD	68
DEPARTAMENTO ACADEMICO DE CIENCIAS EMPRESARIALES	37
DEPARTAMENTO ACADEMICO DE CIENCIAS EXACTAS	14
DEPARTAMENTO ACADEMICO DE CIENCIAS JURIDICAS	21
DEPARTAMENTO ACADEMICO DE CIENCIAS TEOLOGICAS	18
DEPARTAMENTO ACADEMICO DE HUMANIDADES	19
DEPARTAMENTO ACADEMICO DE INGENIERIA	27
<b>TOTAL</b>	<b>227</b>

$$n = \frac{z^2_{1-\alpha/2} \bar{p}\bar{q} N}{z^2_{1-\alpha/2} \bar{p}\bar{q} + \ell^2 (N - 1)} \quad n = \frac{1.96^2 * 0.50 * 0.50 * (227)}{(1.96^2 * 0.5 * 0.50) + (0.05^2 (226))}$$

N=227

Z=1.96

p=0.50

q=0.50

e=0.05

n= 214.2 = 141.3 = **142** **Personas**

## Anexo N° 3. Instrumento de Recolección de Información

### Test para la Percepción de la Comunicación Interna en la Empresa

**Objetivo:** Analizar el estado actual de la comunicación interna en la USAT.

**Instrucciones:** Ha continuación se presentan una lista de afirmaciones referentes al estado actual de la comunicación interna en la organización, en las cuales deberá marcar su grado de acuerdo o desacuerdo con las mismas, teniendo en cuenta la realidad de su empresa.

**I. VALORE el nivel de información que tiene para:**

- Realizar adecuadamente su trabajo
- Saber como lo esta haciendo (como estás trabajando)
- Conocer la importancia de las tareas que usted realiza
- Conocer las repercusiones del trabajo que realiza
- Conocer los proyectos que le afectan profesionalmente

Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1

**II. INDIQUE el nivel de información que tiene sobre los distintos**

**aspectos de la USAT:**

- Estructura de la Organización
- Objetivos y resultados de la Organización
- Inversiones y Proyectos de la Organización
- Gestión de la Organización (control del trabajo, productividad)

Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1

**III. El nivel de información que posee sobre la función de las distintas áreas de la USAT es:**

Nivel de Satisfacción				
Muy S.	Bast. S.	Neutral	Poco	Nada
5	4	3	2	1
Nivel de Acuerdo				
Total	Bastante	Medio	Poco	Nada
5	4	3	2	1

**IV. ¿Informa a otras personas o áreas de la empresa sobre aspectos de su trabajo que puedan repercutir sobre ellas?**

Total	Bastante	Medio	Poco	Nada
5	4	3	2	1

**V. Los compañeros de otras áreas ¿le informan sobre aspectos de su trabajo que pueda repercutir sobre el suyo?**

Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1

**VI. Como colaborador de la USAT, el nivel de información que posee sobre estos aspectos es:**

- Retribución (Pago realizado)
- Beneficios Sociales
- Procedimiento administrativo
- Selección y contratación del Personal
- Capacitación

Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1

**VII. Su nivel de información sobre los siguientes temas de la USAT es:**

- Objetivos y resultados de la USAT
- Relación entre el Rector y Autoridades del Consejo Universitario
- Imagen ante el estudiante sobre servicios educativos y administrativos
- Situación de la USAT en el contexto universitario de Chiclayo
- Posibilidades de futuro de la USAT

Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1



La duración es adecuada  
 La frecuencia con la que se realiza es satisfactoria  
 Son satisfactorias por su contenido y desarrollo

5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1

¿En 3 meses, con qué frecuencia se realizan?  veces

**XII. En la lista de afirmaciones, señale su grado de acuerdo**

**con respecto a la comunicación en general:**

La información llega puntual  
 La información siempre es comprensible  
 Se tratan temas de interés  
 La información es confiable  
 Circulación sin restricción de arriba abajo  
 Circulación sin restricción de abajo a arriba  
 Circulación sin restricción horizontalmente  
 Yo puedo fácilmente transmitir información  
 En la USAT se hacen esfuerzos para mejorar la comunicación  
 El Jefe transmite la información que recibe  
 El Jefe, normalmente se encuentra bien informado  
 En la USAT existe una política de “puertas abiertas”  
 Con frecuencia, se tienen respuestas a las preguntas planteadas

Nivel de Acuerdo				
Total	Bastante	Medio	Poco	Nada
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1

**XIII. Datos Generales:**

**Sexo del informante:** Masculino .....1 Femenino .....2

**Tiempo que tiene trabajando en la USAT :**  años o  meses

**Departamento al que pertenece:**

Ingeniería .....1 Medicina .....3 Derecho .....5  
 Ciencias .....2 Humanidades .....4 Otros departamentos .....6  
 Empresariales .....2

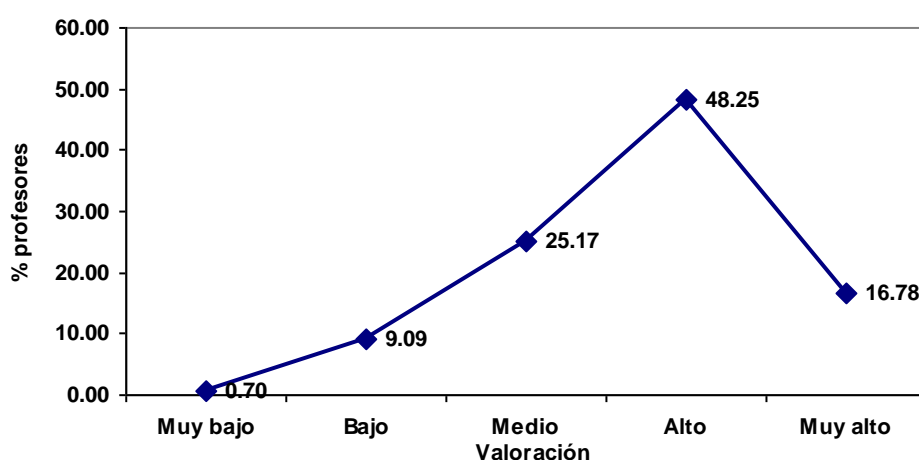
**Muchas gracias por su colaboración**

## Anexo N° 4. Opinión acerca de los aspectos involucrados con la percepción de la Comunicación Interna en la USAT.

### \* Valoración del nivel de información a aspectos relacionados a su trabajo.

Los primeros aspectos a analizar guardan relación con la valoración que los profesores a tiempo completo de la universidad le otorgan al nivel de información a aspectos relacionados directamente a su trabajo.

En cuanto al nivel de información que tiene para “realizar adecuadamente su trabajo”, un 48.25% le otorga un nivel de valoración alta, teniendo también un 16.78% con un nivel de valoración muy alta. Esto nos indica que para poder realizar adecuadamente su trabajo, los profesores en su mayoría necesitan contar con un alto nivel de información relacionada a su trabajo.

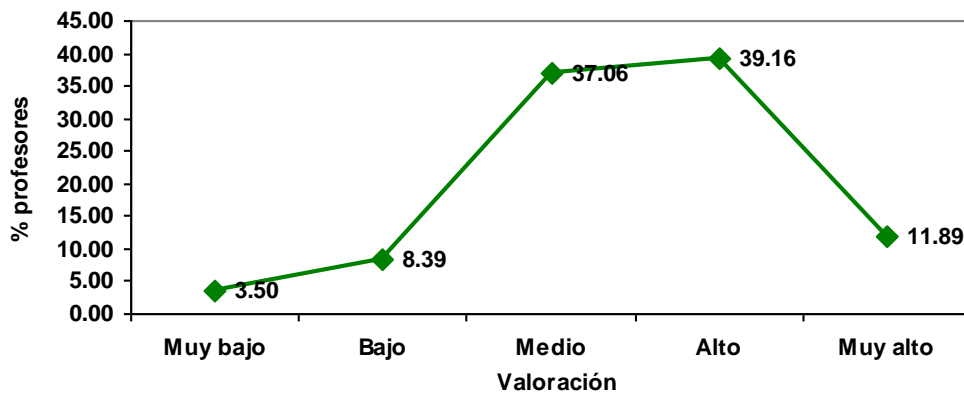


**Figura 15. Valoración del nivel de información que tiene para realizar adecuadamente su trabajo**

También se observó que un 39.16% de los profesores manifiestan tener un nivel de información respecto al “Cómo está realizando su trabajo”, sin embargo también se encontró que un 37,06% considera tener sólo un nivel medio de información con respecto a esta característica. Esto indicaría que es necesario incrementar más la comunicación en cuanto a la manera de cómo se viene realizando el trabajo de cada uno de los colaboradores.

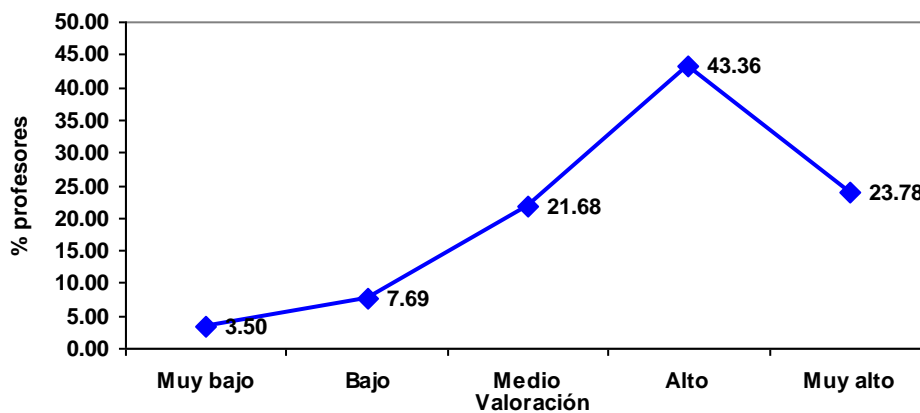
**Tabla 44. Profesores a tiempo completo de la USAT, según la valoración del nivel de información que le atribuye a aspectos relacionados a su trabajo**

<b>Valoración del nivel de información que tiene para:</b>	<b>Profesores</b>	<b>%</b>
<b><u>Realizar adecuadamente su trabajo</u></b>	143	100.00
Muy bajo	1	0.70
Bajo	13	9.09
Medio	36	25.17
Alto	69	<b>48.25</b>
Muy alto	24	<b>16.78</b>
<b><u>Saber cómo lo está haciendo</u></b>	143	100.00
Muy bajo	5	3.50
Bajo	12	8.39
Medio	53	<b>37.06</b>
Alto	56	<b>39.16</b>
Muy alto	17	11.89
<b><u>Conocer la importancia de las tareas que usted realiza</u></b>	143	100.00
Muy bajo	5	3.50
Bajo	11	7.69
Medio	31	21.68
Alto	62	<b>43.36</b>
Muy alto	34	<b>23.78</b>
<b><u>Conocer las repercusiones del trabajo que realiza</u></b>	143	100.00
Muy bajo	5	3.50
Bajo	9	6.29
Medio	48	<b>33.57</b>
Alto	48	<b>33.57</b>
Muy alto	33	<b>23.08</b>
<b><u>Conocer los proyectos que le afectan profesionalmente</u></b>	143	100.00
Muy bajo	9	6.29
Bajo	19	<b>13.29</b>
Medio	53	<b>37.06</b>
Alto	43	<b>30.07</b>
Muy alto	19	13.29



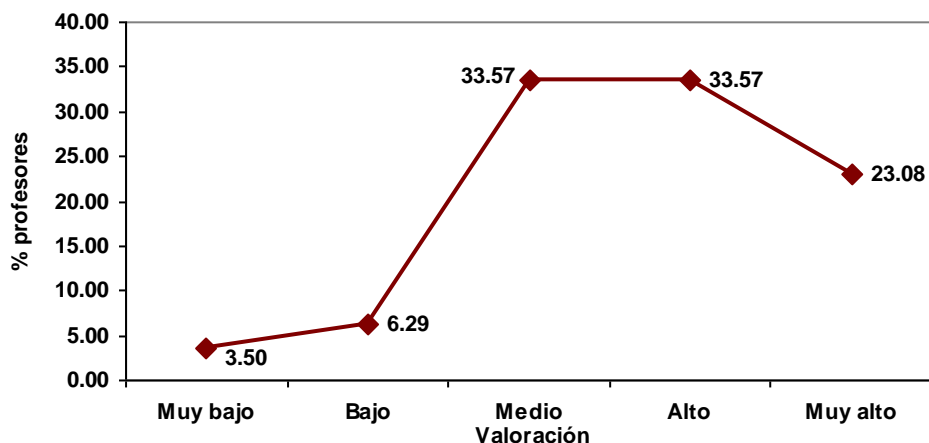
**Figura 16. Valoración del nivel de información que tiene para saber cómo está haciendo su trabajo.**

De acuerdo a lo que manifiestan los profesores, podemos suponer que más del 50% considera tener un nivel alto (43.36%) o muy alto (23.78%) de información que le permita conocer la importancia de las tareas que realiza; esto hace notar que la comunicación contribuye de manera positiva en la realización del trabajo del personal; sin embargo sería recomendable analizar el por qué un 21.68% tiene una valoración media de este tipo de información brindada.



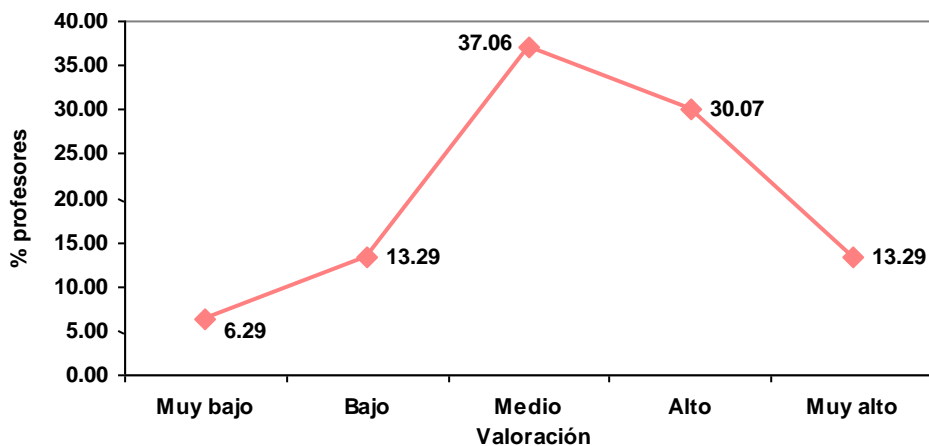
**Figura 17. Valoración del nivel de información que tiene para conocer la importancia de las tareas que realiza**

El conocer cuál es la repercusión que tienen las actividades del trabajo que se realiza, contribuye de manera positiva a la realización del trabajo, por tanto es indispensable que el trabajador se sienta informado constantemente acerca de sus tareas dentro de la empresa. En el caso de la USAT, encontramos que un 56.65% (33.57% alto, y 23.08% muy alto) se siente altamente informados acerca de la repercusión que tienen las tareas que se les encomiendan en su trabajo.



**Figura 18. Valoración del nivel de información que tiene para conocer las repercusiones del trabajo que realiza**

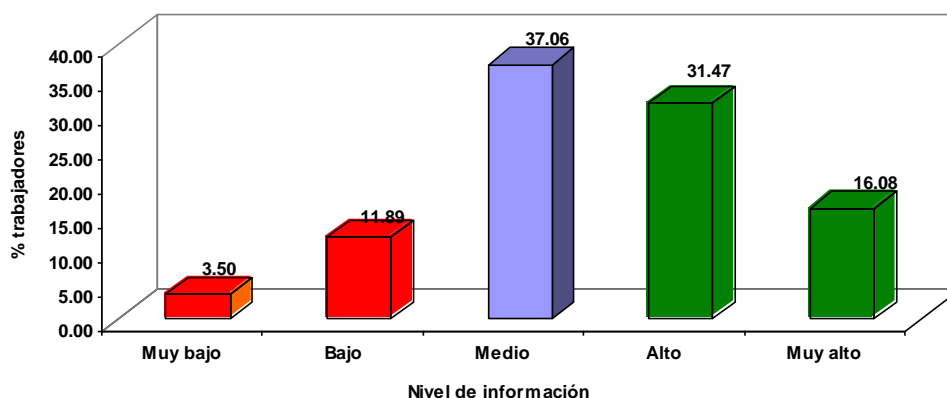
Otro de los aspectos que son de mucha importancia dentro del campo laboral, es el contar con información acerca de los proyectos en la empresa que le pudiesen afectar profesionalmente. Con respecto a esto, y desde la percepción de los trabajadores de la USAT, sólo un 43.36% considera estar altamente (30.07% o muy altamente informado (13.29%) en este sentido. Se podría decir que es necesario enfatizar la información en este aspecto para lograr que el 37.06% de profesores a tiempo completo que consideran tener sólo un nivel medio, puedan sentirse altamente o muy altamente informados.



**Figura 19. Valoración del nivel de información que tiene para conocer los proyectos que le afectan profesionalmente**

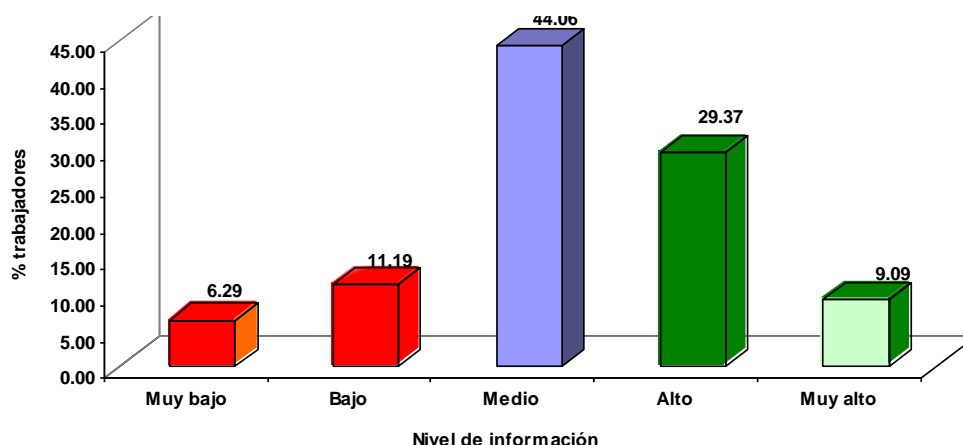
**\* Valoración del nivel de información de los distintos aspectos de la entidad en la que labora.**

En cuanto a la valoración que se le da a la información que reciben acerca de la estructura de la organización de la USAT, los profesores a tiempo completo en su mayoría manifiestan recibir un nivel de información medio (37.06%). Sin embargo tenemos un 47.55% de profesores que dan una valoración de alta o medio alta a la información que reciben acerca de la estructura de la organización de la empresa.



**Figura 20. Valoración acerca del nivel de información que tiene sobre la “Estructura de la Organización”**

En cuanto a los objetivos y resultados de la organización, se encontró que un 44.06% considera tener un nivel medio de información sobre este aspecto, llegando sin embargo un 38.46% de profesores a considerarlo esta información en un nivel alto (29.37%) y un nivel muy alto sólo un 9.09%.



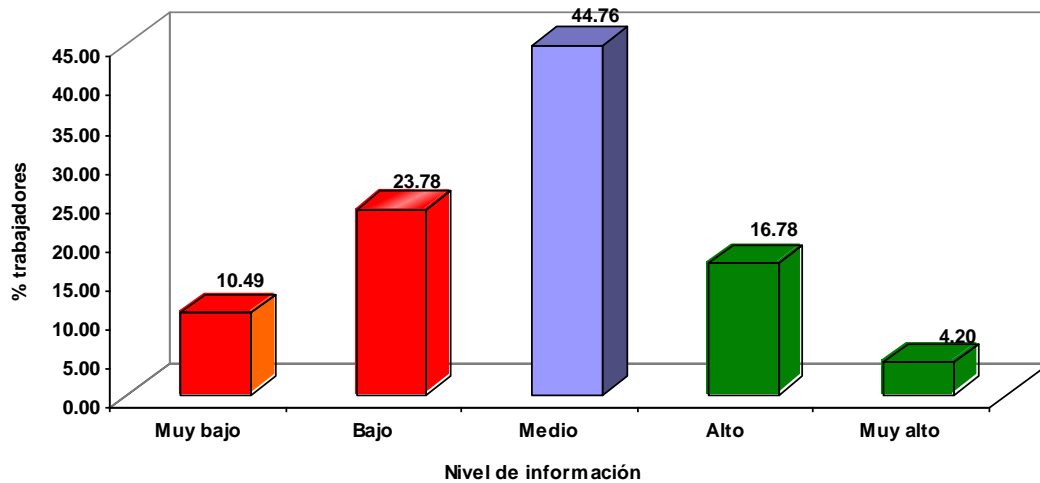
**Figura 21. Valoración del nivel de información que tiene para conocer los objetivos y resultados de la organización**

**Tabla 45. Profesores a tiempo completo de la USAT, según la valoración del nivel de información que tiene sobre distintos aspectos de la entidad en la que trabaja**

<b>Nivel de información que tiene sobre los distintos aspectos de la USAT:</b>	<b>Profesores</b>	<b>%</b>
<b><u>Estructura de la organización</u></b>	143	100.00
Muy bajo	5	3.50
Bajo	17	11.89
Medio	53	37.06
Alto	45	31.47
Muy alto	23	16.08
<b><u>Objetivos y resultados de la organización</u></b>	143	100.00
Muy bajo	9	6.29
Bajo	16	11.19
Medio	63	44.06
Alto	42	29.37
Muy alto	13	9.09
<b><u>Inversiones y proyectos de la organización</u></b>	143	100.00
Muy bajo	15	10.49
Bajo	34	23.78
Medio	64	44.76
Alto	24	16.78
Muy alto	6	4.20
<b><u>Gestión de la Organización (control del trabajo, productividad)</u></b>	143	100.00
Muy bajo	17	11.89
Bajo	35	24.48
Medio	62	43.36
Alto	25	17.48
Muy alto	4	2.80

Un aspecto importante en relación a la entidad en la que se trabaja, es conocer acerca de las inversiones y proyectos que surgen dentro de la organización, esto con el afán de comprometerse más con la institución para su mejora y progreso.

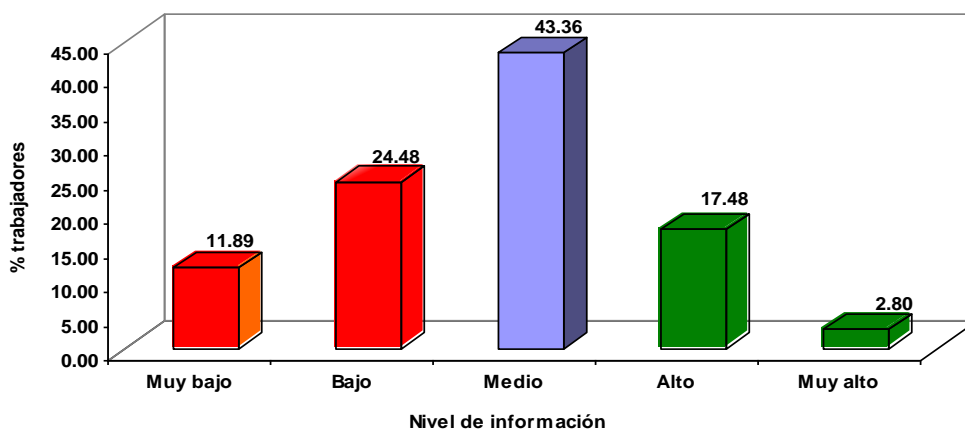
En este sentido, un 44.76% manifiestan tener un nivel medio de información respecto a las inversiones y proyectos de la organización; llegando incluso un 34.27% de profesores a considerar un nivel bajo (23.78%) y un nivel muy bajo (10.49%) de información en estos aspectos.



**Figura 22. Valoración acerca del nivel de información que tiene sobre “inversiones y proyectos de la Organización”**

En cuanto a la información que se tiene sobre la gestión de la organización, el control del trabajo, y la productividad; un 43.36% valora en un nivel medio a la información que recibe en estos aspectos. Incluso se observa a un 24.48% que manifiesta recibir un nivel bajo de información y a un 11.89% con un nivel muy bajo de información.

Si a esto le atribuimos que sólo un 2.80% de los profesores a tiempo completo asigna una valoración muy alta al nivel de información recibida sobre la gestión de la organización, el control del trabajo, y la productividad; implicaría que es necesario generar una mejor comunicación entre los agentes de la organización logrando una mejor participación e identificación de los trabajadores.



**Figura 23. Valoración acerca del nivel de información que tiene sobre “Gestión de la organización: Control del trabajo, productividad”**

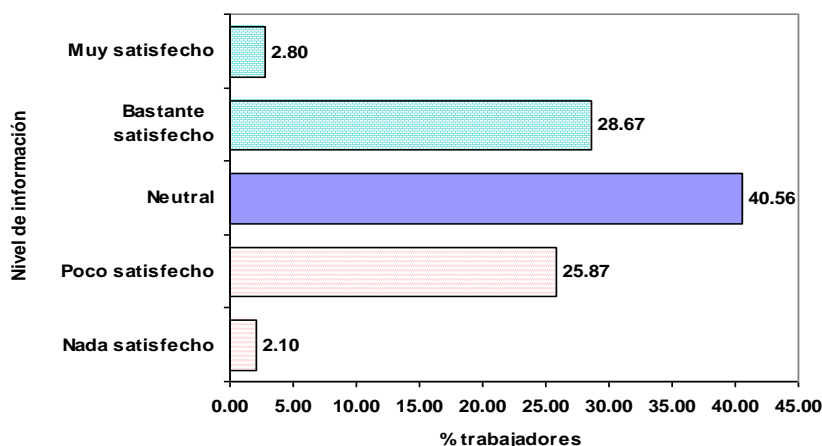
**\* Valoración del nivel de información de la función de las distintas organizaciones de la USAT.**

El tener claro cuáles son las funciones que cada una de las dependencias debe cumplir en una organización, hace posible la agilización de la información y de trámites propios de una empresa, evitando que se cree conflictos internos al inmiscuirse en tareas que no les corresponde.

**Tabla 46. Profesores a tiempo completo de la USAT, según la valoración del nivel de información que tiene sobre la función de las distintas organizaciones de la USAT**

<b>Función de las distintas organizaciones de la USAT.</b>	<b>Profesores</b>	<b>%</b>
Nada satisfecho	3	<b>2.10</b>
Poco satisfecho	37	<b>25.87</b>
Neutral	58	40.56
Bastante satisfecho	41	<b>28.67</b>
Muy satisfecho	4	<b>2.80</b>
<b>Total</b>	<b>143</b>	<b>100.00</b>

En este sentido, podemos decir que no se recibe una correcta información acerca del papel que cada dependencia tiene dentro de la entidad. Esto se observa claramente al encontrar una similar proporción de profesores que consideran no estar satisfechos (27.97%) y estar satisfechos (31.47%) con la información que reciben acerca de estas funciones. Incluso esto se refuerza al tener a un 40.56% de trabajadores que tiene una opinión neutral acerca de la información en estos aspectos.



**Figura 24. Nivel de información que tiene sobre la función de las distintas organizaciones de la USAT**

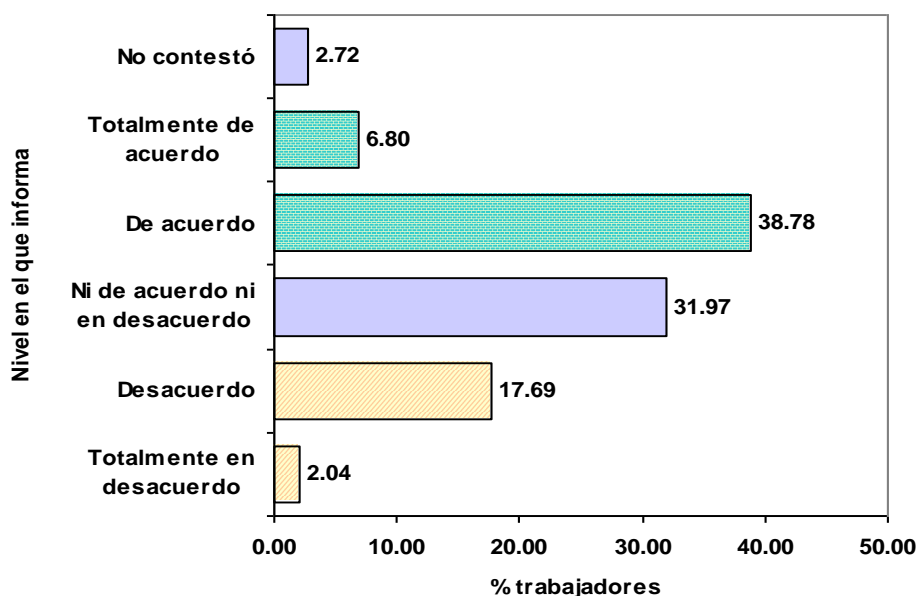
**\* Profesores a tiempo completo de la USAT, según el nivel de información que brinda a otras áreas respecto al trabajo que realiza.**

Una buena comunicación interna en la organización, involucra a todos los agentes que en ella participan; implica la circulación de una constante información de las tareas que se va realizando en cada una de las dependencias de la institución, incluso desde el nivel más bajo.

Por esta razón, es importante conocer cuál es la apreciación personal que tienen los profesores a tiempo completo, acerca de la información que ellos brindan a los demás en relación al trabajo que vienen realizando. En este sentido, encontramos que un 46.85% de profesores a tiempo completo, manifiesta informar (39.86% de acuerdo; 6.99% totalmente de acuerdo) a otras áreas acerca de aspectos de su trabajo.

**Tabla 47. Profesores a tiempo completo de la USAT, según el nivel de información que brinda a otras áreas respecto al trabajo que realiza**

<b>Informa a otras áreas sobre aspectos de su trabajo</b>	<b>Profesores</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	3	<b>2.10</b>
Desacuerdo	26	<b>18.18</b>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	47	<b>32.87</b>
De acuerdo	57	<b>39.86</b>
Totalmente de acuerdo	10	<b>6.99</b>
<b>Total</b>	<b>143</b>	<b>100.00</b>



**Figura 25. Nivel de información a otras áreas sobre aspectos de su trabajo**

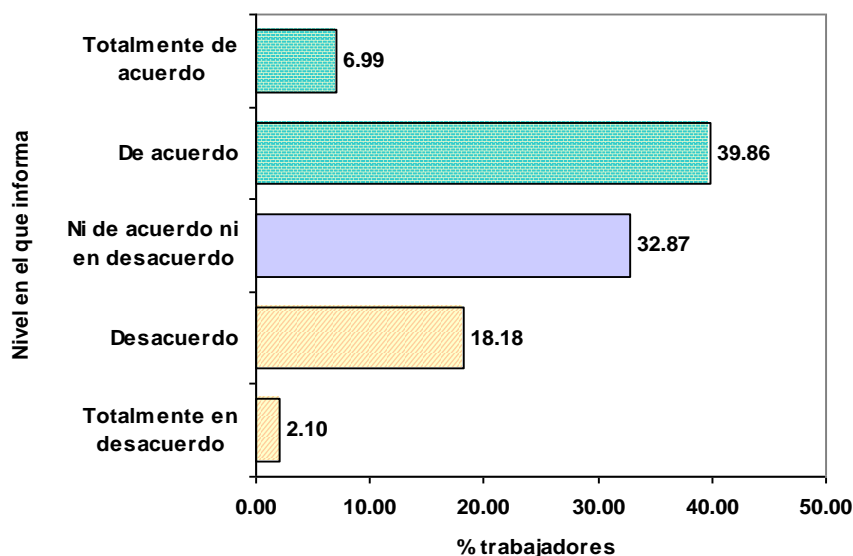
**\* Profesores a tiempo completo de la USAT, según el nivel de información que recibe de otras áreas sobre aspectos del trabajo que realizan.**

De la misma manera que el brindar información acerca de las tareas que se realiza contribuye en el bienestar de la institución, es también de mucha importancia el recibir información de las tareas que los demás vienen realizando.

Con respecto a esto, se encontró que un 43.36% de profesores a tiempo completo manifestó no recibir información de otras áreas sobre aspectos del trabajo que realizan (11.19%, total desacuerdo; 32.17%, desacuerdo). Esto refleja que no hay una retribución de la información entre áreas, o que de existir, no es lo suficientemente clara ni rápida.

**Tabla 48. Profesores a tiempo completo de la USAT, según el nivel de información que recibe de otras áreas sobre aspectos del trabajo que realizan**

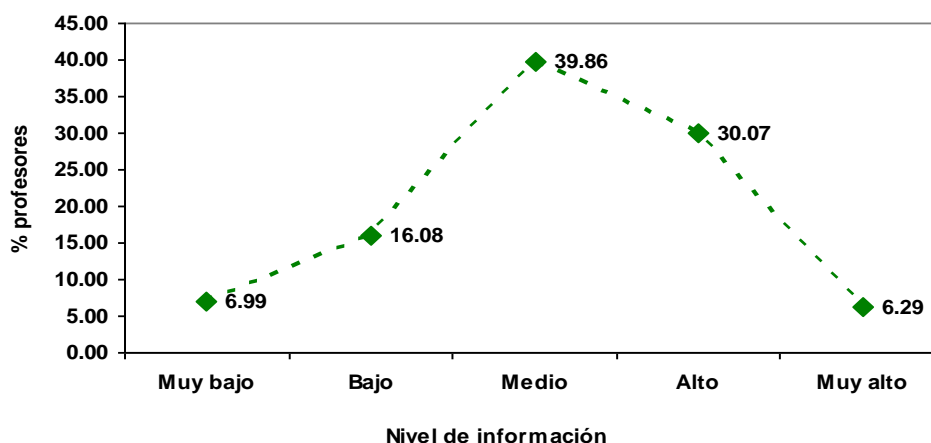
<b>Recibe información de otras áreas sobre aspectos del trabajo que realizan</b>	<b>Profesores</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	16	<b>11.19</b>
Desacuerdo	46	<b>32.17</b>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	55	38.46
De acuerdo	22	<b>15.38</b>
Totalmente de acuerdo	3	<b>2.10</b>
No contestó	1	0.70
<b>Total</b>	<b>143</b>	<b>100.00</b>



**Figura 26. de información a otras áreas sobre aspectos de su trabajo**

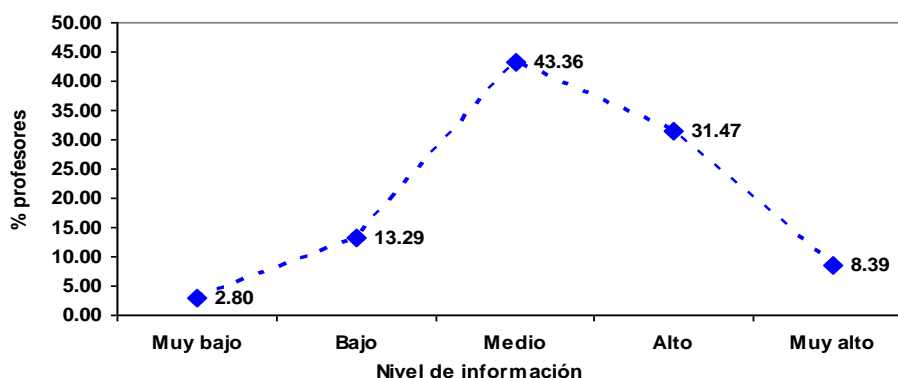
**\* Profesores a tiempo completo de la USAT, según el nivel de información que tiene acerca de aspectos económicos y sociales**

En cuanto a los aspectos económicos; el primer aspecto está relacionado a la información recibida acerca de la retribución económica que se recibe a cambio del trabajo realizado; encontramos que un 36.36% de profesores a tiempo completo considera recibir un nivel alto de información (alto, 30.07%, muy alto, 6.29%). Sin embargo se observa a un 39-86% que considera un nivel de información medio acerca de los pagos que recibe como retribución de su trabajo; incluso se encontró a un 23.07% que tiene una percepción baja de este tipo de información.



**Figura 27. Nivel de información que posee sobre: retribución (pago realizado)**

Otro de los aspectos económicos en los que se debiese estar completamente informado, sería acerca de los beneficios sociales recibidos como parte de la seguridad laboral; sin embargo los profesores a tiempo completo manifiestan en un 43.36% contar en un nivel medio con información relacionada a este aspecto. Incluso un 16.09% considera tener un nivel bajo en este tipo de información.

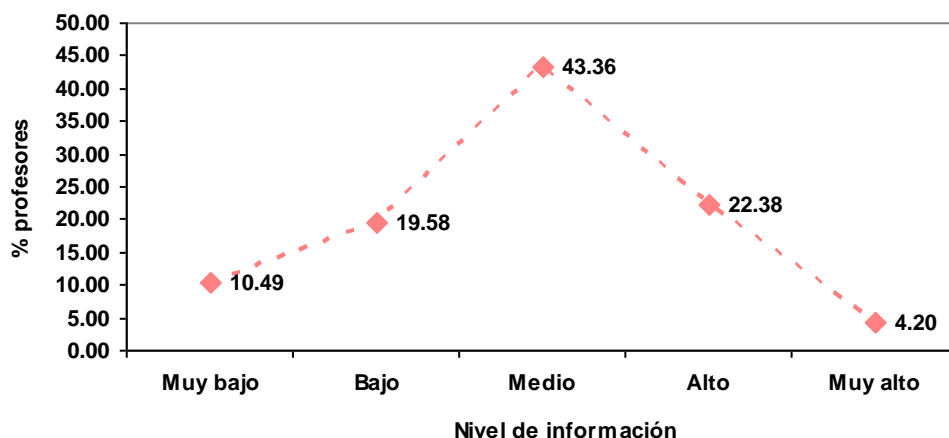


**Figura 28. Nivel de información que posee sobre: Beneficios Sociales**

**Tabla 49. Profesores a tiempo completo de la USAT, según el nivel de información que tiene acerca de aspectos económicos y sociales**

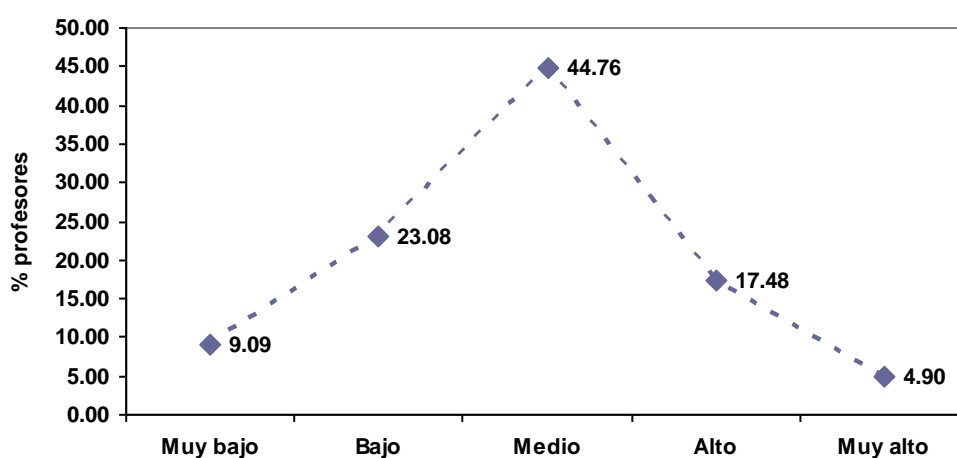
<b>Como colaborador de la USAT, el Nivel de información que posee sobre:</b>	<b>Profesores</b>	<b>%</b>
<b><u>Retribución (pago realizado)</u></b>	143	100.00
Muy bajo	10	<b>6.99</b>
Bajo	23	<b>16.08</b>
Medio	57	39.86
Alto	43	<b>30.07</b>
Muy alto	9	<b>6.29</b>
No específica	1	0.70
<b><u>Beneficios sociales</u></b>	143	100.00
Muy bajo	4	<b>2.80</b>
Bajo	19	<b>13.29</b>
Medio	62	43.36
Alto	45	<b>31.47</b>
Muy alto	12	<b>8.39</b>
No específica	1	0.70
<b><u>Procedimiento administrativo</u></b>	143	100.00
Muy bajo	15	<b>10.49</b>
Bajo	28	<b>19.58</b>
Medio	62	43.36
Alto	32	<b>22.38</b>
Muy alto	6	<b>4.20</b>
<b><u>Selección y contratación de personal</u></b>	143	100.00
Muy bajo	13	<b>9.09</b>
Bajo	33	<b>23.08</b>
Medio	64	44.76
Alto	25	<b>17.48</b>
Muy alto	7	<b>4.90</b>
No específica	1	0.70
<b><u>Capacitación</u></b>	143	100.00
Muy bajo	9	<b>6.29</b>
Bajo	27	<b>18.88</b>
Medio	53	37.06
Alto	42	<b>29.37</b>
Muy alto	11	<b>7.69</b>
No específica	1	0.70

Es también imprescindible para el bienestar de una organización, el hecho de que sus trabajadores se encuentren muy bien informados sobre los aspectos administrativos que les incumben. En este sentido los profesores de la USAT, en sólo un 26.58% consideran tener un nivel de información alto (22.38%) o muy alto (4.20%).



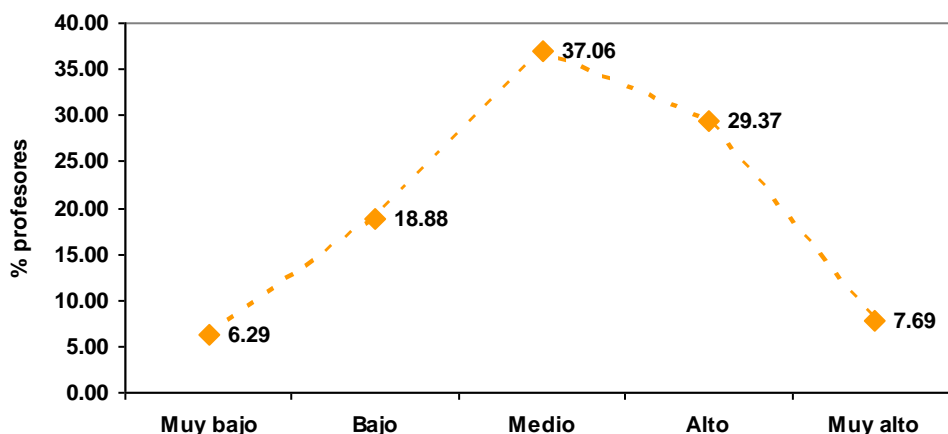
**Figura 29. Nivel de información que posee sobre: Procedimiento administrativo**

En cuanto a la información obtenida sobre la selección y contratación del personal, la situación es similar a la anterior, ya que la mayoría (44.76%) de profesores a tiempo completo manifiesta contar con un nivel medio de información, incluso siendo un aspecto tan importante para tener al personal satisfecho con su papel dentro de la organización, se encuentra a un 32.18% que percibe un nivel muy bajo (0.09%) o bajo (23.08%) de información al respecto.



**Figura 30. Nivel de información que posee sobre: Selección y Contratación de personal**

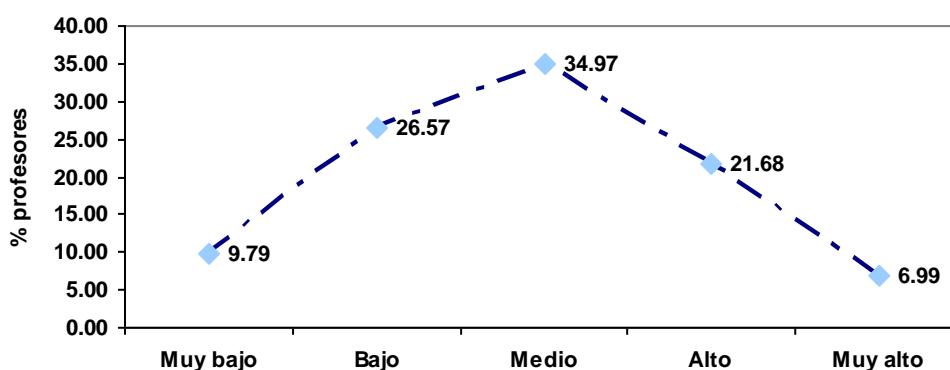
En cuanto a la información acerca de las capacitaciones que se ofrecen y de las cuales se participa dentro de la institución; encontramos a un 37.09% de profesores a tiempo completo que percibe una buena información relacionada a estos aspectos. Sin embargo no podemos dejar de resaltar que un similar porcentaje, 37.06% percibe sólo un nivel medio de información relacionada a las capacitaciones que se les ofrecen en la institución.



**Figura 31. Nivel de información que posee sobre: La relación entre el Rector y Autoridades del Consejo Universitario**

**\* Profesores a tiempo completo de la USAT, según el nivel de información que tiene acerca de aspectos de la imagen de la universidad.**

La imagen de una institución, hace, sin duda que ésta perdure en el tiempo. Una organización que refleje una imagen positiva al público al que está dirigida, logra una fidelización en sus clientes, y la demanda de sus servicios se incrementa.



**Figura 32. Nivel de información que posee sobre: La relación entre el Rector y Autoridades del Consejo Universitario**

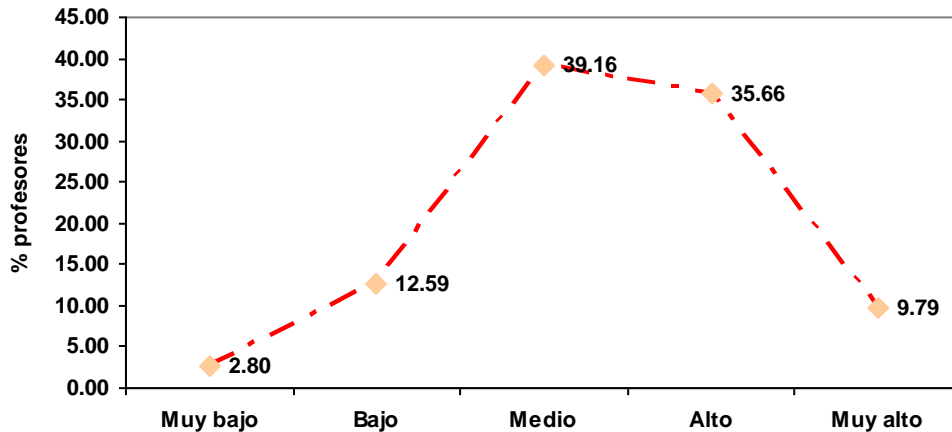
Es por esta razón que se deben cuidar cada uno de los aspectos que conllevan a generar una buena imagen tanto interna como externamente.

El primer aspecto a analizar viene a ser la percepción de la relación existente entre el rector y las autoridades del consejo universitario de la USAT; ésta, sólo para un 28.67% de profesores a tiempo completo, es buena o muy buena. La mayor parte de profesores a tiempo completo percibe una imagen interna negativa (36.36%) de la relación existente entre las autoridades y el rector; lo cual sin duda perjudica el bienestar de la institución.

**Tabla 50. Profesores a tiempo completo de la USAT, según el nivel de información que tiene acerca de aspectos relacionados a la imagen de la universidad**

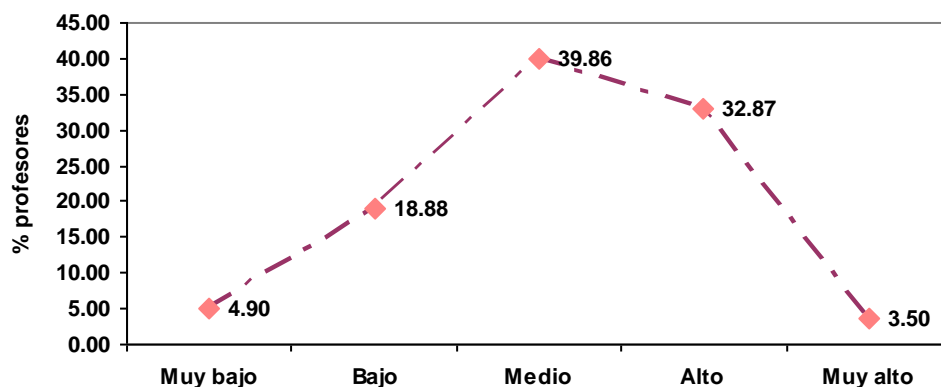
<b>Nivel de información sobre los siguientes temas:</b>	<b>Profesores</b>	<b>%</b>
<b><u>Objetivos y resultados de la USAT</u></b>	143	100.00
Muy bajo	4	<b>2.80</b>
Bajo	18	<b>12.59</b>
Medio	56	39.16
Alto	51	<b>35.66</b>
Muy alto	14	<b>9.79</b>
<b><u>Relación entre el Rector y Autoridades del Consejo Universitario</u></b>	143	100.00
Muy bajo	14	<b>9.79</b>
Bajo	38	<b>26.57</b>
Medio	50	34.97
Alto	31	<b>21.68</b>
Muy alto	10	<b>6.99</b>
<b><u>Imagen ante el estudiante sobre servicios educativos y administrativos</u></b>	143	100.00
Muy bajo	7	<b>4.90</b>
Bajo	27	<b>18.88</b>
Medio	57	39.86
Alto	47	<b>32.87</b>
Muy alto	5	<b>3.50</b>
<b><u>Situación de la USAT en el contexto universitario de Chiclayo</u></b>	143	100.00
Muy bajo	6	<b>4.20</b>
Bajo	12	<b>8.39</b>
Medio	45	31.47
Alto	68	<b>47.55</b>
Muy alto	12	<b>8.39</b>
<b><u>Posibilidades de futuro de la USAT</u></b>	143	100.00
Muy bajo	6	<b>4.20</b>
Bajo	13	<b>9.09</b>
Medio	42	29.37
Alto	62	<b>43.36</b>
Muy alto	20	<b>13.99</b>

Continuamos con el nivel de información que se posee acerca de los objetivos y resultados de la institución, para nuestra investigación, la USAT; aquí tenemos sólo a un 15.39% que percibe un nivel de información bajo (12.59%) o un nivel muy bajo (2.80%), por lo que se puede considerar un aspecto positivo para la imagen de la empresa.



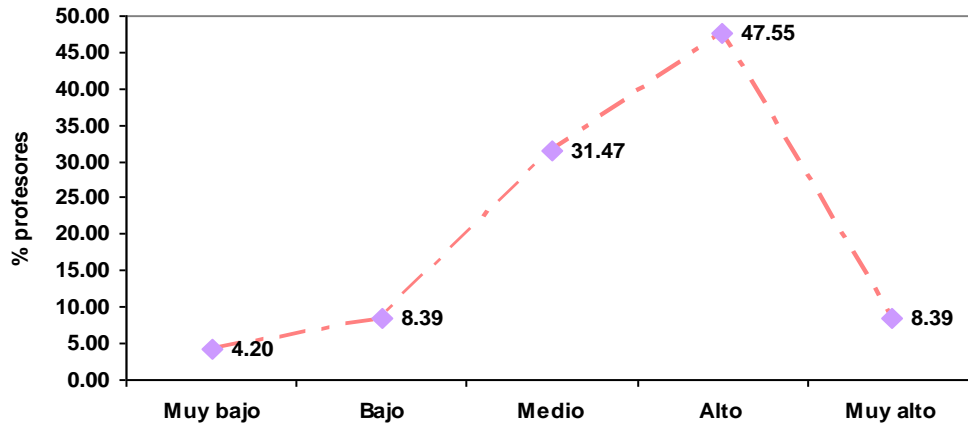
**Figura 33. Nivel de información que posee sobre: Objetivos y resultados de la USAT**

La información que se posee sobre la imagen que se genera en el estudiante (principal cliente de una entidad educativa) sobre aspectos educativos y administrativos, es percibido para un 25.78% de profesores a tiempo completo en un nivel bajo (18.88%) o un nivel muy bajo (4.90%); no debiendo suceder esto ya que conllevaría a un deterioro de la calidad del servicio que se pueda ofrecer dentro de la organización.



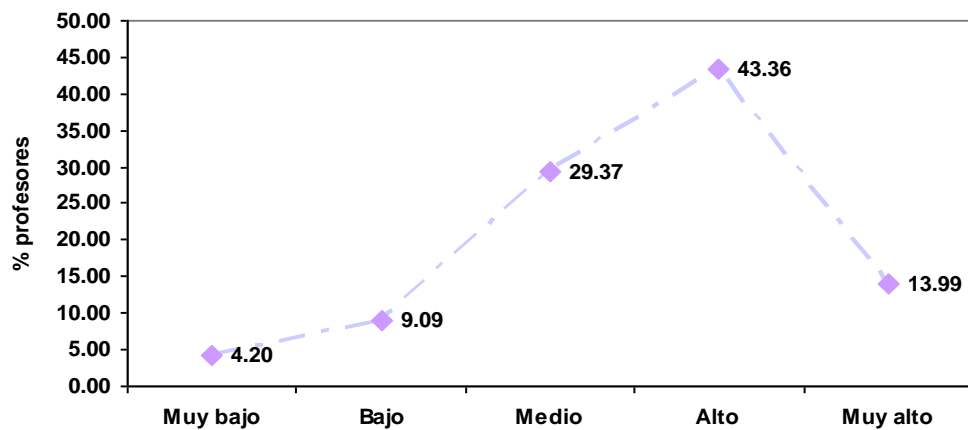
**Figura 34. Nivel de información que posee sobre: la imagen ante el estudiante sobre servicios educativos y administrativos**

La información percibida por los profesores acerca de la situación de la USAT en el contexto universitario de Chiclayo, es para bienestar de la institución positivo; ya que un 47.55% considera contar con un nivel alto de información, e incluso un 8.39% lo considera como un nivel muy alto. De todas manera habría que reforzar un poco más la información sobre la imagen de la USAT en el contexto chiclayano para lograr que el 31.47% de profesores que en la actualidad consideran un nivel medio de información, logre incrementar la percepción a un nivel alto.



**Figura 35. Nivel de información que posee sobre: la situación de la USAT en el contexto Universitario de Chiclayo**

Ver el futuro de la institución de manera positiva y clara es sin duda un generador de confianza tanto para los que se involucran directamente e indirectamente con la empresa. Desde este punto contamos con un nivel de información alto (43.36%) sobre las posibilidades de futuro de la USAT; incluso para un 13.99% el nivel de información con el que cuentan al respecto es considerado como muy alto.

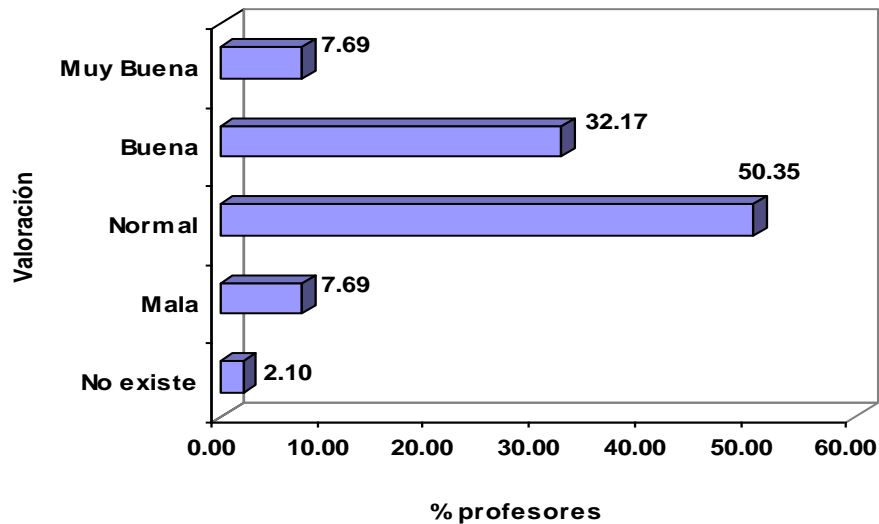


**Figura 36. Nivel de información que posee sobre: la imagen ante el estudiante sobre servicios educativos y administrativos**

**\* Profesores a tiempo completo de la USAT, según La valoración que le da a los distintos medios de información que se emplean en la USAT.**

Una de las maneras de conocer la efectividad de los medios de comunicación que se emplean en una organización, es conocer la percepción que se tiene al respecto por parte de los agentes que la conforman. En este caso se ha considerado la opinión de los profesores a tiempo completo.

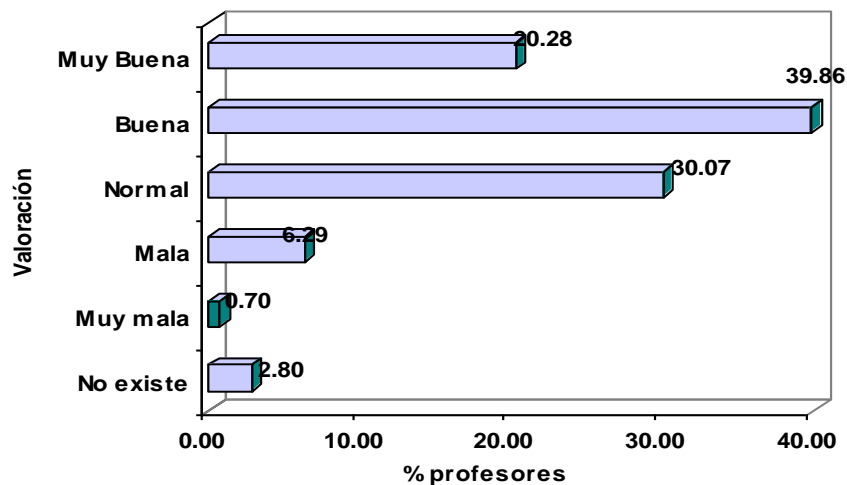
El primer medio de información es la “revista interna”, a la cual un 50.35% le da una valoración en una calificación normal, es decir ni positiva ni negativa. Sin embargo un 32.17% la considera como buena y un 7.69% como muy buena.



**Figura 37. Valoración que le da a la “Revista interna” como medio de información**

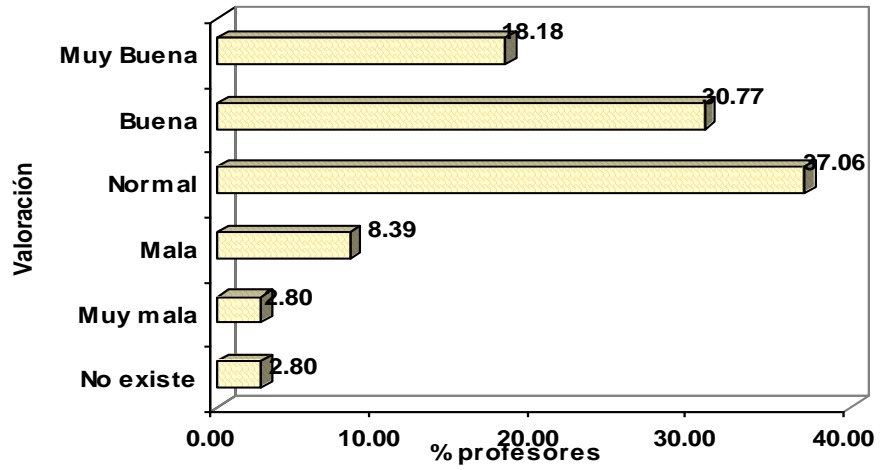
El segundo medio de información analizado fue las reuniones periódicas con el jefe inmediato del departamento académico al que pertenece; encontrándose que un 39.86% le da una valoración de buena, y un 20.28% le da una valoración de muy buena.

Esto nos indica que un poco más del 60% de profesores a tiempo completo percibe a las reuniones con el jefe inmediato, como un medio eficaz para la comunicación en la organización.



**Figura 38. Valoración que le da a las “Reuniones periódicas en tu departamento (jefe inmediato)” como medio de información**

Con respecto a las reuniones periódicas con el jefe superior de su departamento académico; un 48.95% las consideran como medio eficaz de información dentro de la organización (18.18%, muy buena; 30.77, buena). Sin embargo encontramos a un 37.06% que la considera en un nivel de normal.

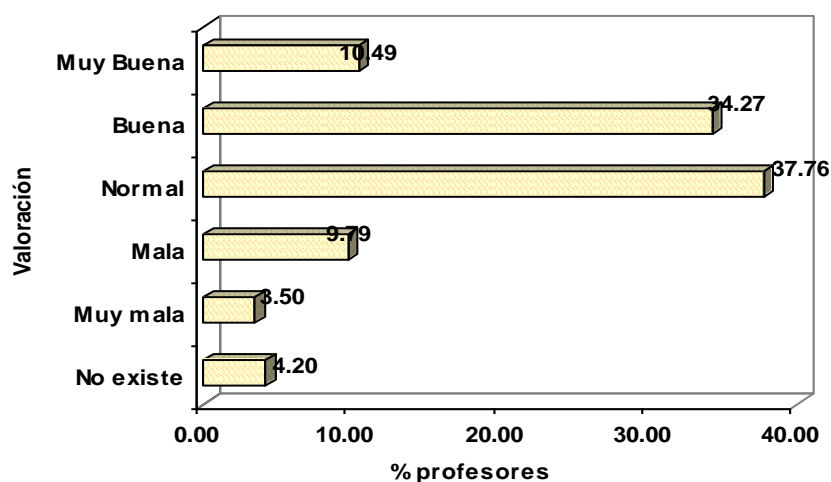


**Figura 39. Valoración que le da a las “reuniones periódicas en tu departamento (Jefe Superior)” como medio de información**

**Tabla 51. Profesores a tiempo completo de la USAT, según La valoración que le da a los distintos medios de información que se emplean en la USAT**

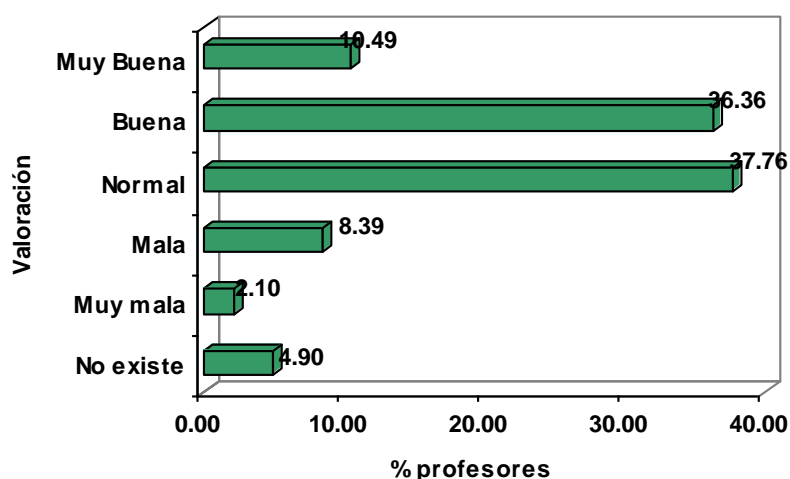
<b>La valoración que le da a los distintos medios de información que se emplean en la USAT:</b>	<b>Profesores</b>	<b>%</b>
<b><u>Valoración para la revista interna</u></b>	143	100.00
No existe	3	2.10
Mala	11	<b>7.69</b>
Normal	72	50.35
Buena	46	<b>32.17</b>
Muy Buena	11	<b>7.69</b>
<b><u>Valoración para el jefe inmediato (reuniones periódicas en tu departamento)</u></b>	143	100.00
No existe	4	2.80
Muy mala	1	<b>0.70</b>
Mala	9	<b>6.29</b>
Normal	43	30.07
Buena	57	<b>39.86</b>
Muy Buena	29	<b>20.28</b>
<b><u>Valoración para el jefe Superior (2 escalones por encima)</u></b>	143	100.00
No existe	4	2.80
Muy mala	4	<b>2.80</b>
Mala	12	<b>8.39</b>
Normal	53	37.06
Buena	44	<b>30.77</b>
Muy Buena	26	<b>18.18</b>
<b><u>Valoración de las reuniones generales</u></b>	143	100.00
No existe	6	4.20
Muy mala	5	<b>3.50</b>
Mala	14	<b>9.79</b>
Normal	54	37.76
Buena	49	34.27
Muy Buena	15	10.49
<b><u>Valoración de reuniones por departamento</u></b>	143	100.00
No existe	7	4.90
Muy mala	3	<b>2.10</b>
Mala	12	<b>8.39</b>
Normal	54	37.76
Buena	52	<b>36.36</b>
Muy Buena	15	<b>10.49</b>
<b><u>Valoración de los equipos de trabajo</u></b>	143	100.00
No existe	4	2.80
Muy mala	2	<b>1.40</b>
Mala	12	<b>8.39</b>
Normal	45	31.47
Buena	62	<b>43.36</b>
Muy Buena	18	<b>12.59</b>

Las reuniones generales programadas como medio de información dentro de la USAT, son, según la percepción de un 44.76% de los profesores a tiempo completo; buenas (34.27%) o muy buenas (10.49%). También es conveniente resaltar que existe un 37.76% de profesores que consideran a este tipo de reuniones, en un término medio (normal) como medio de información dentro de la organización.



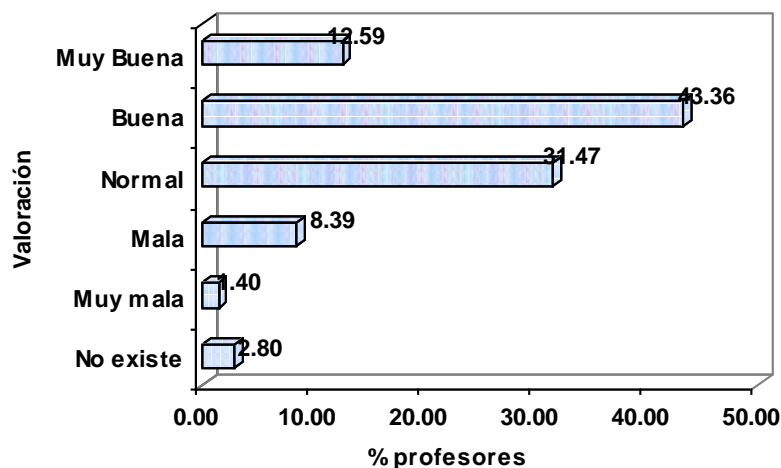
**Figura 40. Valoración que le da a las “reuniones generales” como medio de información**

En cuanto a las reuniones por departamento, se observó que para un 36.36% de profesores son buenas como medio de comunicación, y para un 10.49% son muy buenas. Esto nos indica que en conjunto, para un 46.85% de profesores a tiempo completo, los medios de comunicación son eficaces.



**Figura 41. Valoración que le da a las “reuniones por departamento” como medio de información**

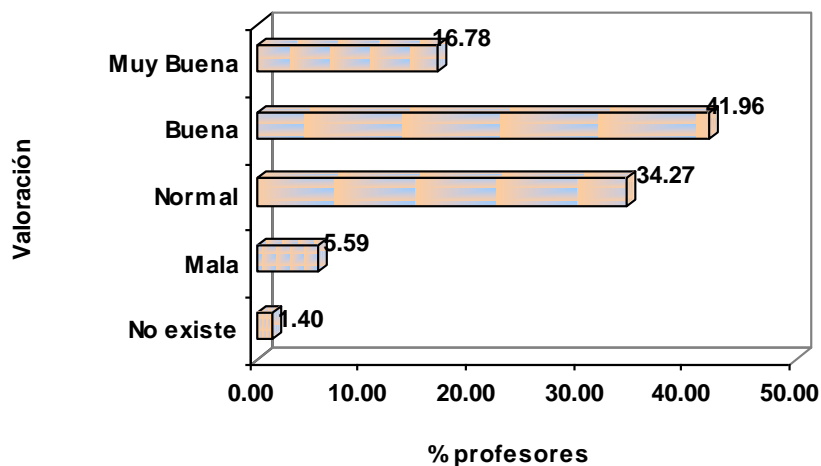
Otros de los medios de información que fueron valorados fue “los equipos de trabajo”; fue satisfactorio encontrar que más de la mitad de los profesores, los encontraron como medios eficaces para transmitir información dentro de la universidad (buena, 43.36%; muy buena, 12.59%).



**Figura 42. Valoración que le da a los “equipos de trabajo” como medio de información**

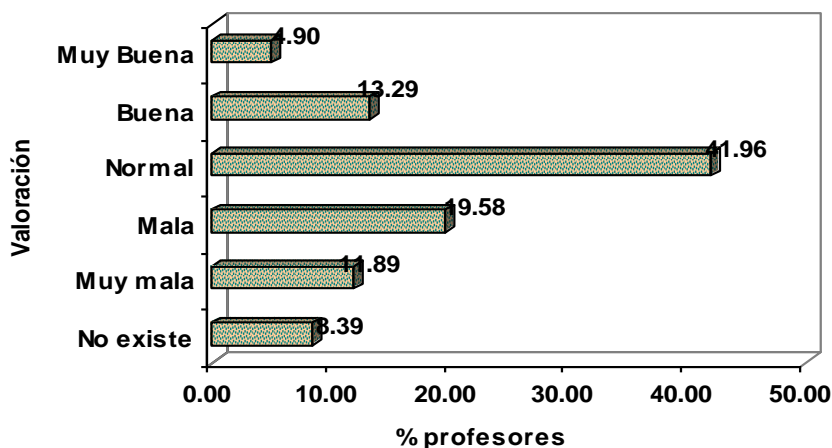
La comunicación que pueda existir entre compañeros de trabajo constituye uno de los medios más eficaces de transmisión de información; por esta razón se consideró la valoración que pudiese darle el personal docente a tiempo completo de la entidad en estudio.

Tenemos así que para un 58.74% de profesores, el recibir información a través de sus compañeros de trabajo, resulta un buen medio de comunicación (buena, 41.96%; muy buena 16.75%). Sin embargo también encontramos a un 34.27% que lo considera como un medio normal de comunicación, lo que indicaría que no lo consideran como eficaz en la comunicación de la empresa.



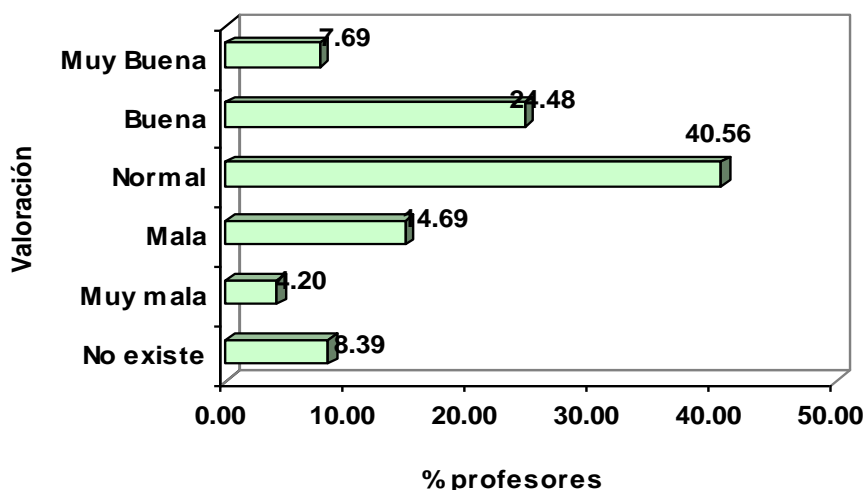
**Figura 43. Valoración que le da a los “compañeros de trabajo” como medio de información**

Los comentarios por pasillo, están referidos a comunicaciones establecidas a través de rumores o comentarios poco certeros, que se suscitan entre algunos miembros de la empresa. Con respecto a ello, para un 41.96% de los profesores a tiempo completo, estos son un medio de información ni malo ni bueno, es decir considerado como normal. Sin embargo es mayor la percepción negativa que se tiene de este medio de información ya que para un 31.47%, es mala o muy mala.



**Figura 44. Valoración que le da a los “comentarios de pasillo” como medio de información.**

Otros de los medios de comunicación interna evaluados, fue la “comunicación del rector”; con respecto a ella diremos que para un 40.56% ésta es normal; mientras que para un 32.17% es buena o muy buena (24.48% y 7.69% respectivamente). Sólo para un 12.59% de profesores a tiempo completo, la comunicación del rector tiene una calificación negativa (muy mala, 4.20%; 14.69%, mala).

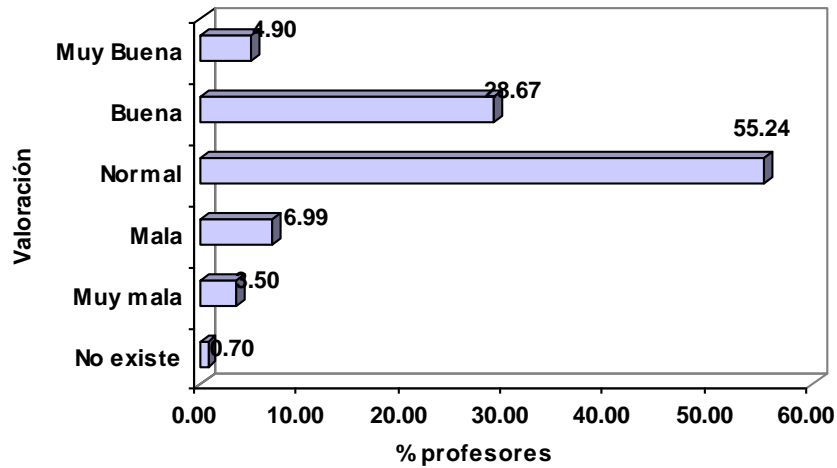


**Figura 45. Valoración que le da a la “comunicación del rector” como medio de información**

**Tabla 52. Profesores a tiempo completo de la USAT, según La valoración que le da a los distintos medios de información que se emplean en la USAT Continuación**

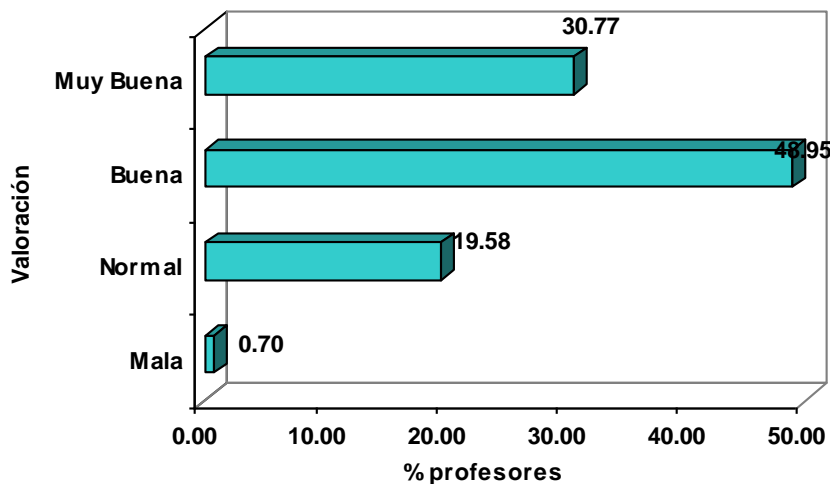
<b>La valoración que le da a los distintos medios de información que se emplean en la USAT:</b>	<b>Profesores</b>	<b>%</b>
<b><u>Valoración de compañeros de trabajo</u></b>	143	100.00
No existe	2	1.40
Mala	8	<b>5.59</b>
Normal	49	34.27
Buena	60	<b>41.96</b>
Muy Buena	24	<b>16.78</b>
<b><u>Valoración de los comentarios de pasillo</u></b>	143	100.00
No existe	12	8.39
Muy mala	17	<b>11.89</b>
Mala	28	<b>19.58</b>
Normal	60	41.96
Buena	19	<b>13.29</b>
Muy Buena	7	<b>4.90</b>
<b><u>Valoración a la comunicación del rector</u></b>	143	100.00
No existe	12	8.39
Muy mala	6	<b>4.20</b>
Mala	21	<b>14.69</b>
Normal	58	40.56
Buena	35	<b>24.48</b>
Muy Buena	11	<b>7.69</b>
<b><u>Valoración a la información mostrada en los tabloneros de anuncios (vitrinas)</u></b>	143	100.00
No existe	1	0.70
Muy mala	5	<b>3.50</b>
Mala	10	<b>6.99</b>
Normal	79	55.24
Buena	41	<b>28.67</b>
Muy Buena	7	<b>4.90</b>
<b><u>Valoración al correo electrónico</u></b>	143	100.00
Mala	1	<b>0.70</b>
Normal	28	19.58
Buena	70	<b>48.95</b>
Muy Buena	44	<b>30.77</b>
<b><u>Valoración a la folletería repartida en toda la universidad</u></b>	143	100.00
No existe	7	4.90
Muy mala	2	<b>1.40</b>
Mala	16	<b>11.19</b>
Normal	61	42.66
Buena	46	<b>32.17</b>
Muy Buena	11	<b>7.69</b>

En cuanto a la información que se muestra en los tabloneros o vitrinas, vistas como medio de comunicación interna en una empresa, para un 55.24% de profesores a tiempo, son vistas como un medio normal, y para un 33.57% son consideradas como buena o muy buena (buena, 28.67%; muy buena, 4.90%).



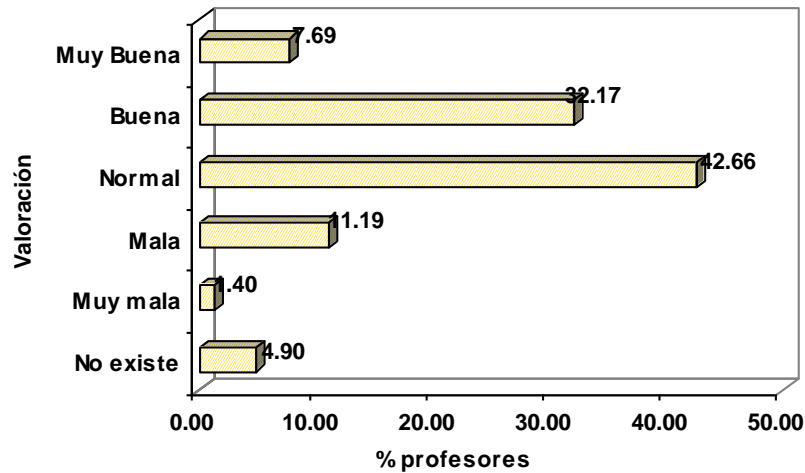
**Figura 46. Valoración que le da a la “información mostrada en los tablonés de anuncios (vitrinas)” como medio de información**

El correo electrónico, es el medio más común dentro de la comunicación interna en la USAT, a través de él se comunican todos los estamentos de la empresa, desde el nivel más alto; por esta razón, es que sólo un 0.70% de profesores a tiempo completo manifiesta a este medio como malo. Esto indicaría que casi la totalidad de los profesores la valoran como normal (19.58%) o como buena (49.95%) e incluso como muy buena (30.77%).



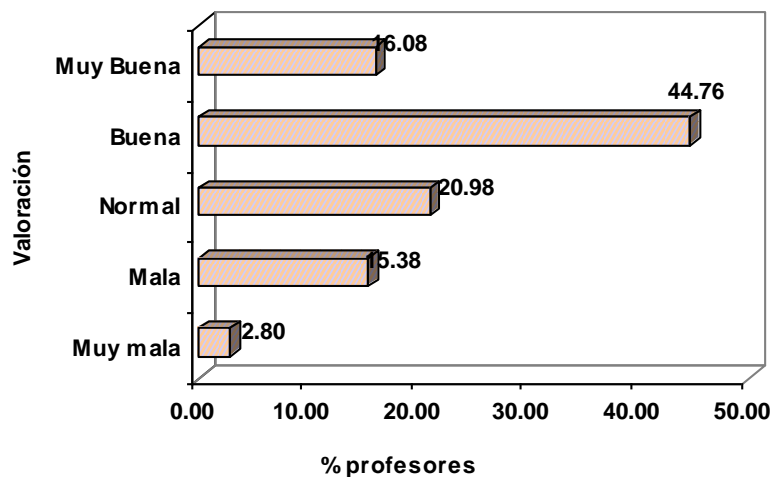
**Figura 47. Valoración que le da al “correo electrónico” como medio de información**

La valoración que se le asigna a la folletería repartida en toda la USAT, como medio de información interna, es para la mayoría de los profesores a tiempo completo, 42.66%, calificada como “normal”. Para un 32.17% la calificación otorgada es buena, e incluso para un 7.69% de profesores, resulta siendo muy buen medio de información dentro de la empresa.



**Figura 48. Valoración que le da a la “Folletería repartida en toda la Universidad” como medio de información**

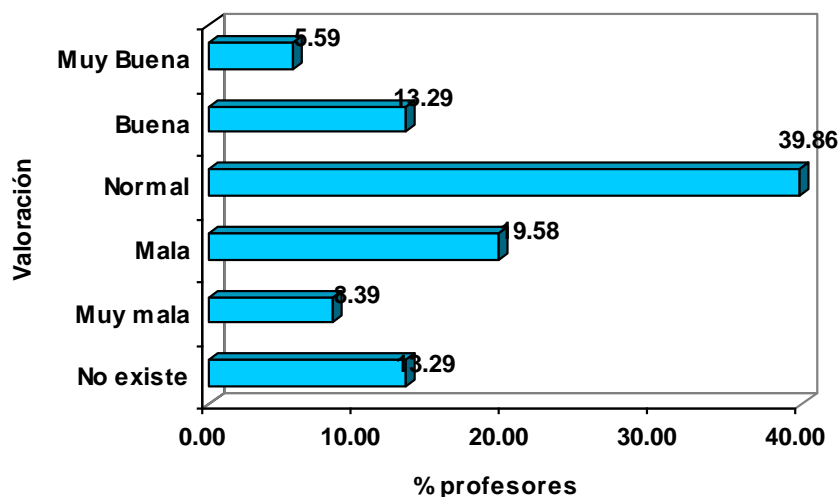
La parte virtual constituye un buen medio de información de la USAT, es por ello que se pidió la valoración de la información encontrada en la página web de la USAT. Con respecto a ello, podemos decir que para un 60.84% de profesores, resulta buena (44.76%) o muy buena (16.08%) la información que encuentran en la página web.



**Figura 49. Valoración que le da a la “información mostrada en la página web” como medio de información**

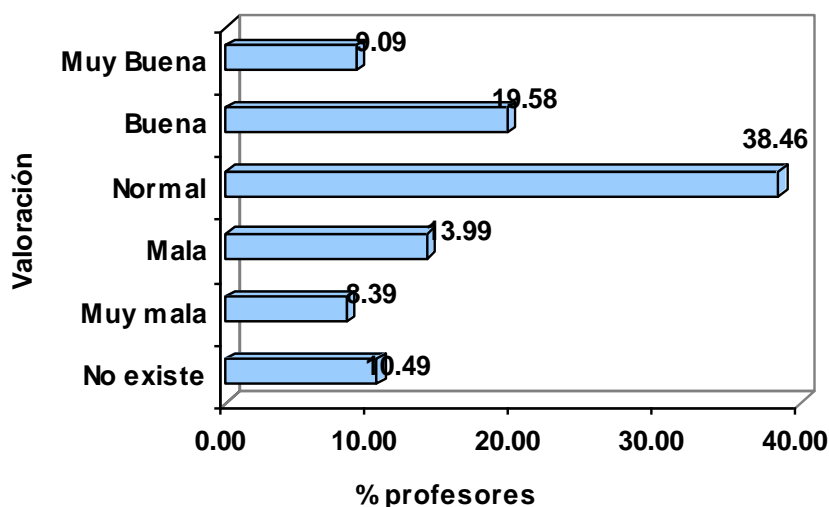
Para un 16.29% de los profesores, hablar de información semestral proporcionada acerca de las actividades del rector, resulta inexistente; incluso para un 8.39% es considerada como muy mala. También se encuentra a un 19.58% que cree que la información semestral mostrada acerca de las actividades del rector resultan siendo malas.

Es notoria la percepción que se tiene acerca de este medio de información dentro de la empresa analizada; ya que la mayoría (39.86%) la valora dándole una calificación como normal.



**Figura 50. Valoración que le da a la “información semestral de las actividades del recto” como medio de información**

Las asambleas periódicas, resultan ser para un 38.46% de profesores un medio de información a considerarse como “normal”, mientras que para un 19.58% y para un 9.09% son buenas y muy buenas, respectivamente. También se encuentra a un 23.38% de profesores que no ven de manera positiva a las asambleas por escuela como medio de información interna en la USAT.



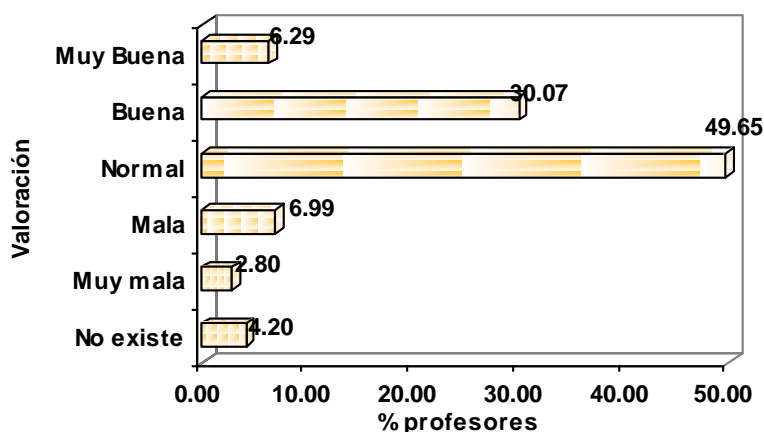
**Figura 51. Valoración que le da a la “información presentada en las asambleas por escuela” como medio de información**

**Tabla 53. Profesores a tiempo completo de la USAT, según La valoración que le da a los distintos medios de información que se emplean en la USAT continuación**

<b>La valoración que le da a los distintos medios de información que se emplean en la USAT:</b>	<b>Profesores</b>	<b>%</b>
<b><u>Valoración de la información mostrada en la página Web de la USAT.</u></b>	143	100.00
Muy mala	4	<b>2.80</b>
Mala	22	<b>15.38</b>
Normal	30	20.98
Buena	64	<b>44.76</b>
Muy Buena	23	<b>16.08</b>
<b><u>Valoración de la información semestral de las actividades del rector</u></b>	143	100.00
No existe	19	13.29
Muy mala	12	<b>8.39</b>
Mala	28	<b>19.58</b>
Normal	57	39.86
Buena	19	<b>13.29</b>
Muy Buena	8	<b>5.59</b>
<b><u>Valoración de la información presentadas en las asambleas por escuela</u></b>	143	100.00
No existe	15	<b>10.49</b>
Muy mala	12	<b>8.39</b>
Mala	20	13.99
Normal	55	38.46
Buena	28	<b>19.58</b>
Muy Buena	13	<b>9.09</b>
<b><u>Valoración de la información presentada en posters, baners o propagandas</u></b>	143	100.00
No existe	6	4.20
Muy mala	4	<b>2.80</b>
Mala	10	<b>6.99</b>
Normal	71	49.65
Buena	43	<b>30.07</b>
Muy Buena	9	<b>6.29</b>
<b><u>Valoración de la información presentadas en conferencias</u></b>	143	100.00
No existe	6	4.20
Muy mala	1	<b>0.70</b>
Mala	9	<b>6.29</b>
Normal	72	50.35
Buena	47	<b>32.87</b>
Muy Buena	8	<b>5.59</b>
<b><u>Valoración de la información presentada en eventos sociales</u></b>	143	100.00
No existe	10	6.99
Muy mala	1	<b>0.70</b>
Mala	15	<b>10.49</b>
Normal	77	53.85
Buena	32	<b>22.38</b>
Muy Buena	8	<b>5.59</b>
<b><u>Valoración de la información presentada en Blog de noticias</u></b>	143	100.00
No existe	22	15.38
Muy mala	8	<b>5.59</b>
Mala	14	<b>9.79</b>
Normal	68	47.55
Buena	25	<b>17.48</b>
Muy Buena	6	<b>4.20</b>

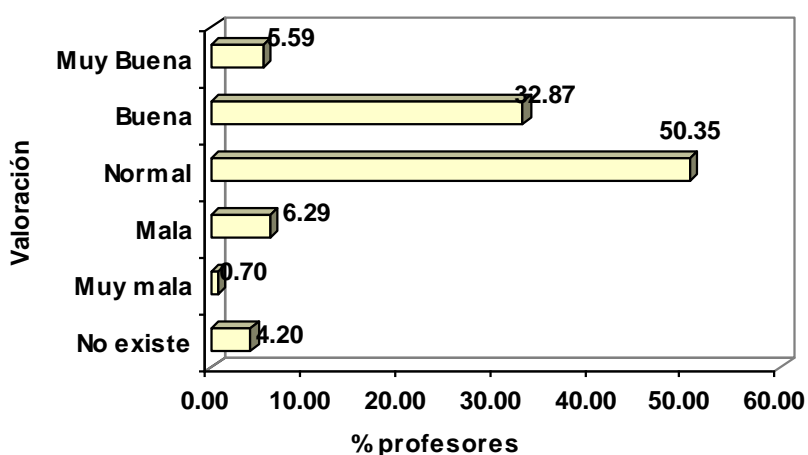
Otro de los medios a través de los cuales se presenta información, lo constituyen los banners, posters y propagandas. Respecto a ellos, para un 49.65% se les podría considerar como de valoración “normal”, esto implicaría que casi la mitad de profesores no los toma de manera negativa o positiva como medio de información interna en la USAT.

Sin embargo cabe resaltar que existe un 30.07% de profesores que la consideran como buena, e incluso un 6.29% que ve a estos medios como muy buenos en el momento de transmitir información.



**Figura 52. Valoración que le da a la “información presentada en pósters, banners o propagandas” como medio de información**

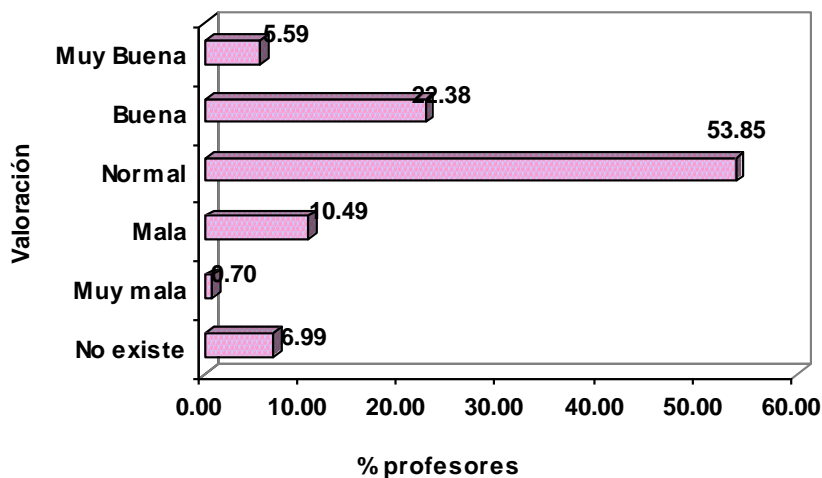
En cuanto a la información presentada en conferencias; para un 50.35% son valoradas con una calificación de normal; mientras que como buen medio de información se constituye la opinión de un 32.87% de profesores. Solo para un 0.7% se percibe a este medio como muy malo en el momento de emitir información.



**Figura 53. Valoración que le da a la “información presentada en conferencias” como medio de información**

Más de la mitad de los profesores a tiempo completo valoran a las información presentada en eventos sociales como “normal” al referirse a ella como medio de

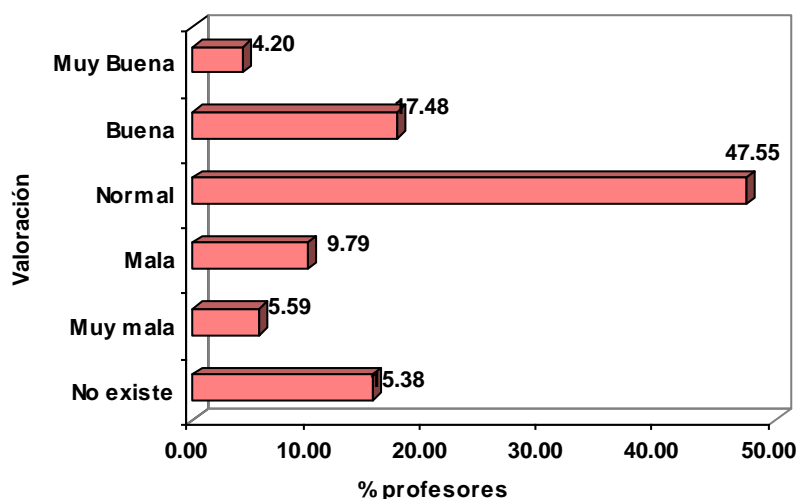
información. También se encontró a un 22.38% que la considera como un buen medio, y para un 5.59% de profesores, es un muy buen medio de información.



**Figura 54. Valoración que le da a la “información presentada en eventos sociales” como medio de información**

Para un 5.38% de profesores, hablar de información encontrada en el blog de notas, es inexistente, ya que ellos manifiestan no conocer de ello. Para un 47.55% la valoración registrada es de normal.

Quienes tienen opiniones positivas acerca de la valoración que se le otorga al blog de notas como medio de información, es para un 21.68% (buena (17.48%), muy buena (4.20%).

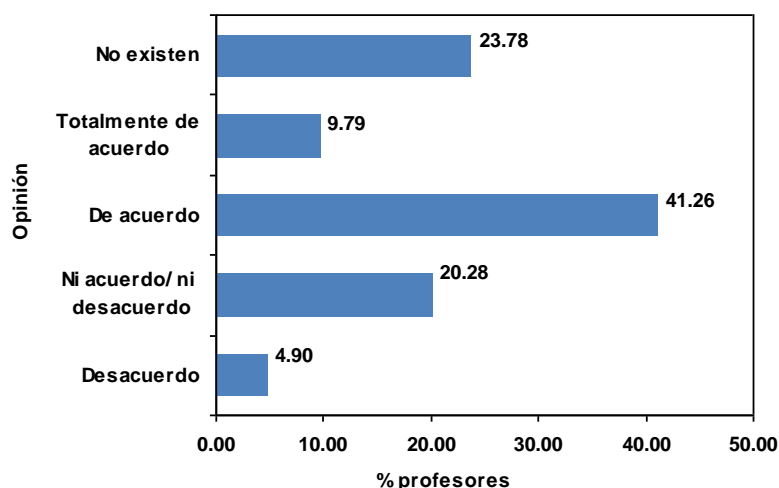


**Figura 55. Valoración que le da a la “información presentada en el Blog de notas” como medio de información**

**\* Profesores a tiempo completo de la USAT, según su apreciación de aspectos relacionados a las reuniones por departamento, suscitadas en la USAT.**

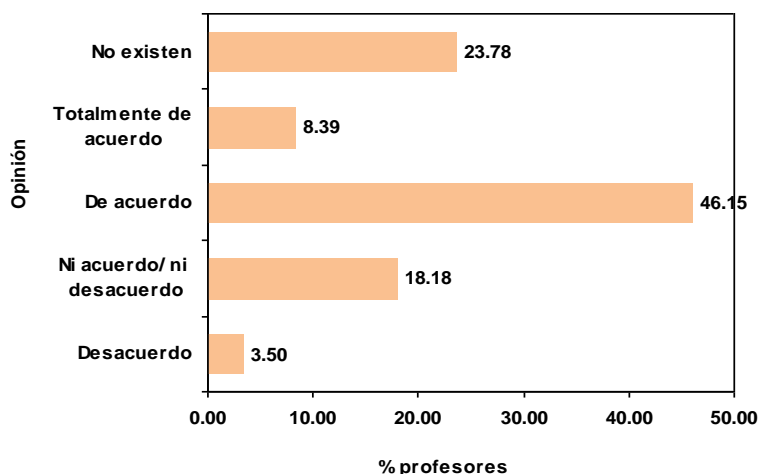
En cuanto a los aspectos relacionados a las reuniones por departamento, podemos decir que para un 23.74% de los profesores, éstas no existen dentro de los departamentos a los que pertenecen.

En cuanto a la preparación de las reuniones, tenemos que un 41.26% están de acuerdo con la preparación de las reuniones como medio de información para la comunicación interna de la empresa. Sólo un 4.90% de los profesores consideran que están en desacuerdo con la preparación de las reuniones.



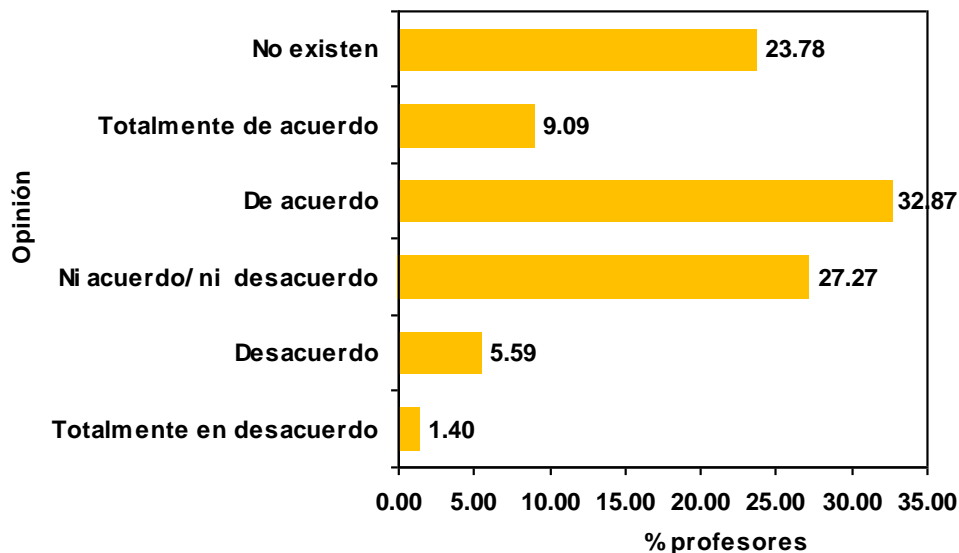
**Figura 56. Estado de acuerdo con que las reuniones por departamento “están bien preparadas”**

Otro de los aspectos de las reuniones por departamento es que tan bien dirigidas son éstas. Así tenemos que un 46.15% de los profesores están de acuerdo con la manera cómo se dirigen las reuniones, y un 8.39% están totalmente de acuerdo con la dirección de las reuniones.



**Figura 57. Estado de acuerdo con que las reuniones por departamento “están bien dirigidas”**

En cuanto a la eficacia de las reuniones por departamento como medio de información para la comunicación interna en la empresa, encontramos que un 41.96% de los profesores a tiempo completo están de acuerdo (32.87%) o en total de acuerdo (9.09%) con la eficacia de las reuniones por departamento, ya que se cumplen con los acuerdos y decisiones tomadas en ellas.

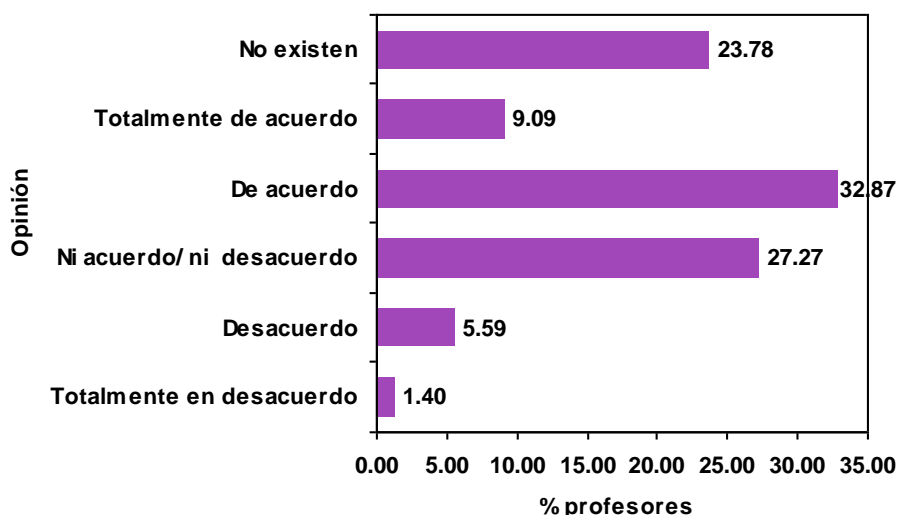


**Figura 58. Estado de acuerdo con que las reuniones por departamento “son eficaces, cumplen los acuerdos y decisiones tomadas”**

**Tabla 54. Profesores a tiempo completo de la USAT, según su apreciación en aspectos relacionados a las reuniones por departamento**

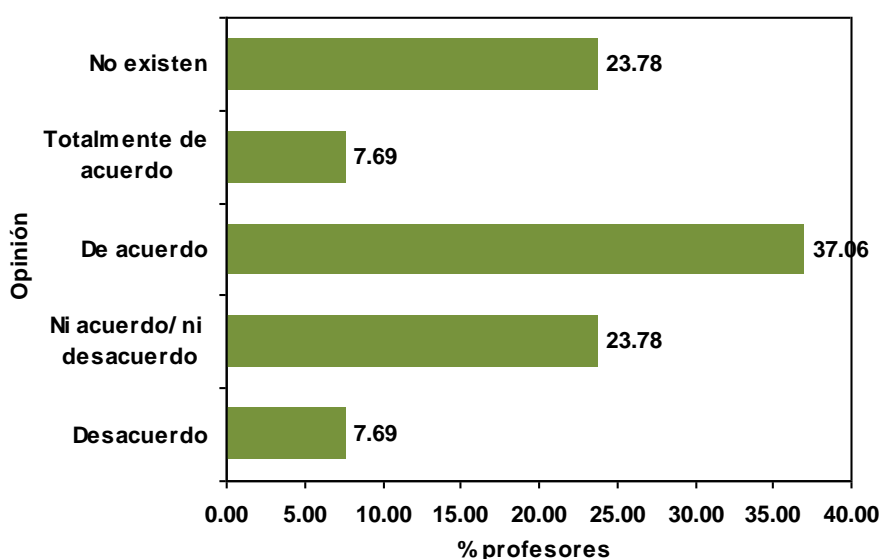
<b>Aspectos relacionados a las reuniones por departamento:</b>	<b>Profesores</b>	<b>%</b>
<b><u>Están bien preparadas</u></b>	143	100.00
Desacuerdo	7	<b>4.90</b>
Ni acuerdo/ ni desacuerdo	29	20.28
De acuerdo	59	<b>41.26</b>
Totalmente de acuerdo	14	<b>9.79</b>
No existen	34	23.78
<b><u>Están bien dirigidas</u></b>	143	100.00
Desacuerdo	5	<b>3.50</b>
Ni acuerdo/ ni desacuerdo	26	18.18
De acuerdo	66	<b>46.15</b>
Totalmente de acuerdo	12	<b>8.39</b>
No existen	34	23.78
<b><u>Son eficaces: cumplen los acuerdos y decisiones tomadas</u></b>	143	100.00
Totalmente en desacuerdo	2	<b>1.40</b>
Desacuerdo	8	<b>5.59</b>
Ni acuerdo/ ni desacuerdo	39	27.27
De acuerdo	47	<b>32.87</b>
Totalmente de acuerdo	13	<b>9.09</b>
No existen	34	23.78
<b><u>El nivel de participación es alto</u></b>	143	100.00
Totalmente en desacuerdo	1	<b>0.70</b>
Desacuerdo	12	<b>8.39</b>
Ni acuerdo/ ni desacuerdo	32	22.38
De acuerdo	55	<b>38.46</b>
Totalmente de acuerdo	9	<b>6.29</b>
No existen	34	23.78
<b><u>La duración es adecuada</u></b>	143	100.00
Desacuerdo	11	<b>7.69</b>
Ni acuerdo/ ni desacuerdo	34	<b>23.78</b>
De acuerdo	53	<b>37.06</b>
Totalmente de acuerdo	11	<b>7.69</b>
No existen	34	23.78
<b><u>La frecuencia con la que se realizan es satisfactoria</u></b>	143	100.00
Totalmente en desacuerdo	1	<b>0.70</b>
Desacuerdo	15	<b>10.49</b>
Ni acuerdo/ ni desacuerdo	38	26.57
De acuerdo	44	<b>30.77</b>
Totalmente de acuerdo	10	<b>6.99</b>
No existen	35	24.48

En cuanto a la participación suscitada en las reuniones por departamento, tenemos que para un 32.87% de profesores, el nivel de participación es alto (41.96%); esto corresponde a un 32.87% de profesores que manifestaron estar de acuerdo, y un 9.09% que están en total de acuerdo con la afirmación del alto nivel de participación en las reuniones por departamento programadas como medio de información para la comunicación interna en la USAT.



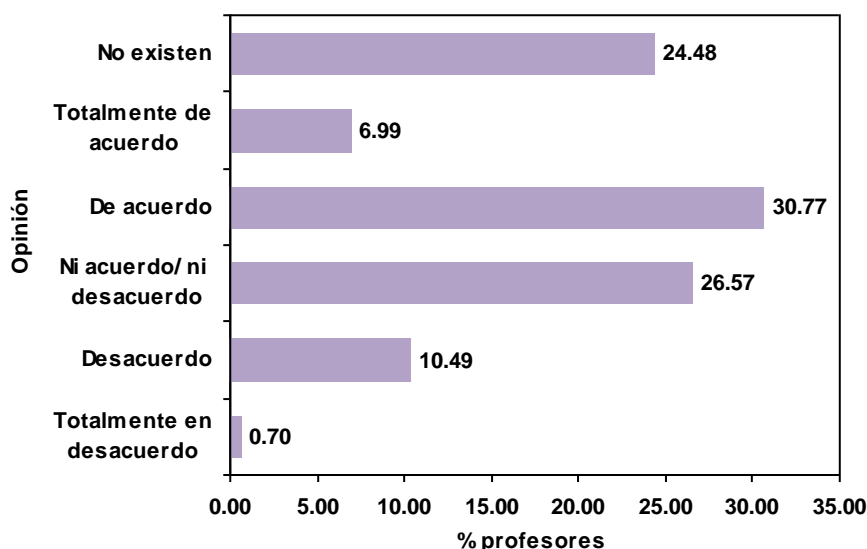
**Figura 59. Estado de acuerdo con que las reuniones por departamento “tiene un nivel alto de participación”**

Considerando como otro de los aspectos importantes de la reuniones por departamento, al tiempo de duración de las mismas; podemos observar que un 37.06% están de acuerdo, y un 7.69% están en total acuerdo en considerar que las reuniones por departamento tienen la duración adecuada para su desarrollo, como medio de información que facilita la comunicación interna en la empresa.



**Figura 60. Estado de acuerdo con que las reuniones por departamento “tienen la duración adecuada”**

La última característica a analizar de las reuniones suscitadas por departamento, es la frecuencia con la que estas se realizan. Un 37.76% de profesores a tiempo completo, consideran que estas reuniones se realizan con una frecuencia satisfactoria para la comunicación interna de la empresa, es decir están totalmente de acuerdo con la frecuencia de las reuniones (6.99%) o están en acuerdo con la misma (30.77%).



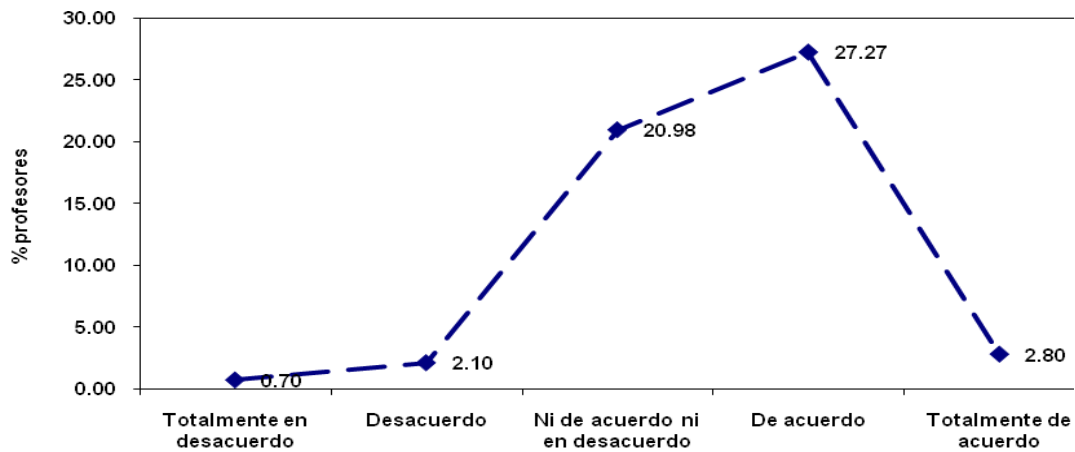
**Figura 61. Estado de acuerdo con que las reuniones por departamento “la frecuencia con la que se realizan es satisfactoria”**

**\* Profesores a tiempo completo de la USAT, según su apreciación de aspectos relacionados a las reuniones generales de información, suscitadas en la USAT.**

Un medio de información que influye sin duda en la comunicación interna de una empresa, lo constituyen las reuniones generales existentes en la misma; por esta razón el siguiente grupo de características están relacionadas a las reuniones generales suscitadas en la USAT.

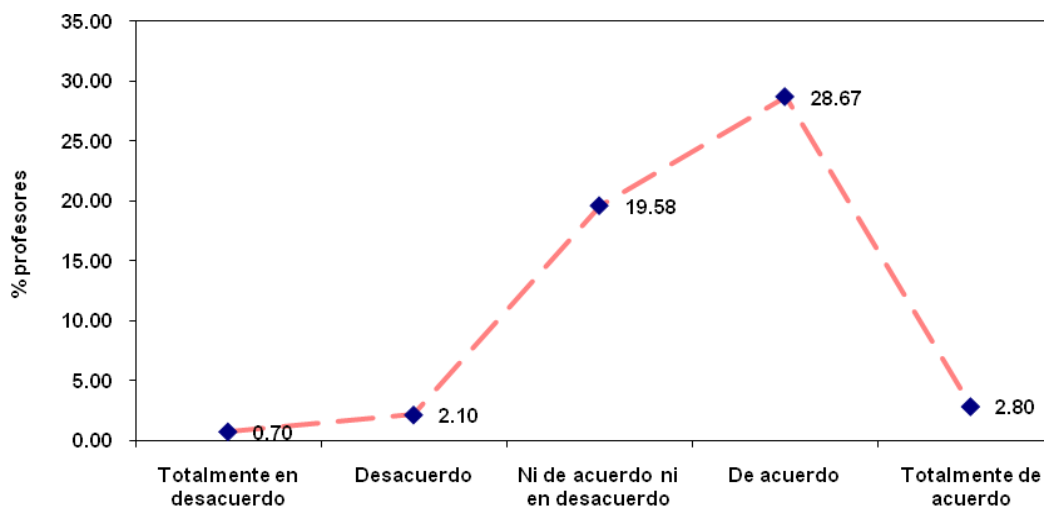
Un 46.15% de profesores manifestaron que este tipo de reuniones no existen en la USAT, por lo que no podrían indicar cuál es su estado de acuerdo o desacuerdo con algunas características relacionadas al desarrollo de las mismas.

La primera característica que se analizó fue la preparación de las reuniones generales; de acuerdo a ella tenemos que un 27.27% considera en un grado de “acuerdo”, que las reuniones de información general están bien preparadas; otro 2.80% manifestó estar totalmente de acuerdo con esta afirmación; sin embargo observamos que para un 20.98%, el nivel de preparación les es indiferente, ya que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con su nivel de preparación.



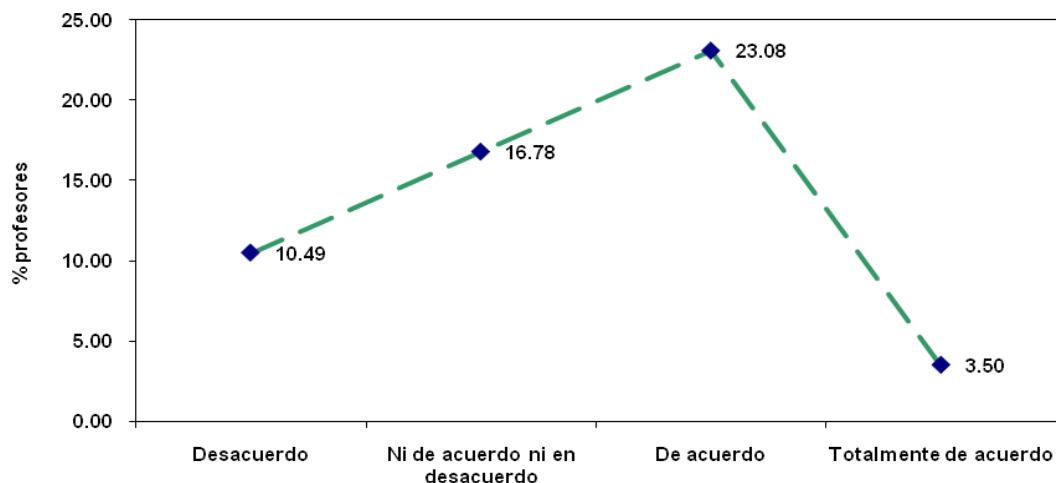
**Figura 62. Estado de acuerdo con que las reuniones de información general “están bien preparadas”**

La manera cómo se dirige una reunión es otro de los aspectos muy importantes analizados; respecto a ello encontramos que para un 31.47% de profesores a tiempo completo las reuniones de información general “están bien dirigidas” en un nivel de acuerdo con esta afirmación encontramos a un 28.67%, y en un nivel de total acuerdo encontramos a un 2.80%.



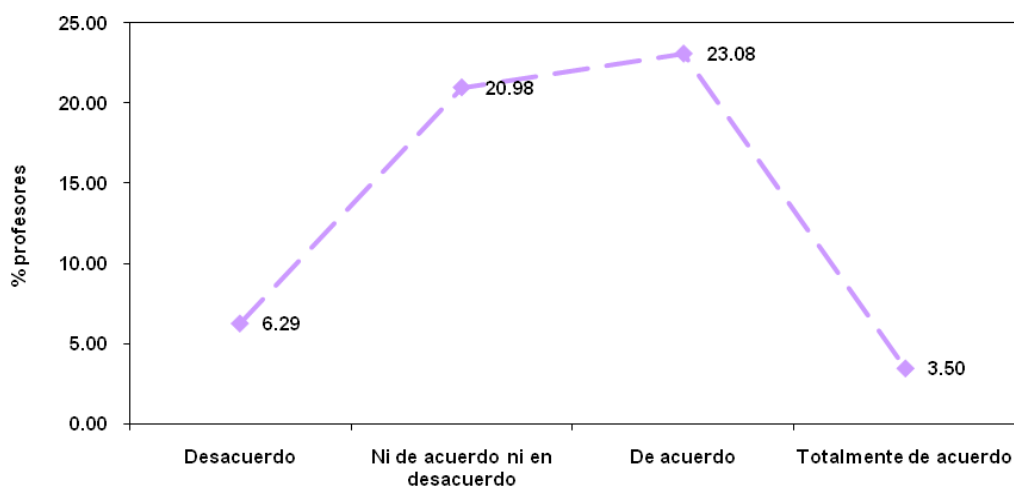
**Figura 63. Estado de acuerdo con que las reuniones de información general “están bien dirigidas”**

En cuanto a la eficacia de las reuniones de información general; tenemos que para un 23.08% (de acuerdo) de profesores a tiempo completo y para un 3.50% (total acuerdo), éstas son eficaces, ya que cumplen con los acuerdos y decisiones tomadas.



**Figura 64. Estado de acuerdo con que las reuniones de información general “son eficaces; cumplen los acuerdos y decisiones tomadas”**

En cuanto al alto nivel de participación en las reuniones de información general en la empresa, tenemos que con un nivel de acuerdo con esta afirmación encontramos a un 23.08% de profesores a tiempo completo; mientras que con un nivel de total acuerdo encontramos a un 3.50%. Sin embargo también encontramos a un 20.98% de profesores que manifestaron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación de considerar a las reuniones de información a nivel general con un nivel alto de preparación; lo que nos indicaría su indiferencia para este tipo de medios de comunicación interna en la empresa.



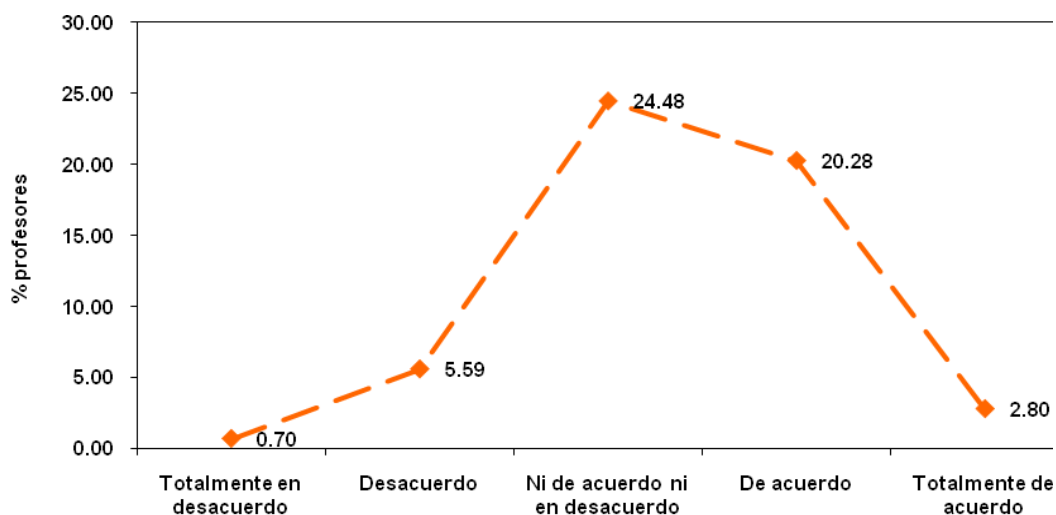
**Figura 65. Estado de acuerdo con que las reuniones de información general “el nivel de participación es alto”**

**Tabla 55. Profesores a tiempo completo de la USAT, según su apreciación en aspectos relacionados a las reuniones de información general**

<b>Aspectos relacionados a las Reuniones de inforamción general.</b>	<b>Profesores</b>	<b>%</b>
<b><u>Están bien preparadas</u></b>	143	100.00
Totalmente en desacuerdo	1	<b>0.70</b>
Desacuerdo	3	<b>2.10</b>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	20.98
De acuerdo	39	<b>27.27</b>
Totalmente de acuerdo	4	<b>2.80</b>
No existen	66	46.15
<b><u>Están bien dirigidas</u></b>	143	100.00
Totalmente en desacuerdo	1	<b>0.70</b>
Desacuerdo	3	<b>2.10</b>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	19.58
De acuerdo	41	<b>28.67</b>
Totalmente de acuerdo	4	<b>2.80</b>
No existen	66	46.15
<b><u>Son eficaces; cumplen los acuerdos y decisiones tomadas</u></b>	143	100.00
Desacuerdo	15	<b>10.49</b>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	16.78
De acuerdo	33	<b>23.08</b>
Totalmente de acuerdo	5	<b>3.50</b>
No existen	66	46.15
<b><u>El nivel de participación es alto</u></b>	143	100.00
Desacuerdo	9	<b>6.29</b>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	20.98
De acuerdo	33	<b>23.08</b>
Totalmente de acuerdo	5	<b>3.50</b>
No existen	66	46.15
<b><u>La duración es adecuada</u></b>	143	100.00
Totalmente en desacuerdo	1	<b>0.70</b>
Desacuerdo	8	<b>5.59</b>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35	24.48
De acuerdo	29	<b>20.28</b>
Totalmente de acuerdo	4	<b>2.80</b>
No existen	66	46.15
<b><u>La frecuencia con la que se realizan es satisfactoria</u></b>	143	100.00
Totalmente en desacuerdo	1	<b>0.70</b>
Desacuerdo	14	<b>9.79</b>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	20.98
De acuerdo	29	<b>20.28</b>
Totalmente de acuerdo	3	<b>2.10</b>
No existen	66	46.15
<b><u>Son satisfactorias por su contenido y desarrollo</u></b>	143	100.00
Totalmente en desacuerdo	2	<b>1.40</b>
Desacuerdo	7	<b>4.90</b>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	19.58
De acuerdo	34	<b>23.78</b>
Totalmente de acuerdo	6	<b>4.20</b>
No existen	66	46.15

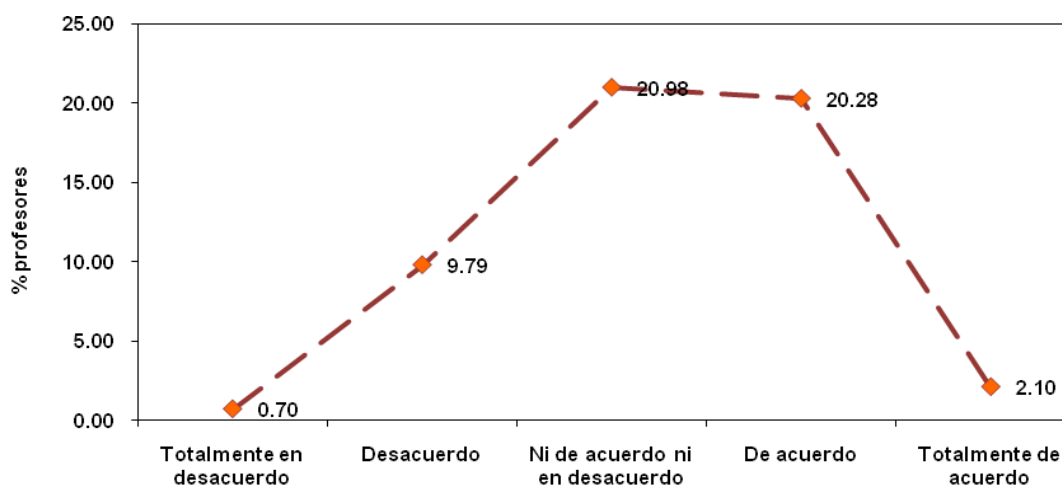
La duración de las reuniones de información general suscitadas en la empresa, fue otro de los aspectos que se analizó. Para ello se pidió a los profesores a

tiempo completo que manifestaran su grado de acuerdo al afirmar que las reuniones de información general tenían una duración adecuada; con respecto a ello, un 24.48% manifestaron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con el tiempo que duran las reuniones de información general; sin embargo un 20.28% considera el tiempo adecuado, y un 2.80% lo considera totalmente adecuado.



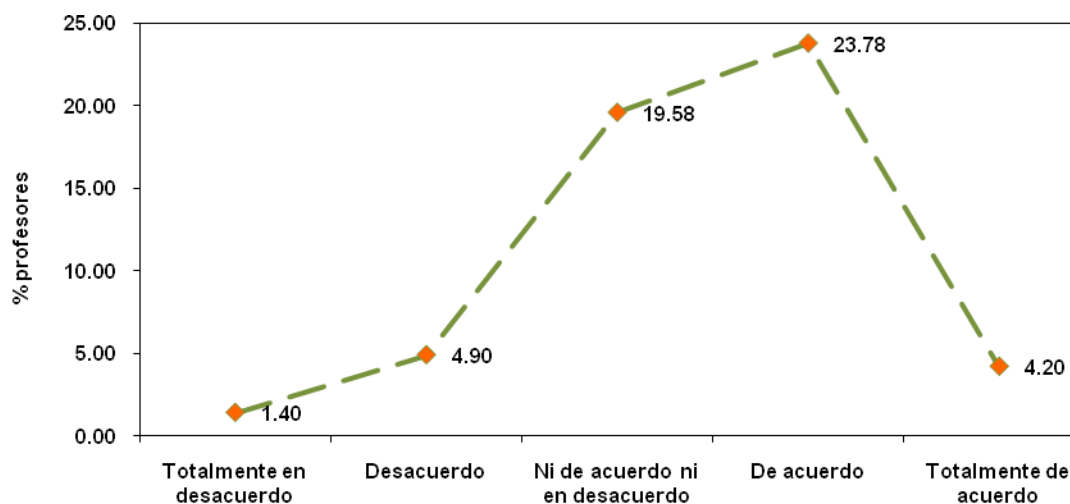
**Figura 66. Estado de acuerdo con que las reuniones de información general “la duración es adecuada”**

Observamos también que un 2.28% de profesores a tiempo completo, considera a la frecuencia con la que realizan las reuniones de información general como satisfactorias en un nivel de acuerdo, mientras que un 2.10% consideran a las reuniones por de información general como totalmente satisfactorias.



**Figura 67. Estado de acuerdo con que las reuniones de información general “la frecuencia con la que se realizan es satisfactorias”**

También se encontró a un 20.28% de profesores que les era indiferente la periodicidad de las reuniones. Un 27.90% de los profesores a tiempo completo consideran a las reuniones de información general como satisfactorias por su contenido y desarrollo (de acuerdo, 23.78%; totalmente de acuerdo, 4.20%).



**Figura 68. Estado de acuerdo con que las reuniones de información general “son satisfactorias por su contenido y desarrollo”**

Considerando la opinión de los profesores que manifestaron conocer de la existencia de las reuniones por departamento, y de las reuniones de información general; tenemos que reuniones por departamento en un periodo de 3 meses se han realizado en promedio 3.30 veces con una variación de 2.82 veces. Mientras que las reuniones de información a nivel general se han realizado en promedio 2.53 veces con una variación de 1.96 veces.

**Tabla 56. Frecuencia de realización de las reuniones por departamento y a nivel general, en un periodo de 3 meses**

Estadísticos Descriptivos	N	Media	Desviación Estándar
<b>Reuniones por departamento: Frecuencia con que se realizan las reuniones en 3 meses</b>	96	3.30	2.82
<b>Reuniones de información general: Frecuencia con que se realizan las reuniones en 3 meses</b>	60	2.53	1.96