

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA
MEJORAR EL CLIMA LABORAL DE UNA UNIDAD EDUCATIVA**

KARLA BELÉN BARRAGÁN

DIRECTOR: MGTR. HÉCTOR ALEJANDRO LÓPEZ PAREDES

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y
RIESGO LABORAL**

QUITO, AGOSTO-2022

DIRECTOR

Mgtr. Héctor Alejandro López Paredes

LECTORES:

Mgtr. Giovanny Lescano

Mgtr. Ramiro Soria

Dedicatoria

“Este trabajo de titulación está dedicado a:

Gracias a Dios por darme la sabiduría y el entendimiento para permitirme alcanzar una de mis metas, ser mi guía, mi fortaleza y brindarme todo lo necesario para superar los obstáculos.

A mi madre y hermanos quienes estuvieron en cada uno de los desafíos que se presentó para lograr una de mis grandes metas, gracias por enseñarme el ejemplo de perseverancia y valentía, de no tenerle miedo a las dificultades porque sé que Dios siempre está conmigo.

Agradecimiento

Quiero brindar mi profundo agradecimiento a todo el personal y autoridades que me permitieron realizar mi investigación dentro del establecimiento educativo, abriéndome sus puertas y brindándome información.

De manera especial, mi sincero agradecimiento al Master Héctor López, por su gran apoyo y motivación para la elaboración de mi trabajo de titulación, por su tiempo compartido e inspirar el desarrollo de mi formación profesional.

Mi reconocimiento a todas las personas que me apoyaron y se involucraron en este proyecto, las mismas que han hecho que se culmine con éxito.

Índice General

Dedicatoria -----	iii
Agradecimiento -----	iv
Índice General -----	v
Lista de tablas -----	vii
Lista de figuras -----	viii
Resumen Ejecutivo -----	ix
1. Introducción -----	1
2. Diagnóstico de la institución -----	3
2.1. Función que desempeña -----	3
2.2. Situación actual de la comunicación interna de la Unidad Educativa -----	4
2.3. Situación actual del clima laboral de la Unidad Educativa -----	15
3. Marco Conceptual -----	26
3.1. Comunicación Organizacional -----	26
3.1.1. Elementos de la comunicación organizacional 27	
3.1.2. Canales de la comunicación organizacional 28	
3.2. Clima Laboral -----	30
3.2.1. Dimensiones del clima laboral -----	31
3.3. Relación de la comunicación organizacional con el clima laboral -----	33
4. Metodología -----	34
4.1. Campo o universo de la investigación -----	34
4.2. Tipo de estudio -----	34
4.3. Método de investigación -----	34
4.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos -----	35
5. Propuesta de comunicación efectiva -----	35
5.1. Objetivo -----	35
5.2. Alcance -----	36
5.3. Plan de trabajo -----	37
5.4. Políticas de seguimiento y control -----	42
5.5. Limitaciones para la aplicación de la propuesta -----	43

6. Conclusiones y recomendaciones	44
6.1. Conclusiones	44
6.2. Recomendaciones	45
Referencias	46

Lista de tablas

Tabla 1. Función que desempeña.....	3
Tabla 2. Indicación de las funciones que cada uno debe desempeñar	4
Tabla 3. Las ideas aportadas para mejorar el trabajo son llevadas a cabo	5
Tabla 4. Información necesaria para hacer el trabajo	6
Tabla 5. Información de las actividades académicas, administrativas y de servicio	7
Tabla 6. Comunicación efectiva entre departamentos	8
Tabla 7. Eficiencia de medios para el traslado de la comunicación	9
Tabla 8. Retroinformación adecuada	10
Tabla 9. Objetivos establecidos para cada uno de los departamentos	11
Tabla 10. Apoyo y escucha en cada departamento de la institución	12
Tabla 11. Intercambio de ideas entre autoridades y departamentos	13
Tabla 12. Equipos de trabajo orientados a la solución de problemas	14
Tabla 13. Le permiten participar en la planificación de su propio trabajo	15
Tabla 14. Se escucha y toma en cuenta las opiniones y dudas del personal.....	16
Tabla 15. Se inician trabajos que no se sabe porque se hacen.....	17
Tabla 16. Se tiene en mente los intereses de los trabajadores al tomar decisiones.....	18
Tabla 17. Las ideas aportadas para mejorar el trabajo son llevadas a cabo.....	19
Tabla 18. Tiene libertad de realizar cambios en su puesto de trabajo	20
Tabla 19. Reconocimiento del esfuerzo por trabajo extra	21
Tabla 20. Se preocupan por su desarrollo profesional y personal	22
Tabla 21. Reconocimiento especial al buen desempeño laboral.....	23
Tabla 22. Intercambio de ideas entre autoridades y departamentos	24
Tabla 23. Talento y conocimiento entre los integrantes de los equipos de trabajo	25
Tabla 24. Dimensiones del Clima Laboral	31
Tabla 25. Campo o universo de la investigación	34
Tabla 26. Diseño Metodológico.....	35

Lista de figuras

Figura 1. Función que desempeña	3
Figura 2. Indicación de las funciones que cada uno debe desempeñar.....	4
Figura 3. Las ideas aportadas para mejorar el trabajo son llevadas a cabo	5
Figura 4. Información necesaria para hacer el trabajo	6
Figura 5. Información de las actividades académicas, administrativas y de servicio.....	7
Figura 6. Comunicación efectiva entre departamentos.....	8
Figura 7. Eficiencia de medios para el traslado de la comunicación	9
Figura 8. Retroinformación adecuada.....	10
Figura 9. Objetivos establecidos para cada uno de los departamentos	11
Figura 10. Apoyo y escucha en cada departamento de la institución	12
Figura 11. Intercambio de ideas entre autoridades y departamentos	13
Figura 12. Equipos de trabajo orientados a la solución de problemas.....	14
Figura 13. Le permiten participar en la planificación de su propio trabajo.....	15
Figura 14. Se escucha y toma en cuenta las opiniones y dudas del personal	16
Figura 15. Se inician trabajos que no se sabe porque se hacen.....	17
Figura 16. Se tiene en mente los intereses de los trabajadores al tomar decisiones	18
Figura 17. Las ideas aportadas para mejorar el trabajo son llevadas a cabo	19
Figura 18. Tiene libertad de realizar cambios en su puesto de trabajo	20
Figura 19. Reconocimiento del esfuerzo por trabajo extra	21
Figura 20. Se preocupan por su desarrollo profesional y personal	22
Figura 21. Reconocimiento especial al buen desempeño laboral	23
Figura 22. Intercambio de ideas entre autoridades y departamentos	24
Figura 23. Talento y conocimiento entre los integrantes de los equipos de trabajo	25

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto es una investigación que plantea diseñar un modelo de comunicación efectiva para una Unidad Educativa con el propósito de mejorar el clima laboral, que permita a los empleados desempeñarse y sentirse parte de la organización, al tener información oportuna y efectiva sobre las actividades y funciones inherentes a su cargo.

Se inicia el estudio realizando un diagnóstico situacional de la institución, a través de una encuesta que permitió conocer los principales factores involucrados en el problema identificado.

Se realizó una investigación cuantitativa, de tipo descriptivo con un diseño no experimental a través de la aplicación de la técnica de recolección de información que fue una encuesta y su instrumento el cuestionario pre-estructurado.

Luego de obtener la información necesaria sobre la situación actual en cuanto a comunicación interna de la Unidad Educativa, se realizó el análisis respectivo para generar posteriormente una propuesta modelo de comunicación efectiva las mismas que se encuentran agrupadas en cinco componentes que son: Comunicación interna, Cultura organizacional, Medios de comunicación y Satisfacción laboral. Con estrategias que refuerzan varios canales de comunicación existentes, incorpora algunas actividades enfocadas en estrechar las relaciones entre los departamentos y colaboradores, pero principalmente se busca promover que el personal administrativo, docentes y auxiliares de servicio se conviertan en comunicadores efectivos dentro de la organización para disminuir el conflicto y la incertidumbre.

Se espera que la organización pueda aprovechar mejor las potencialidades de su recurso humano y que la creatividad, la inteligencia, el apoyo y la iniciativa de las personas se conviertan en una ventaja competitiva.

Abstract

The present project is an investigation that proposes to design an effective communication model for an Educational Unit with the purpose of improving the work environment, which allows employees to perform and feel part of the organization, by having timely and effective information about the activities and duties inherent to his position.

The study begins by making a situational diagnosis of the institution, through a survey that allowed knowing the main factors involved in the identified problem.

A quantitative, descriptive research was carried out with a non-experimental design through the application of the information collection technique that was a survey and its instrument, the pre-structured questionnaire.

After obtaining the necessary information on the current situation in terms of internal communication of the Educational Unit, the respective analysis was carried out to later generate an effective communication model proposal, which are grouped into five components that are: Internal communication, Culture organization, media and job satisfaction. With strategies that reinforce several existing communication channels, it incorporates some activities focused on strengthening relationships between departments and collaborators, but mainly seeks to promote administrative staff, teachers and service assistants to become effective communicators within the organization to reduce conflict and uncertainty.

It is expected that the organization can take better advantage of the potential of its human resources and that the creativity, intelligence, support and initiative of the people become a competitive advantage.

1. Introducción

El presente trabajo tiene como fuente de estudio a una Unidad Educativa creada en 1936 y que desempeña funciones hasta la actualidad, encontrando limitaciones en su presente desarrollo relacionadas con la ausencia de medios formales de comunicación que han traído consigo el fracaso en las relaciones interpersonales de la comunidad educativa.

Este fracaso ha sido traducido como complicaciones laborales, dudas entre los actores educativos, confrontaciones entre los mismos por una comunicación poco exitosa y enfermedades ligadas a este proceso.

Tratar de resolver esta problemática es importante para contrarrestar los efectos negativos que ha tenido la comunicación ineficiente durante este tiempo y evitar que la institución ponga en riesgo la calidad educativa que es su máximo objetivo, mismo que solo puede ser logrado mediante un trabajo mancomunado que involucre a todos sus miembros.

Los objetivos que persigue esta investigación buscan dar una posible solución a la problemática encontrada en la unidad educativa objeto de estudio, razón por la cual como objetivo general se desarrolla un modelo de comunicación efectiva que influya en la mejora del clima laboral de la misma, este, logrado mediante el trabajo de objetivos más específicos, partiendo del análisis del tipo de comunicación que existe en la Unidad Educativa objeto de estudio, para identificar los problemas de clima laboral que posee.

También, busca estudiar las características y estrategias que hacen posible a la comunicación efectiva, para incidir de forma positiva en el bienestar laboral y finalmente estructurar una propuesta que contribuya con el fin mismo de la investigación, mejorar el clima laboral y con ello las relaciones interpersonales de la comunidad educativa favoreciendo su desarrollo institucional.

Por otra parte, en un mundo tan globalizado que exige la actualización constante por los permanentes cambios a los que se enfrenta, los actores educativos no son la excepción, deben también poder responder a esta necesidad e ir a la par de los cambios tecnológicos y científicos del medio, sobre todo si estos son una oportunidad para mejorar sus procesos internos y de gestión docente, así como las relaciones interpersonales de sus miembros, pues la comunidad educativa está llamada a ser un espacio que genere oportunidades de desarrollo personal y bienestar colectivo.

Por lo tanto, el fortalecer la utilización de medios de comunicación formales permite mejorar la comunicación, para solucionar el desconocimiento y retraso en los procesos institucionales, consolidando la tan anhelada comunicación efectiva, secreto detrás de cada relación exitosa, con el único fin de crear un clima laboral apto para el desempeño eficiente de toda la Comunidad Educativa.

2. Diagnóstico de la institución

2.1. Función que desempeña

Con la aplicación de la encuesta propuesta por Williams, L. (2013), se ha podido evidenciar lo siguiente:

Tabla1. Función que desempeña

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje e válido	Porcentaje acumulado
Administrativo	9	3,6	3,6	3,6
Código de Trabajo	10	4,0	4,0	7,7
Docente	229	92,3	92,3	100,0
Total	248	100,0	100,0	

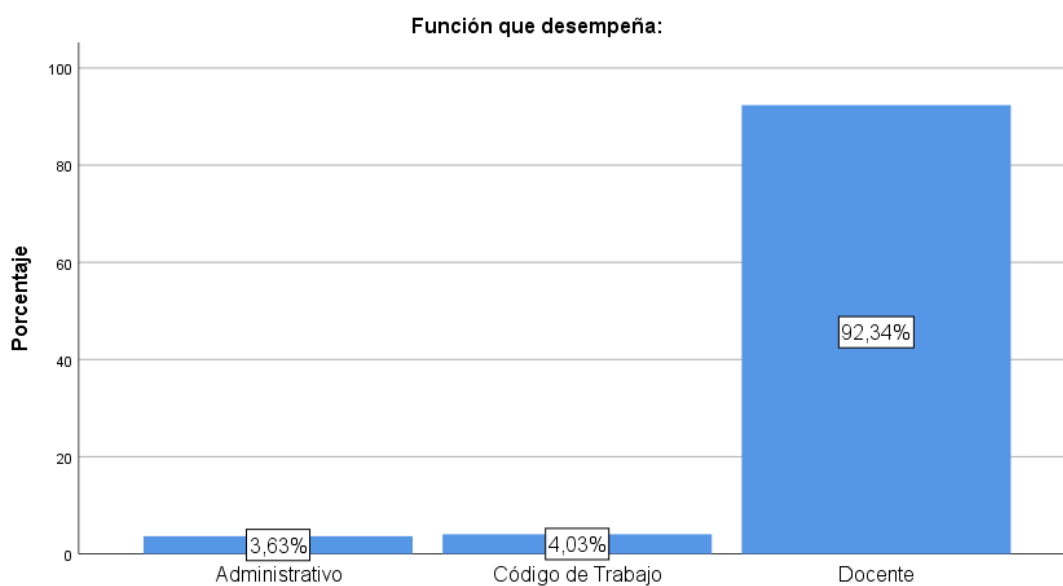


Figura 1. Función que desempeña

Análisis e Interpretación

Se puede evidenciar que, de la totalidad de personas encuestadas en la Unidad Educativa el 92,34% desarrollan actividades de docencia, y un reducido número de trabajadores son administrativos y otros pertenecen a la modalidad de Código de Trabajo, por lo que, en

la Unidad Educativa objeto de estudio se identifica un grupo amplio de profesionales quienes se encargan de cumplir las diferentes funciones laborales.

2.2. Situación actual de la comunicación interna de la Unidad Educativa

Con la aplicación de la encuesta propuesta por Williams, L. (2013), se ha podido evidenciar lo siguiente:

¿Existe una clara indicación de las funciones que cada uno debe desempeñar?

Tabla 2. Indicación de las funciones que cada uno debe desempeñar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	76	30,6	30,6	30,6
Casi nunca	30	12,1	12,1	42,7
Nunca	19	7,7	7,7	50,4
Siempre	123	49,6	49,6	100,0
Total	248	100,0	100,0	

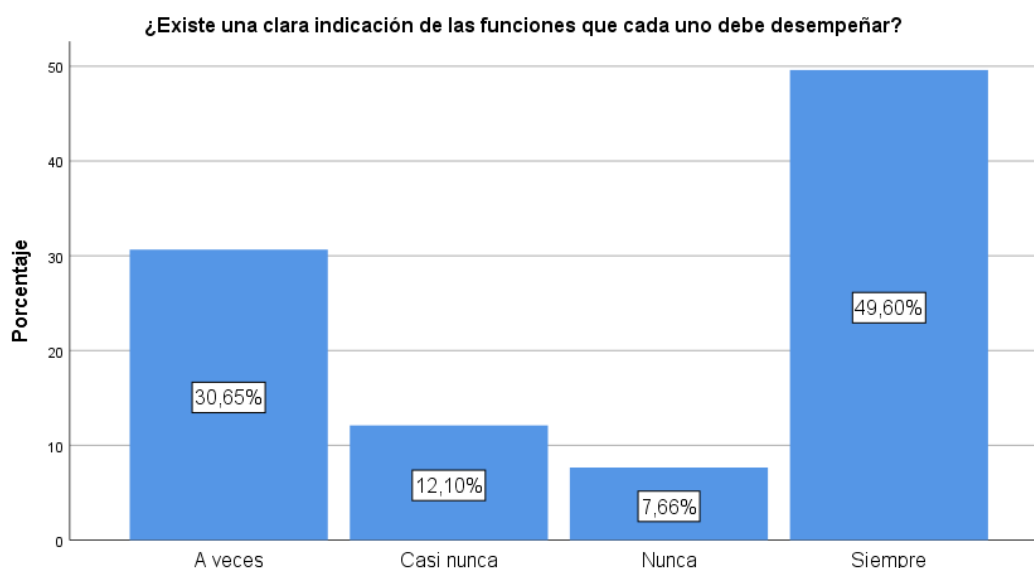


Figura 2. Indicación de las funciones que cada uno debe desempeñar

Análisis e Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede evidenciar que no todos concuerdan en que existan indicaciones claras acerca de las funciones que debe desempeñar cada funcionario, es así que, en su gran mayoría que corresponde al 49,60% afirman que

siempre hay las indicaciones claras y el 30,60% menciona que a veces se dan esas indicaciones, mientras que, más del 15% afirman lo contrario ya que consideran que no existen indicaciones claras para desempeñar las funciones.

¿Las ideas que aportamos para mejorar el trabajo son llevadas a cabo?

Tabla 3. Las ideas aportadas para mejorar el trabajo son llevadas a cabo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	123	49,6	49,6	49,6
Casi nunca	52	21,0	21,0	70,6
Nunca	26	10,5	10,5	81,0
Siempre	47	19,0	19,0	100,0
Total	248	100,0	100,0	

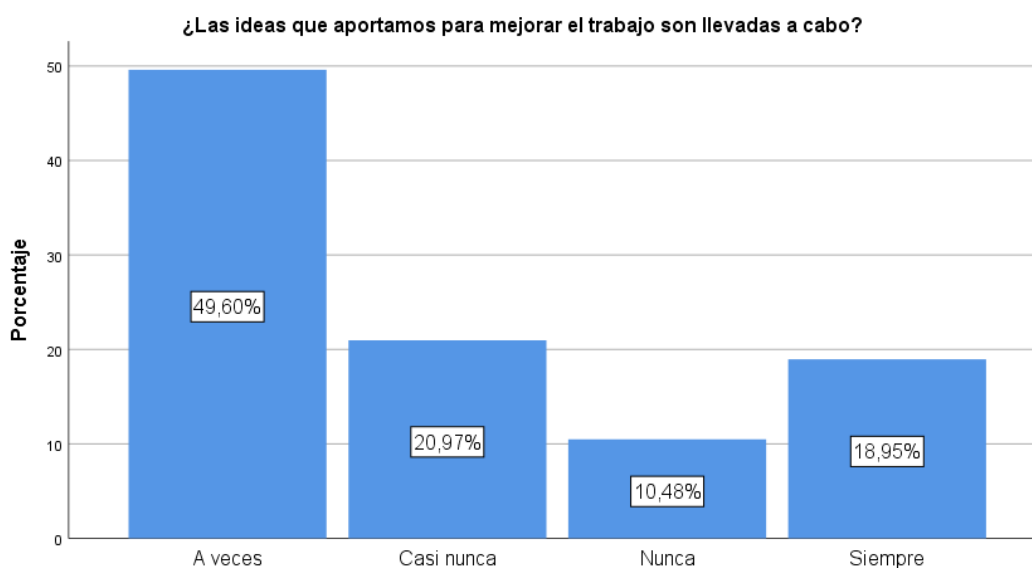


Figura 3. Las ideas aportadas para mejorar el trabajo son llevadas a cabo

Análisis e Interpretación

En su gran mayoría de trabajadores afirman que a veces se llevan a cabo las ideas que aportan u el 18,95% menciona que siempre se lleva a cabo el aporte de sus ideas para mejorar el trabajo, esto evidencia que no siempre se toma en cuenta las propuestas de mejora de los trabajadores, de la misma manera se evidencia esto de acuerdo al 20,97%

que afirman que casi nunca sucede eso y el 10,48% menciona que nunca se llevan a cabo los aportes realizados para mejorar el trabajo en la unidad educativa.

¿Recibo de las autoridades de la institución la información que necesito para hacer mi trabajo?

Tabla 4. Información necesaria para hacer el trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	98	39,5	39,5	39,5
Casi nunca	37	14,9	14,9	54,4
Nunca	29	11,7	11,7	66,1
Siempre	84	33,9	33,9	100,0
Total	248	100,0	100,0	

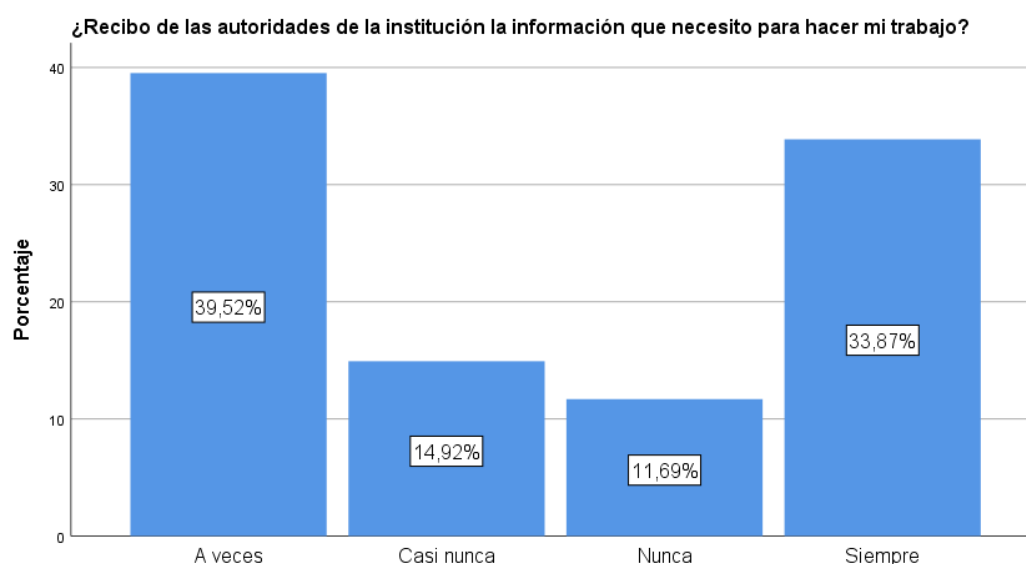


Figura 4. Información necesaria para hacer el trabajo

Análisis e Interpretación

El 33,87% de trabajadores afirman que siempre reciben por parte de las autoridades la información que necesitan para cumplir con sus actividades laborales, el 39,52% menciona que solamente a veces reciben dicha información y alrededor del 25% de trabajadores mencionan que nunca y casi nunca reciben este tipo de información, esto evidencia que la comunicación interna de la institución no es adecuada, por lo tanto, es

necesario que se establezcan y mejoren canales de comunicación entre autoridades y trabajadores.

¿La información que brindan las autoridades de la institución es clara para realizar las actividades académicas, administrativas y de servicio según corresponda?

Tabla 5. Información de las actividades académicas, administrativas y de servicio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	128	51,6	51,6	51,6
Casi nunca	33	13,3	13,3	64,9
Nunca	26	10,5	10,5	75,4
Siempre	61	24,6	24,6	100,0
Total	248	100,0	100,0	

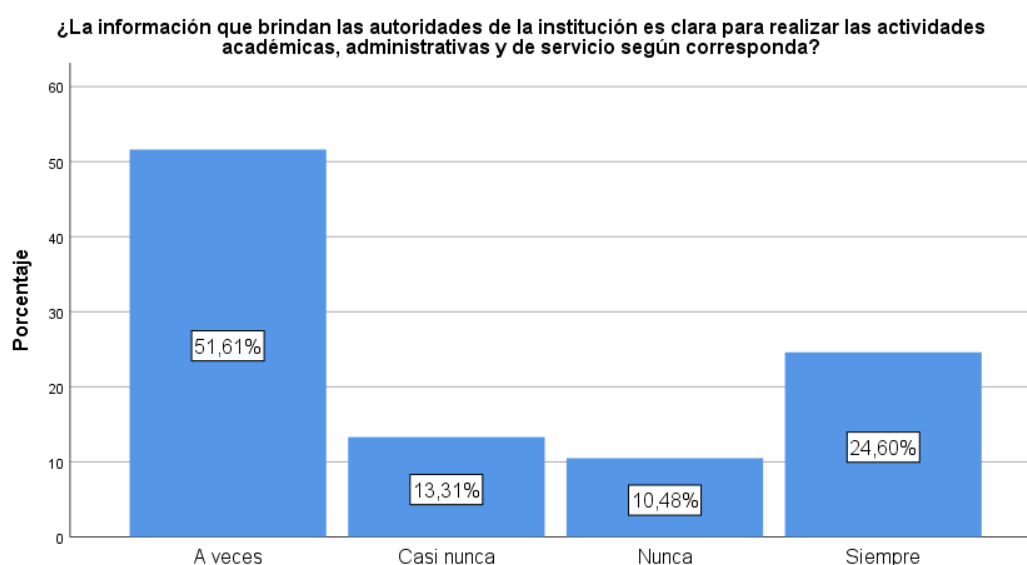


Figura 5. Información de las actividades académicas, administrativas y de servicio

Análisis e Interpretación

Se evidencia que solamente el 24,60% afirma que siempre es clara la información que brindan las autoridades para realizar las diferentes actividades institucionales, más de la mitad afirman que a veces se recibe la información clara, esto corresponde al 51,61%, el 13,31% menciona que casi nunca sucede eso y el 10,46% afirma que nunca se les brinda una información clara para el desarrollo de las actividades, evidenciando que los canales

de comunicación de la unidad educativa no son los adecuados o que a su vez, se restringe la información para ciertos trabajadores.

¿Existe una comunicación efectiva entre departamentos?

Tabla 6. Comunicación efectiva entre departamentos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	115	46,4	46,4	46,4
Casi nunca	63	25,4	25,4	71,8
Nunca	21	8,5	8,5	80,2
Siempre	49	19,8	19,8	100,0
Total	248	100,0	100,0	

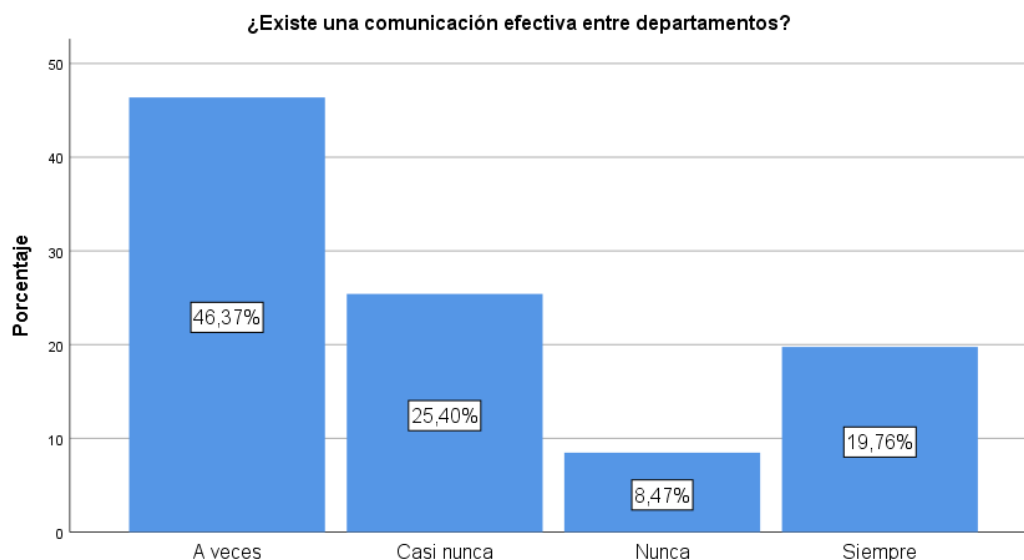


Figura 6. Comunicación efectiva entre departamentos

Análisis e Interpretación

Se evidencia que la comunicación entre departamentos no es del todo efectiva, ya que, el 46,37% mencionan que a veces es efectiva dicha comunicación, el 25,40% dice que casi nunca hay esa comunicación efectiva, el 8,47% menciona que nunca es efectiva la comunicación y solamente el 19,76% afirman que siempre es efectiva la comunicación entre departamentos, lo cual es necesario, que se trabaje en mejorar los niveles de comunicación entre departamentos institucionales.

¿Los medios que se utilizan resultan ser más eficientes para el traslado de la comunicación?

Tabla 7. Eficiencia de medios para el traslado de la comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	129	52,0	52,0	52,0
Casi nunca	38	15,3	15,3	67,3
Nunca	26	10,5	10,5	77,8
Siempre	55	22,2	22,2	100,0
Total	248	100,0	100,0	

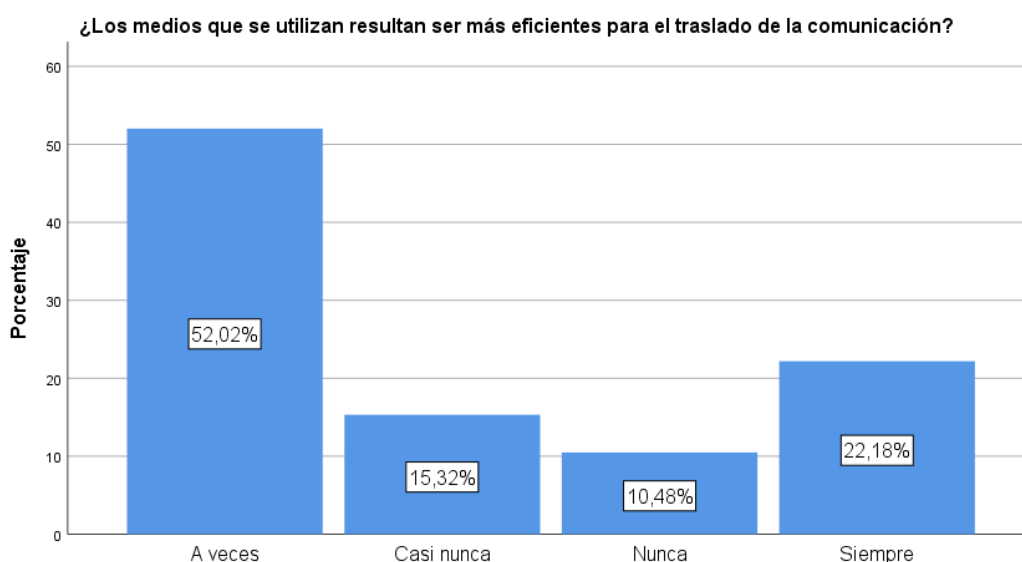


Figura 7. Eficiencia de medios para el traslado de la comunicación

Análisis e Interpretación

La gran mayoría de trabajadores afirman que solamente a veces resultan ser eficientes los medios utilizados para trasladar la comunicación, esto es el 52,02%, mientras que el 15,32% menciona que casi nunca son eficientes los medios utilizados y el 10,48% afirma que nunca son eficientes, por otra parte, solamente el 22,18% afirman que los medios utilizados para trasladar la comunicación son eficientes, esto evidencia que no existe un adecuado medio o canal que permite comunicar acertadamente información a los trabajadores.

¿Se realiza una retroinformación adecuada?

Tabla 8. Retroinformación adecuada

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	110	44,4	44,4	44,4
Casi nunca	60	24,2	24,2	68,5
Nunca	32	12,9	12,9	81,5
Siempre	46	18,5	18,5	100,0
Total	248	100,0	100,0	

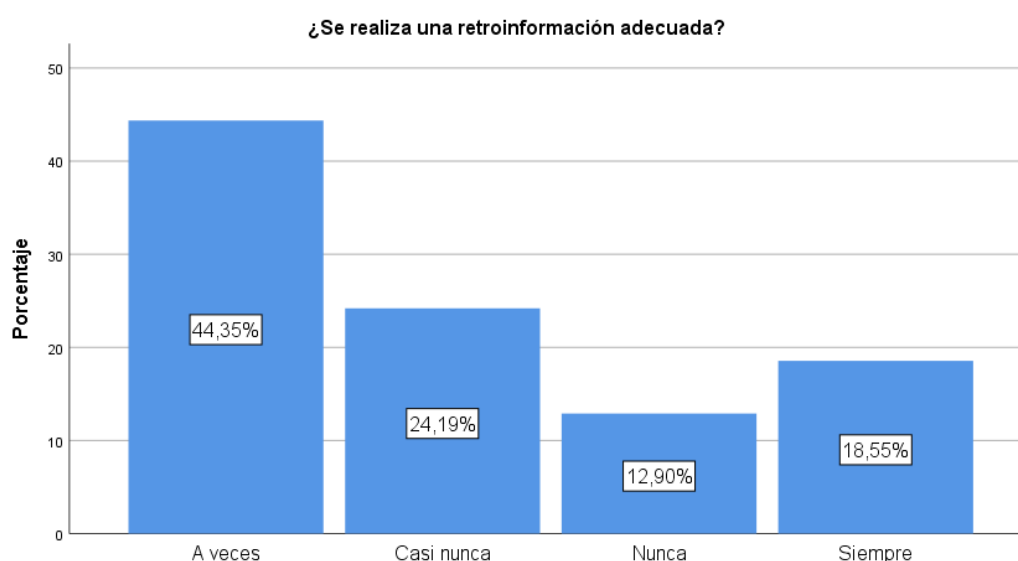


Figura 8. Retroinformación adecuada

Análisis e Interpretación

El 44,35% menciona que solamente a veces se realiza una retroinformación en la institución, el 24,19% dice que casi nunca se realiza esto y el 12,90% afirma que nunca se realiza una retroinformación, un reducido número de trabajadores afirman que siempre se realiza de manera adecuada una retroinformación en la institución, evidenciando que se debe mejorar y fortalecer esta actividad a nivel de todos los trabajadores de la unidad educativa.

¿Los objetivos están claramente establecidos para cada uno de los departamentos?

Tabla 9. Objetivos establecidos para cada uno de los departamentos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	117	47,2	47,2	47,2
Casi nunca	46	18,5	18,5	65,7
Nunca	18	7,3	7,3	73,0
Siempre	67	27,0	27,0	100,0
Total	248	100,0	100,0	

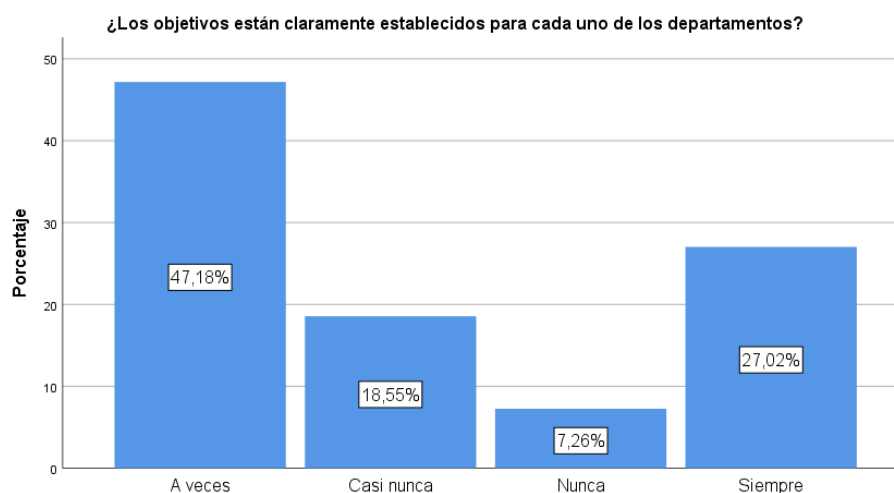


Figura 9. Objetivos establecidos para cada uno de los departamentos

Análisis e Interpretación

Es evidente que para la mayoría de los trabajadores no hay claridad en el establecimiento de objetivos desarrollados en cada departamento, es así que, el 47,18% menciona que solamente a veces hay claridad en los objetivos que tiene cada departamento, el 18,55% menciona que casi nunca hay esa claridad y el 7,26% afirma que nunca son claros los objetivos departamentales, mientras que el 27,02% afirman lo contrario. En ese sentido, resulta necesario la socialización con todos los trabajadores los objetivos departamentales de la institución.

¿El apoyo y escucha sucede en cada uno de los departamentos de la institución?

Tabla 10. Apoyo y escucha en cada departamento de la institución

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	115	46,4	46,4	46,4
Casi nunca	49	19,8	19,8	66,1
Nunca	27	10,9	10,9	77,0
Siempre	57	23,0	23,0	100,0
Total	248	100,0	100,0	

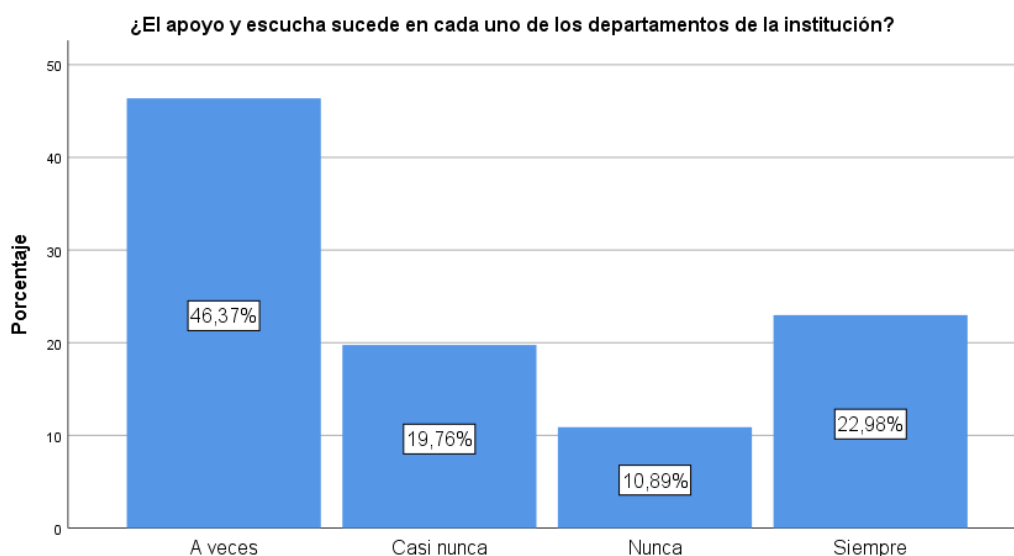


Figura 10. Apoyo y escucha en cada departamento de la institución

Análisis e Interpretación

El 46,37% de trabajadores menciona que a veces se genera el apoyo en cada uno de los departamentos, alrededor del 30% de trabajadores mencionan que nunca y casi nunca sucede eso y el 22,98% afirman que siempre existe el apoyo y escucha en los departamentos, evidenciando un nivel medio y bajo en la relación existente entre trabajadores de la institución, lo cual debe ser fortalecido en beneficio de toda la unidad educativa.

¿Se hace presente el intercambio de ideas entre autoridades y departamentos?

Tabla 11. Intercambio de ideas entre autoridades y departamentos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	108	43,5	43,5	43,5
Casi nunca	58	23,4	23,4	66,9
Nunca	20	8,1	8,1	75,0
Siempre	62	25,0	25,0	100,0
Total	248	100,0	100,0	

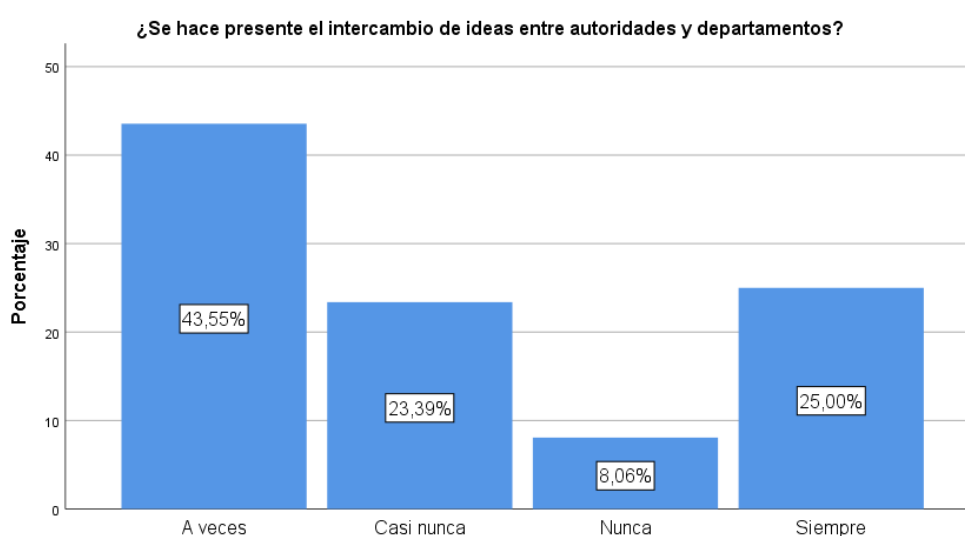


Figura 11. Intercambio de ideas entre autoridades y departamentos

Análisis e Interpretación

Solamente el 25% de trabajadores afirman que siempre está presente el intercambio de ideas entre las autoridades y departamento de la institución, mientras que el 43,55% menciona que eso sucede solamente a veces y alrededor del 30% de trabajadores afirman que nunca y casi nunca hay ese intercambio de ideas, por lo que, es necesario que en la institución se genere un mejor sistema de comunicación en todos los niveles existentes, con la finalidad de que se fortalezca el intercambio de ideas a fin de mejorar los procesos institucionales.

¿Los equipos de trabajo de cada uno de los departamentos están orientados a la solución de problemas?

Tabla 12. Equipos de trabajo orientados a la solución de problemas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	107	43,1	43,1	43,1
Casi nunca	34	13,7	13,7	56,9
Nunca	25	10,1	10,1	66,9
Siempre	82	33,1	33,1	100,0
Total	248	100,0	100,0	

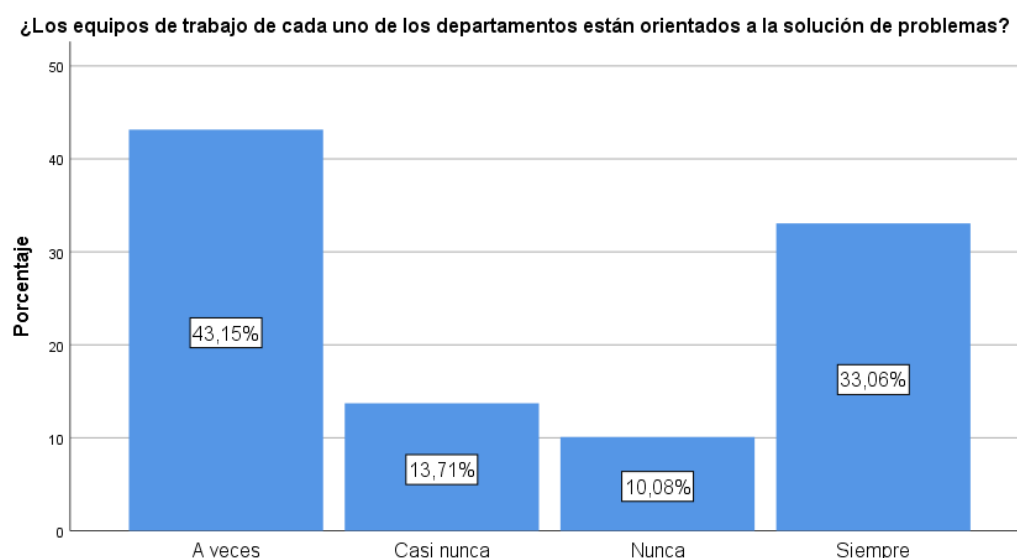


Figura 12. Equipos de trabajo orientados a la solución de problemas

Análisis e Interpretación

De acuerdo con la gran mayoría de trabajadores, se puede evidenciar que en efecto los equipos de trabajo de cada departamento existen en la institución están orientados a solucionar problemas presentes, esto se ve reflejado en alrededor del 76% de trabajadores que afirman que siempre y a veces evidencian eso, mientras que el 13,71% menciona que casi nunca es así, y el 10,08% dice que nunca los equipos de trabajo departamentales se orientan a la solución de problemas.

2.3. Situación actual del clima laboral de la Unidad Educativa

Con la aplicación de la encuesta propuesta por Williams, L. (2013), se ha podido evidenciar lo siguiente:

¿Las autoridades de la institución le permiten participar en la planificación de su propio trabajo?

Tabla 13. Le permiten participar en la planificación de su propio trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	57	23,0	23,0	23,0
Casi nunca	36	14,5	14,5	37,5
Nunca	25	10,1	10,1	47,6
Siempre	130	52,4	52,4	100,0
Total	248	100,0	100,0	

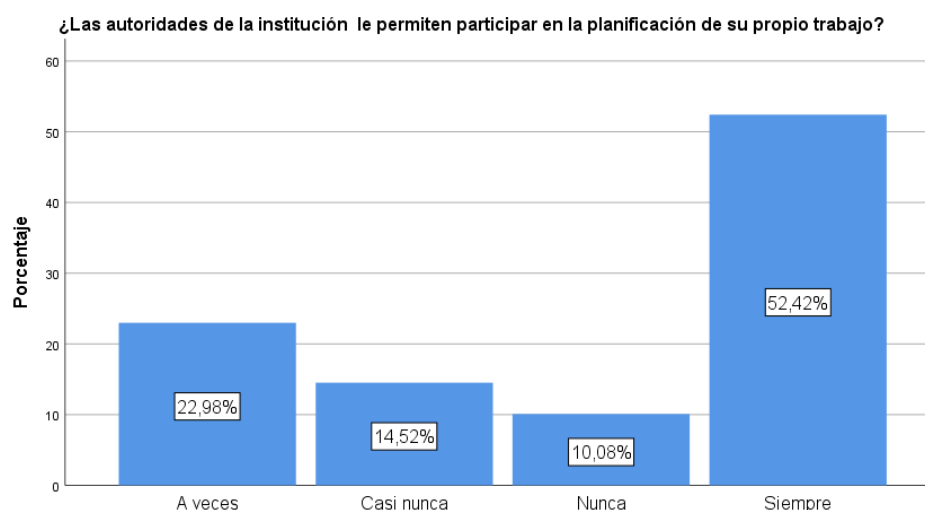


Figura 13. Le permiten participar en la planificación de su propio trabajo

Análisis e Interpretación

Se puede evidenciar que, el 52,42% de trabajadores encuestados afirman que siempre las autoridades de la institución les permiten participar en la planificación de su propio trabajo, el 22,98% menciona que solamente a veces les permiten participar y aproximadamente la cuarta parte de personas encuestadas afirman que nunca y casi nunca se les permite participar en este tipo de planificaciones, por lo tanto, se debería identificar los motivos para que este gran porcentaje de personas sean excluidas de ser partícipes de la planificación de sus propias actividades.

¿Las autoridades de la institución escuchan y toman en cuenta las opiniones y dudas del personal?

Tabla 14. Se escucha y toma en cuenta las opiniones y dudas del personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	111	44,8	44,8	44,8
Casi nunca	29	11,7	11,7	56,5
Nunca	35	14,1	14,1	70,6
Siempre	73	29,4	29,4	100,0
Total	248	100,0	100,0	

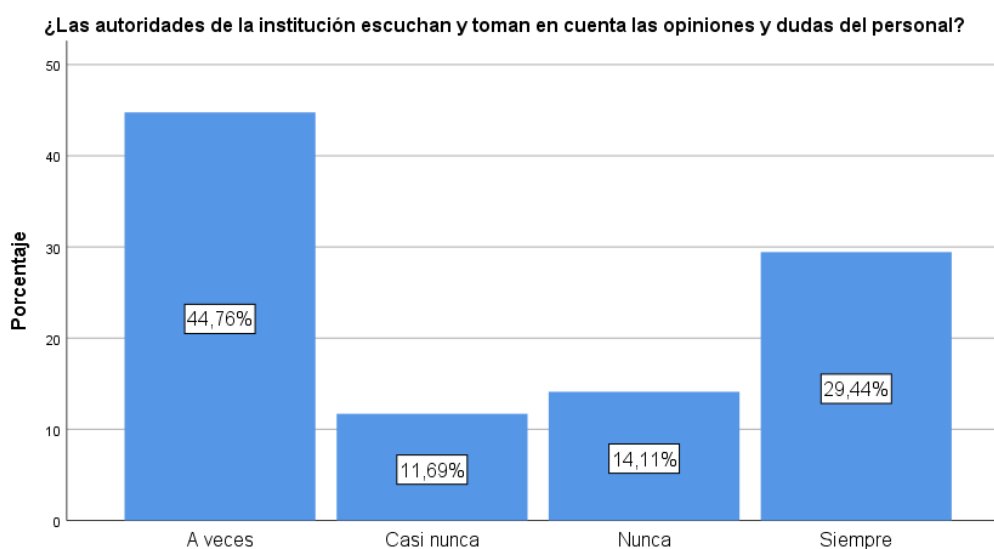


Figura 14. Se escucha y toma en cuenta las opiniones y dudas del personal

Análisis e Interpretación

Es evidente que, las autoridades de la institución no siempre consideran las opiniones y dudas del personal, siendo así que el 44,76% menciona que solamente a veces se les toma en cuenta y el 29,44% afirma que siempre toman en cuenta sus opiniones y dudas, pero una gran parte afirma que nunca y casi nunca son tomadas en cuenta las opiniones emitidas por parte de ellos hacia las autoridades de la institución, esto podría generar malestar y falta de comunicación entre el personal de trabajo, ya que, se espera que el 100% de trabajadores afirmen que sus opiniones y dudas sean consideradas por las autoridades con la finalidad de fortalecer el trabajo en equipo de toda la institución.

¿A menudo se inician trabajos que no se sabe porque se hacen?

Tabla 15. Se inician trabajos que no se sabe porque se hacen

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	124	50,0	50,0	50,0
Casi nunca	48	19,4	19,4	69,4
Nunca	48	19,4	19,4	88,7
Siempre	28	11,3	11,3	100,0
Total	248	100,0	100,0	

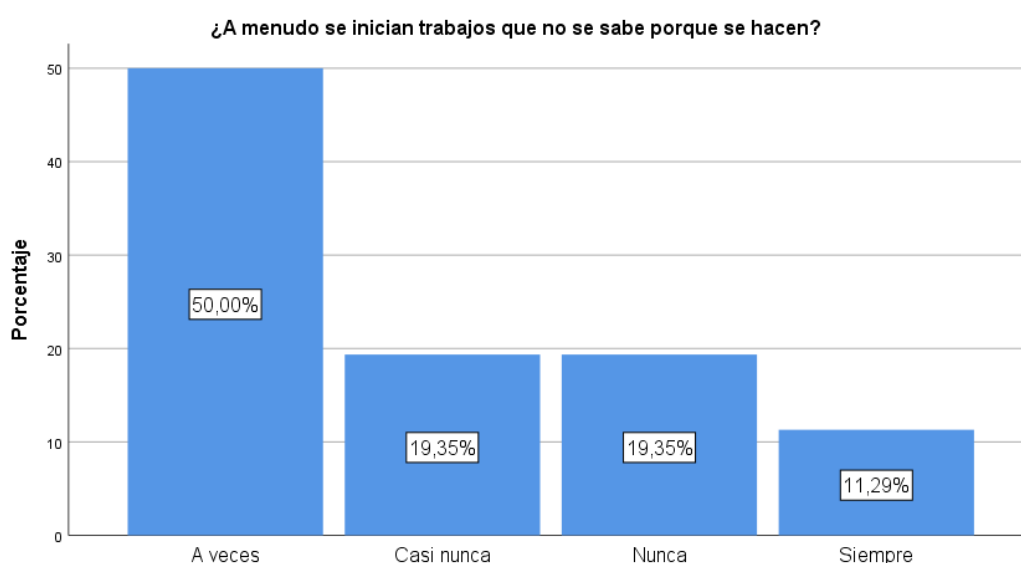


Figura 15. Se inician trabajos que no se sabe porque se hacen

Análisis e Interpretación

De acuerdo a los datos obtenidos, es evidente que no hay una planificación adecuada acerca de las actividades específicas que se deben desarrollar en la institución, esto se ve evidenciado por el 50% que menciona que a veces sucede esto y el 11,29% afirma que siempre pasa esto en la institución educativa, sin embargo, cerca del 40% de trabajadores mencionan que nunca y casi nunca se dan este tipo de trabajos, por lo que, se debería mejorar la comunicación institucional ya que puede ser que no todos los trabajadores tengan acceso claro a las directrices emitidas.

¿Las autoridades de la institución tiene en mente los intereses de los trabajadores al tomar decisiones?

Tabla 16. Se tiene en mente los intereses de los trabajadores al tomar decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	109	44,0	44,0	44,0
Casi nunca	40	16,1	16,1	60,1
Nunca	45	18,1	18,1	78,2
Siempre	54	21,8	21,8	100,0
Total	248	100,0	100,0	

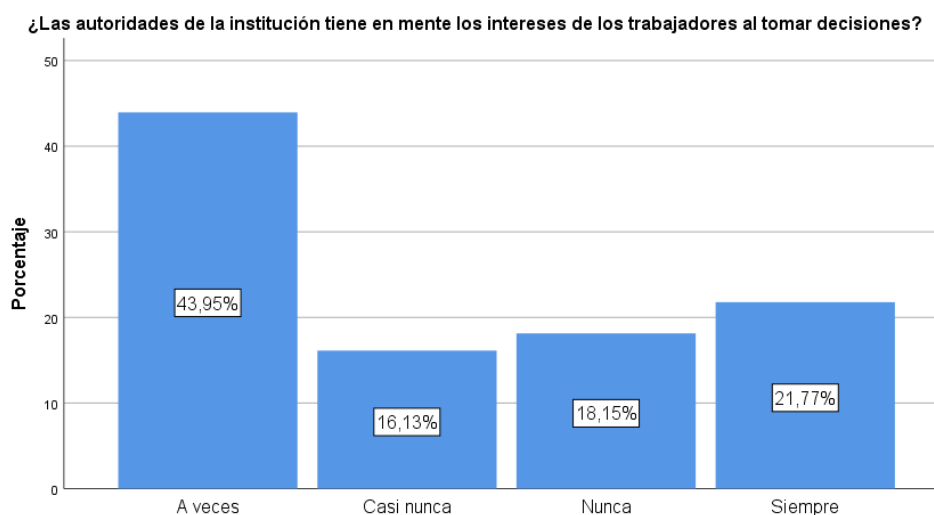


Figura 16. Se tiene en mente los intereses de los trabajadores al tomar decisiones

Análisis e Interpretación

El 43,95% afirma que a veces se tiene en cuenta los intereses de los trabajadores por parte de las autoridades al momento de tomar decisiones, mientras que el 18,15% menciona que nunca las autoridades tienen en mente los intereses de los trabajadores y el 16,13% establece que casi nunca sucede esto, por lo tanto, es claro que las autoridades no comunican acertadamente sus decisiones, mientras que solamente el 21,77% afirma que siempre se tiene en mente los intereses de los trabajadores para tomar decisiones, en ese sentido, se debe identificar si solamente se consideran a ciertas personas que se benefician por las decisiones de las autoridades o no.

¿Las ideas que aportamos para mejorar el trabajo son llevadas a cabo?

Tabla 17. Las ideas aportadas para mejorar el trabajo son llevadas a cabo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	123	49,6	49,6	49,6
Casi nunca	52	21,0	21,0	70,6
Nunca	26	10,5	10,5	81,0
Siempre	47	19,0	19,0	100,0
Total	248	100,0	100,0	

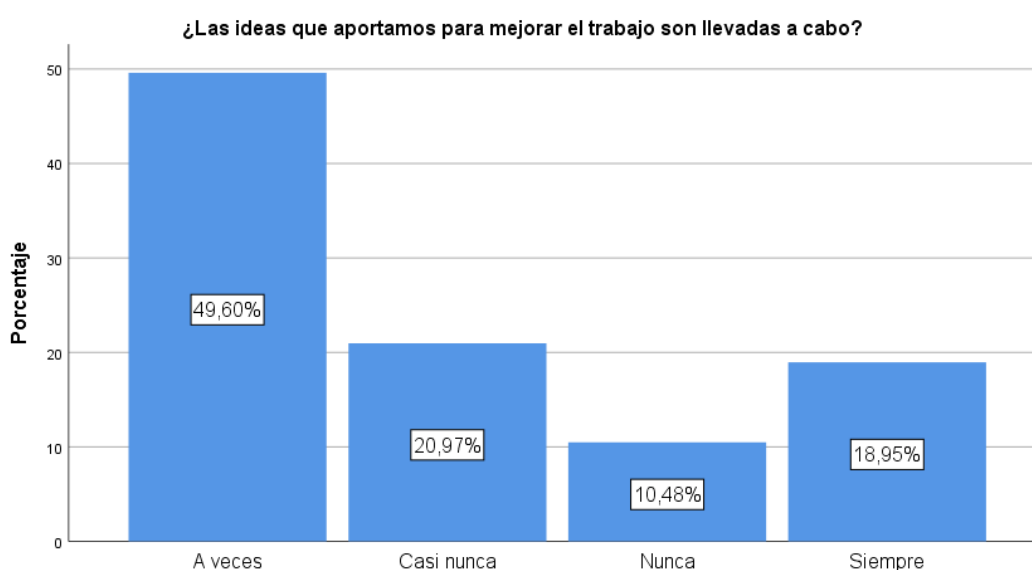


Figura 17. Las ideas aportadas para mejorar el trabajo son llevadas a cabo

Análisis e Interpretación

En su gran mayoría de trabajadores afirman que a veces se llevan a cabo las ideas que aportan u el 18,95% menciona que siempre se lleva a cabo el aporte de sus ideas para mejorar el trabajo, esto evidencia que no siempre se toma en cuenta las propuestas de mejora de los trabajadores, de la misma manera se evidencia esto de acuerdo al 20,97% que afirman que casi nunca sucede eso y el 10,48% menciona que nunca se llevan a cabo los aportes realizados para mejorar el trabajo en la unidad educativa.

¿Tiene libertad de realizar cambios en su puesto de trabajo si el fin es el de mejorar?

Tabla 18. Tiene libertad de realizar cambios en su puesto de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	95	38,3	38,3	38,3
Casi nunca	48	19,4	19,4	57,7
Nunca	44	17,7	17,7	75,4
Siempre	61	24,6	24,6	100,0
Total	248	100,0	100,0	

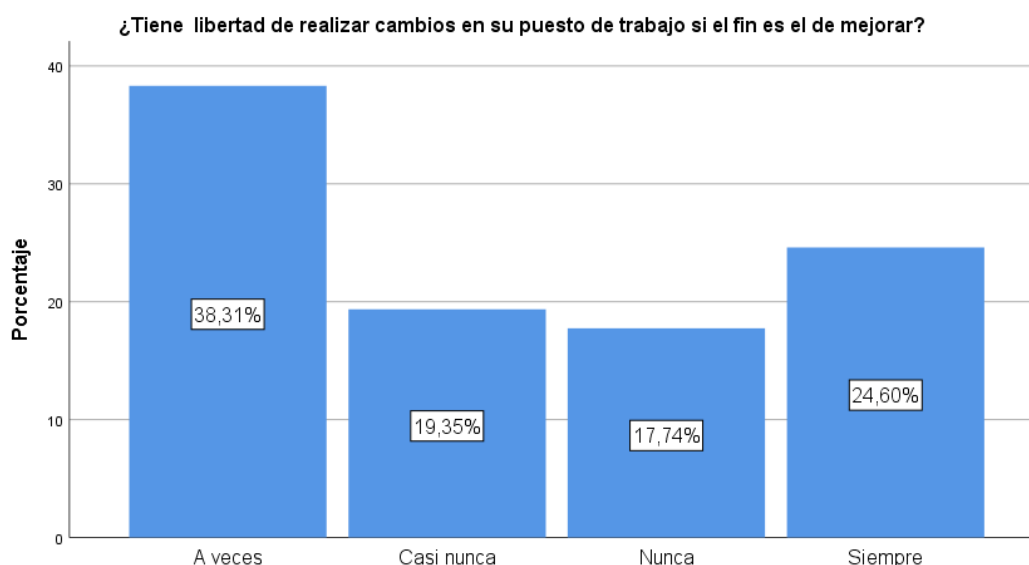


Figura 18. Tiene libertad de realizar cambios en su puesto de trabajo

Análisis e Interpretación

Solamente el 24,60% afirma que siempre tienen la libertad de realizar cambios en su puesto de trabajo para mejorar el mismo, lo cual, debe ser analizado profundamente por qué solo cierto número de trabajadores lo pueden hacer, ya que, el 38,31% mencionan que solamente a veces tienen esa libertad y el 19,35% establece que casi nunca sucede eso. Finalmente, el 17,74% nunca ha tenido esa libertad de realizar cambios en su puesto de trabajo.

¿Se reconoce su esfuerzo si trabajó más de las horas reglamentarias?

Tabla 19. Reconocimiento del esfuerzo por trabajo extra

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	59	23,8	23,8	23,8
Casi nunca	69	27,8	27,8	51,6
Nunca	95	38,3	38,3	89,9
Siempre	25	10,1	10,1	100,0
Total	248	100,0	100,0	

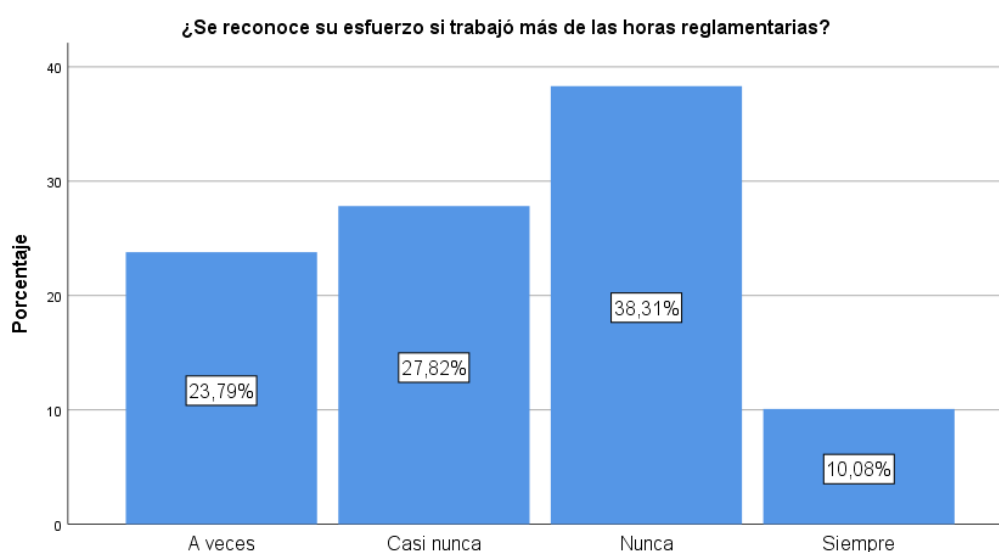


Figura 19. Reconocimiento del esfuerzo por trabajo extra

Análisis e Interpretación

Es muy evidente que los trabajadores se sienten inconformes sobre el reconocimiento por parte de la institución cuando laboran más del tiempo reglamentario, es así que, el 38,31% de personas afirman que nunca se reconoce el esfuerzo por laborar más del tiempo establecido, el 27,82% menciona que casi nunca son reconocidos por ese esfuerzo y el 23,79% establece que solamente a veces se reconoce el esfuerzo extra, mientras que un reducido número que corresponde al 10,08% afirma que siempre se reconoce ese esfuerzo, por lo tanto, se evidencia un direccionamiento de reconocimiento a pocos trabajadores, lo cual afectaría al clima laboral en la institución.

¿En su institución se busca estimular su trabajo y se preocupan por su desarrollo profesional y personal?

Tabla 20. Se preocupan por su desarrollo profesional y personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	90	36,3	36,3	36,3
Casi nunca	65	26,2	26,2	62,5
Nunca	43	17,3	17,3	79,8
Siempre	50	20,2	20,2	100,0
Total	248	100,0	100,0	

¿En su institución se busca estimular su trabajo y se preocupan por su desarrollo profesional y personal?

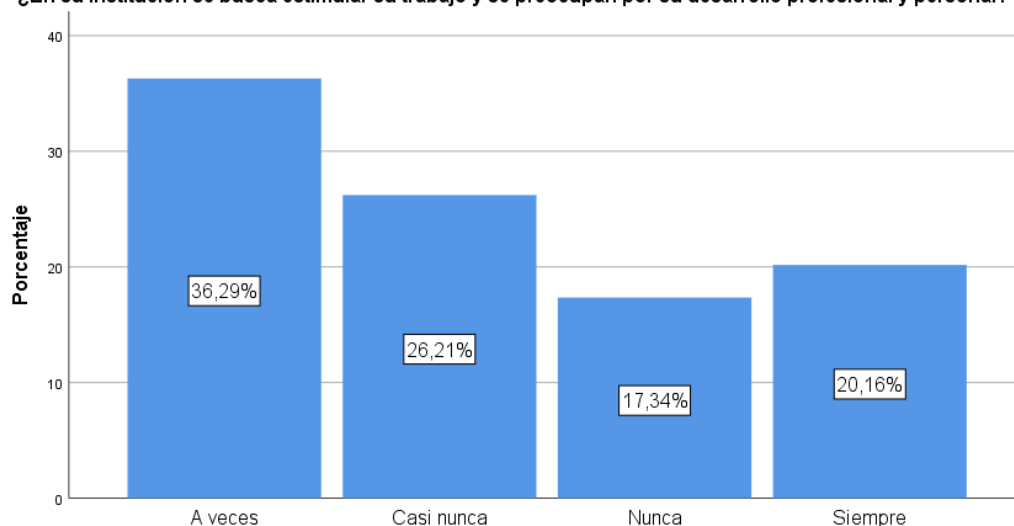


Figura 20. Se preocupan por su desarrollo profesional y personal

Análisis e Interpretación

Solamente el 20,16% menciona que siempre se estimula el trabajo y que se preocupan por el desarrollo profesional y personal en la institución, el 36,29% dicen que a veces sucede eso y más del 43% afirma que nunca y casi nunca en la institución se preocupan por su desarrollo profesional y personal, evidenciando que las autoridades no ejecutan este tipo de actividades para la totalidad de trabajadores, siendo un punto bastante débil que debe ser fortalecido en beneficio de la institución.

¿Se brinda reconocimiento especial al buen desempeño laboral?

Tabla 21. Reconocimiento especial al buen desempeño laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	60	24,2	24,2	24,2
Casi nunca	72	29,0	29,0	53,2
Nunca	81	32,7	32,7	85,9
Siempre	35	14,1	14,1	100,0
Total	248	100,0	100,0	

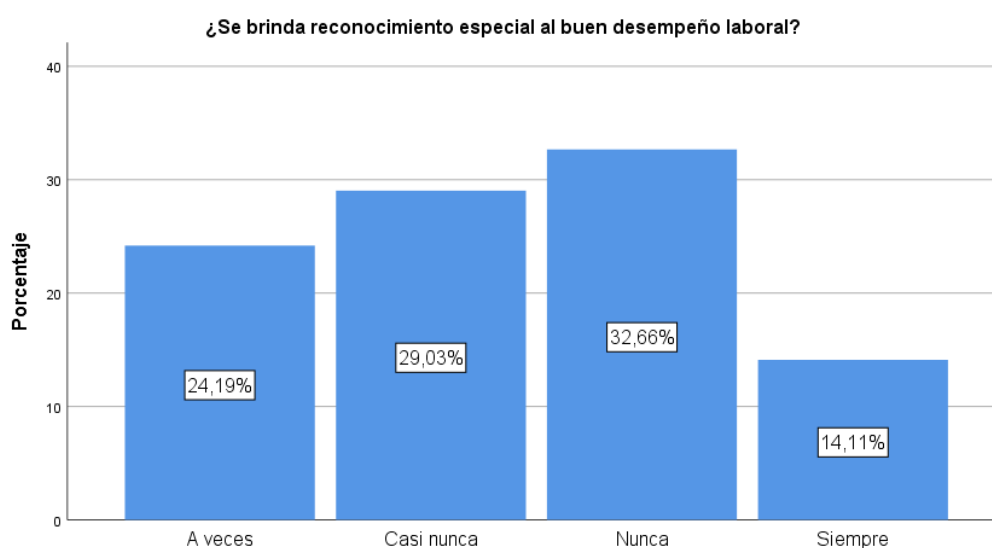


Figura 21. Reconocimiento especial al buen desempeño laboral

Análisis e Interpretación

Un reducido número de trabajos afirman que siempre se les brinda un reconocimiento especial por su buen desempeño laboral, el 24,19% menciona que a veces son reconocidos y la gran mayoría menciona que nunca se les reconoce por su buen desempeño laboral, esto corresponde al 32,66% y el 29,03 también afirma que casi nunca son reconocidos, evidenciado de esta manera un claro direccionamiento o favoritismo por parte de las autoridades a un selecto grupo de trabajadores, esto afecta directamente en las relaciones personales entre autoridades y trabajadores, lo cual puede incidir en el desempeño laboral de cada uno de ellos.

¿Se hace presente el intercambio de ideas entre autoridades y departamentos?

Tabla 22. Intercambio de ideas entre autoridades y departamentos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	108	43,5	43,5	43,5
Casi nunca	58	23,4	23,4	66,9
Nunca	20	8,1	8,1	75,0
Siempre	62	25,0	25,0	100,0
Total	248	100,0	100,0	

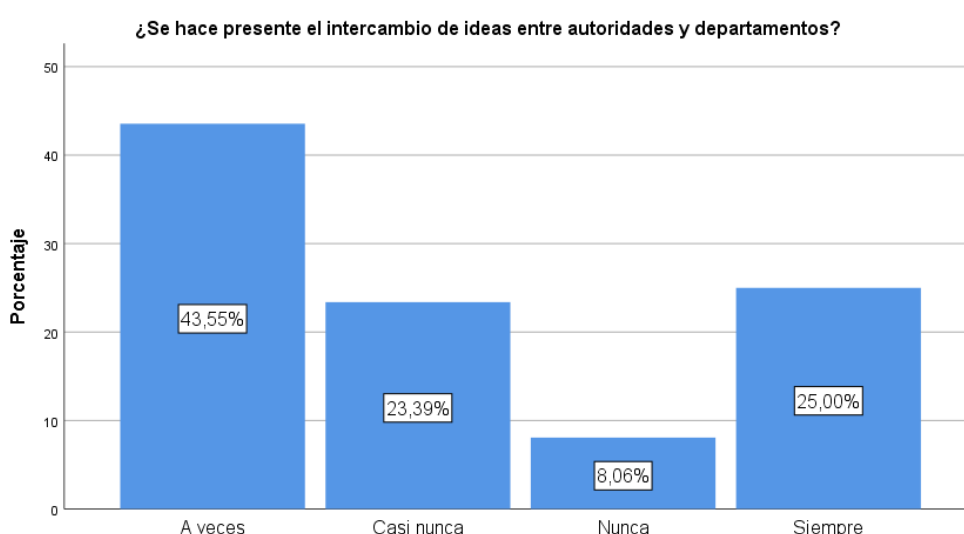


Figura 22. Intercambio de ideas entre autoridades y departamentos

Análisis e Interpretación

Solamente el 25% de trabajadores afirman que siempre está presente el intercambio de ideas entre las autoridades y departamento de la institución, mientras que el 43,55% menciona que eso sucede solamente a veces y alrededor del 30% de trabajadores afirman que nunca y casi nunca hay ese intercambio de ideas, por lo que, es necesario que en la institución se genere un mejor sistema de comunicación en todos los niveles existentes, con la finalidad de que se fortalezca el intercambio de ideas a fin de mejorar los procesos institucionales.

¿Se complementa el talento y conocimientos entre los integrantes de los equipos de trabajo?

Tabla 23. Talento y conocimiento entre los integrantes de los equipos de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	105	42,3	42,3	42,3
Casi nunca	39	15,7	15,7	58,1
Nunca	28	11,3	11,3	69,4
Siempre	76	30,6	30,6	100,0
Total	248	100,0	100,0	

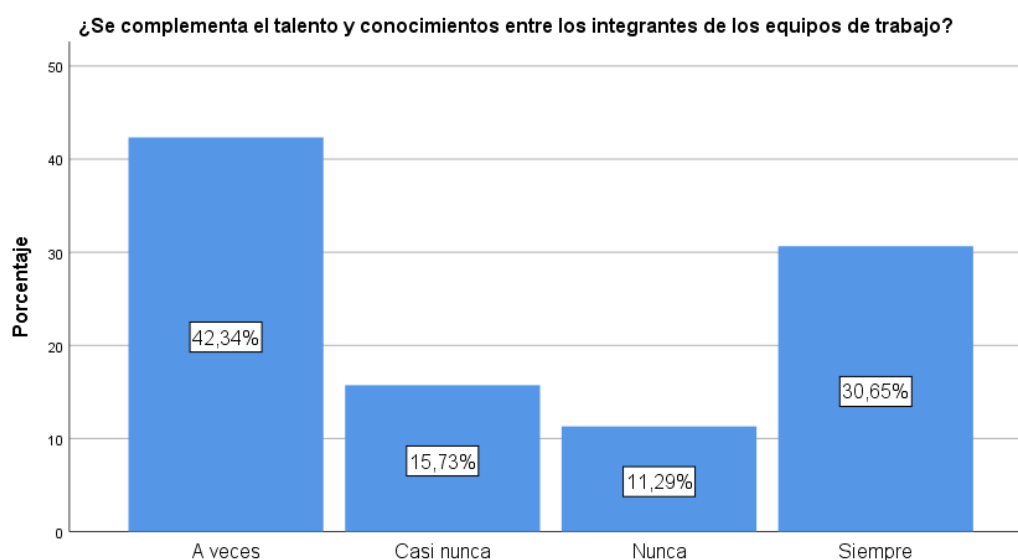


Figura 23. Talento y conocimiento entre los integrantes de los equipos de trabajo

Análisis e Interpretación

En su mayoría de trabajadores encuestados afirman que a veces si se complementa el talento y el conocimiento entre los equipos de trabajo, una gran cantidad de trabajadores afirman que siempre se da ese complemento en la institución, esto es el 30,65% y alrededor del 26% de trabajadores consideran que esto no sucede en la unidad educativa, por lo que, se debe fortalecer este complemento entre las personas que forman parte de los equipos de trabajo en la unidad educativa objeto de estudio.

3. Marco Conceptual

3.1. Comunicación Organizacional

Se denomina comunicación organizacional aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida. En las empresas hay una tendencia a no compartir a no comunicarse, porque erróneamente se piensa que la información es poder y creen que si se retiene la información los deja en una posición privilegiada; creen que si sueltan la información se verán en desventaja frente a otros. Ante todo, esto no es poder es inseguridad (Castro, 2014).

A la comunicación organizacional se la considera como proceso social por el intercambio de mensajes entre los miembros de la institución, como una disciplina porque hay que estudiar la forma en la que se da la comunicación, y como un conjunto de técnicas y actividades para desarrollar estrategias que faciliten el flujo de los mensajes (Balarezo, 2014). La comunicación organizacional resulta fundamental para la creación de una cultura organizacional, a través de un sistema compartido de símbolos por lo que se produce intercambio de símbolos comunes entre los que intervienen en el proceso comunicativo, porque cuenta con significados compartidos (Sánchez, 2016).

En las organizaciones la comunicación debe ser integral, aunque haya diferentes propósitos y se utilicen en ámbitos internos y externos, donde los medios deben ser complementos de algo más global, sin descuidar que existen otros elementos que la hacen posible como la estructura, la organización jerárquica, la cultura y comportamiento de los miembros (Montoya, 2018).

La comunicación organizacional vive momentos de cambio porque la tecnología tiene un papel protagónico. Su inclusión simplifica y mejora ciertos procesos de trabajo, pero, hay que reflexionar en el uso de los datos, la honestidad de las informaciones, la transparencia de las nuevas influencias o la medición de resultados. Se añade la capacidad y necesidad de los profesionales de integrar nuevas competencias en su desempeño (Rodríguez y Vázquez, 2019). La comunicación organizacional digital contribuye a desarrollar vínculos sólidos entre instituciones y sus grupos de interés para un mayor impacto en los resultados; por lo que se busca la interacción y la forma de administrar recursos

simbólicos, para la comunicación grupal y personal y así poder incrementar el impacto (Arévalo y Rodríguez, 2019).

La comunicación organizacional, como disciplina del campo de las ciencias sociales, centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros y entre éstos y el público externo; fortalecer la identidad y mejorar el desempeño de las identidades; es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes y considera que la misma incluye cuatro conceptos claves: mensajes, redes, interdependencia y relaciones. (Díaz y Guzmán, 2020).

La comunicación organizacional forma parte de las ciencias sociales y administrativas y se la mira desde una dimensión operativa para promover orden y mayor producción; también facilita y promueve la gestión de la organización (Pineda, 2020). Se identifica a la comunicación organizacional desde tres puntos de vista: la comunicación institucional o corporativa con visión de valores y cultura organizacional; la comunicación interna para mejorar la calidad del entorno; y la comunicación mercadológica que busca oportunidades económicas y sociales (Contreras y Garibay, 2020).

3.1.1. Elementos de la comunicación organizacional

Como elementos de la comunicación se presentan los siguientes: emisor el que transite la información, receptor quien la recibe, código o sistema de signos que utiliza el emisor para codificar el mensaje, canal o elemento por el que se transmite la información, mensaje o la información propiamente dicha que se transmite, contexto o entorno que rodea el acto de la comunicación (Berges, 2011). Otros elementos que pueden ser considerados con la retroalimentación que muestra si existió o no éxito en la comunicación; ruido o lo que interfiere la comunicación, como la conexión deficiente en los teléfonos o prejuicios para entender un mensaje (Martín 2011).

Otros elementos son la endocomunicación que traduce la idea a comunicar en un código que tiene significado común y es además fácil de comprender; y la decodificación cuando se traduce el código a la propia idea que desee transmitir el emisor, con este elemento la retroalimentación resulta ser eficiente (Balarezo, 2014).

Se consideran elementos de la comunicación un sistema abierto y complejo que influencia y también es influenciado por el medioambiente, donde están los contenidos de intercambio con su objetivo, medio y propósito, involucrando a personas, actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades (Ladio, 2017).

También se refuerza como elementos los siguientes: emisor donde hay que distinguir entre fuente y emisor que utiliza un lenguaje adecuado al receptor; el receptor que recibe el mensaje y también se distingue entre receptor y destinatario; el mensaje que tiene un objetivo o intención; el canal como medio para transmitir la información; el código o conjunto de símbolos utilizados por el emisor y que son conocidos por el receptor; la retroalimentación o feedback; y el ruido como mecanismo perturbador del proceso de comunicación (Monje, 2017).

La comunicación organizacional tiene como elementos constitutivos el emisor que puede ser un individuo, grupo o máquina; receptor colectivo o individuo que recibe el mensaje; código o signos para codificar el mensaje; canal o elementos por los que se transmite el mensaje; el mensaje o información misma; el contexto o entorno en el que se produce la comunicación (Ramos, 2017).

Para otros autores los elementos de la comunicación son: los canales de comunicación, los mensajes, los públicos de carácter interno y externo, las redes de comunicación, los flujos y los recursos que permiten que se desarrolle el proceso (Méndez, 2020). Hay otra consideración que señala tres elementos básicos como comunicación de dirección porque todos están convencidos de las metas son deseables; comunicación organizativa porque se incluyen a las relaciones públicas con entidades y organizaciones con las que mantiene relación de interdependencia; y la comunicación de marketing o actividades de publicidad, generalmente con fines comerciales (Contreras y Garibay, 2020).

Otra forma de percibir los elementos de la comunicación organizacional es: fuente, codificación, canal, mensaje, decodificador, receptor y otros elementos que pueden surgir para vitalizar el proceso general de la comunicación; donde la retroalimentación tiene un papel muy importante (Días y Guzmán, 2020).

3.1.2. Canales de la comunicación organizacional

Las Redes Sociales son, en la actualidad, una de las herramientas con mayor proyección empresarial, ya que facilitan el acceso a gran cantidad de público fácilmente segmentable.

Algunas de las ventajas: su bajo coste, ya que su uso normalmente es gratuito. Los gastos radicarán en el profesional encargado de su gestión y en las actividades que se desarrollen a raíz de esta actividad (promociones, concursos...).

Además, se logra un acercamiento al público objetivo de la marca, ya que será, en muchas ocasiones, él mismo quien se interese por el perfil de la empresa, quien emita preguntas, cuestiones, sugerencias, etc. (Gómez y Benito, 2014). Se consideran como canales de comunicación organizacional las publicaciones periódicas a través de los medios de comunicación, la conversación, la comunicación estratégica, los artículos y notas publicados en periódicos, las ruedas de prensa, programas de entrevistas, las cartas de agradecimiento (Fajardo y Nivia, 2016).

Un nuevo elemento que aparece en la comunicación corresponde al teletrabajo que requiere de la apropiación de rutinas nuevas, de una comunicación alrededor del cambio, para generar una comunicación abierta y asertiva que pueda apropiarse de las transformaciones que se puedan dar (Muñoz, et al, 2017).

Los canales de comunicación son tres: los canales orales donde se utiliza un mensaje o código oral, canales escritos se muestran mediante letras y símbolos escritos, estos canales tienen una gran ventaja a nivel organizacional, los canales electrónicos tienen códigos y mensajes electrónicos, en estos canales se utilizan canales orales y escritos, a través de video llamadas es un canal rápido y se puede enviar mensajes a todo el personal al mismo tiempo (Camino, 2019). Como elementos de comunicación organizacional están las herramientas tecnológicas para la comunicación interna, que permiten obtener feedback, el buzón de sugerencias, las redes sociales, lo que permite la comunicación del empleado con la empresa (Jiménez, et al, 2019).

Las nuevas tendencias de la comunicación organizacional presentan escenarios comunicativos muy competitivos, que exigen a clientes e instituciones a dejar de lado la comunicación lineal para una mejor relación activa con el público, favoreciendo la retroalimentación y trabajando con los nuevos canales de comunicación para que puedan expresarse de forma libre y sin censura; por lo cual las organizaciones deben entender a las audiencias, el rol del mercado y su impacto en las nuevas generaciones (Puertas, et al, 2020). La comunicación organizacional no ha podido prescindir de las redes sociales como canales intermediadores del mensaje con gran éxito por la influencia en el marco de la comunicación organizacional (Carral, 2020).

3.2. Clima Laboral

El clima laboral corresponde al contexto de trabajo de una organización que incide en las actitudes, comportamiento y motivación de sus integrantes, por consiguiente, tiene que ver con sus observaciones, percepciones y descripciones; reflejando el estado de la organización en un momento dado, tomando en cuenta que el clima laboral puede cambiar, por la acción de los agentes de cambio (Bordas, 2016).

Las condiciones del clima laboral que se presentan en un lugar de trabajo están dadas por los distintos tipos de liderazgo que emplean los directivos y que tienen consecuencias en el comportamiento de sus empleados y los resultados que alcanza la organización, existiendo dos tipos de clima laboral, el autoritario y el participativo (Bordas, 2016).

El clima laboral corresponde a una serie de factores ambientales que perciben las personas que trabajan de manera consciente en las organizaciones, con relación a las políticas, prácticas y procedimientos formales o informales que existen en dicha organización y que determinan la satisfacción del personal (Contreras, 2015).

Al referirse al clima laboral se piensa en la percepción de cada integrante de la organización y al interactuar todos juntos surge el microclima de cada uno de los ambientes de la organización en base a las experiencias de cada uno de ellos que se combinan con las acciones que se presentan; puede haber climas más o menos estables pero que no hay satisfacción en el trabajo (Huaita y Luza, 2018).

El clima laboral tiene que ver con la calidad debida laboral que se ofrece a los empleados, donde se consideran los aspectos de bienestar y salud laboral al momento de realizar la evaluación de la eficacia de una organización, porque tienen repercusiones sobre la misma como absentismo, disminución de productividad y de calidad entre otros (Jácome y Jácome, 2017).

Se considera que el clima laboral va de acuerdo con la filosofía y objetivos de la organización, es decir que cada organización se forma de manera independiente y por ello tiene su propio clima laboral en función de los valores que posee y práctica, está formado por todos los integrantes del área de trabajo ya que conviven día a día y se interrelacionan entre sí (Hernández, 2019).

El clima laboral es un indicador del desarrollo organizacional; por ser un concepto importante en la vida de una organización; ya que, si es negativo es un obstáculo para

alcanzar los objetivos; también se lo considera como indicador de los problemas y necesidades que tienen los equipos de trabajo en la organización. Si el clima laboral es satisfactorio se alcanzará el éxito porque todo lo que puede interferir se resolverá de manera positiva para el cumplimiento de las estrategias de la organización (Rosiles y otros, 2020).

En un buen clima laboral el trabajo excede sin problema el mero desempeño de las competencias profesionales en tanto lo personal y emocional tienen un papel primordial en la definición entre trabajador, empresa y tarea; porque a mayor implicación hay un mayor compromiso afectivo y actividad, que deja de lado la interpretación instrumental del trabajo (Zangaro, 2020).

Cuando el clima organizacional no es favorable el rendimiento de los trabajadores es negativo; si se quiere un desempeño óptimo y aumento de la productividad en la organización el clima organizacional debe ser favorable para lograr la satisfacción del personal, el mejoramiento de la organización y los objetivos de la misma (Solórzano et al, 2020).

3.2.1. Dimensiones del clima laboral

Tabla 24. Dimensiones del Clima Laboral

AUTOR	DIMENSIÓN	SIGNIFICADO
Charry	Comunicación	Es el proceso por el cual el emisor transmite información al receptor.
	Tipo de comunicación	<i>Unidireccional</i> que es la que se realiza en forma vertical <i>Lineal</i> y corresponde a la que se efectúa entre empleados del mismo nivel <i>Triangular</i> cuando la comunicación es de ida y vuelta.
	Condiciones físicas	Son las condiciones que presenta el entorno de trabajo y están relacionadas con los ambientes, mobiliario, equipamiento, accesibilidad, entre otros aspectos.

Tabla 24. (Continuación)

AUTOR	DIMENSIÓN	SIGNIFICADO
Bordas M.	Trabajo en equipo	Labor que se lleva a cabo con otros integrantes de la organización para cumplir las tareas y proponer mejoras dentro de la misma con criterios unificados.
	Liderazgo	Capacidad de la persona par que sus colaboradores lo sigan en el logro de los objetivos. Tipos de liderazgo: autocrático, democrático de laissez feir.
	Motivación	Razón por la cual una persona realiza o deja de hacer algo, es un componente que orienta, mantiene y determina la conducta de las personas.
	Igualdad	Que hay conformidad o equivalencia en cantidad o forma entre dos o más elementos. Que se está en las mismas condiciones.
Zangaro Marcela	Conflictos	Enfrentamiento entre dos o más individuos por discrepancias en los criterios o puntos de vista. Lucha para alcanzar el poder o una representación.
	Estructura	Forma en la que se encuentra organizada una institución o empresa, a través de las diversas funciones y la manera de interrelacionarse el personal.
	Recompensa	Estímulo que se entrega al personal cuando cumple de manera eficiente con la labor encomendada; puede ser positiva o negativa.
	Desafío	Es la acción o efecto que se produce al retar o provocar a otra persona. También se la considera como una competencia donde queda manifiesta la rivalidad.

3.3. Relación de la comunicación organizacional con el clima laboral

La comunicación organizacional es primordial en la integración de las funciones administrativas; también para la selección, evaluación y capacitación del personal de acuerdo a su función dentro de la organización, que conjuntamente con el liderazgo creará ambientes que conducen a la motivación, además de comunicar los acontecimientos para que el desempeño se ajuste a los planes establecidos (Miranda y Pastor, 2015).

La comunicación organizacional es clave en la mejora del clima organizacional porque los empleados pueden conocer un amplio rango de asuntos de la institución, el trabajo, con la vida personal y familiar de los trabajadores, por lo que la relación comunicación y clima laboral es directa (Sánchez, 2016). La relación es muy estrecha porque con la comunicación el personal se contacta con otros para obtener respuestas, plantear opiniones; es la fuente de relaciones interpersonales para un clima armonioso y sustentable, con acuerdos y diferencias que aportan al desarrollo de la institución (Vargas, 2017).

La comunicación organizacional puede ser unidireccional, lineal, circular, triangular, en la primera el sujeto puede volver a sí mismo; en la segunda comunica directamente a otra persona, ella tercera se mantienen relaciones comunicativas de ida y vuelta con otros miembros de la organización; y en la cuarta la comunicación va y viene entre el personal (Charry, 2018). La comunicación interna intercambia información, pero también refleja aspectos del desarrollo integral y estratégico de la organización para resolver conflictos internos y mejorar el clima organizacional y de esta manera se optimiza los resultados de la organización (Alvario, 2018).

La comunicación organizacional debe enfocarse en todos los colaboradores de la organización para adquirir nuevas ideas, así como estrategias con las que se pueda mejorar la empresa, trabajando en equipo para bien de la organización con un clima laboral que hace que los colaboradores descubran la diferencia con la competencia (Arroyo, 2018).

La comunicación es primordial en el desarrollo del ser humano porque puede expresar emociones, valoraciones y establece relaciones con la comunidad; es imprescindible en las instituciones para un buen clima laboral y una adecuada gestión; porque, si la comunicación es exitosa la empresa tendrá mejores trabajadores y mejor producción, de lo contrario, los resultados no serán los esperados (Iñaguazo, 2020). La comunicación se

da entre los servidores de una institución y es también un intercambio de cooperación y coordinación entre el personal por lo que tiene alta influencia en el clima laboral, y todos trabajarán de manera adecuada y oportuna produciendo resultados de calidad (Cortez, 2021). En las empresas la comunicación tiene un valor fundamental por ser un elemento constructor y difusor de la cultura corporativa, ya que ayuda a transmitir valores sobre los que se asienta la calidad de la organización y por consiguiente aportan al desarrollo de un buen clima laboral (Valenzuela et al, 2020).

4. Metodología

4.1. Campo o universo de la investigación

La investigación se llevará a cabo con el personal docente, administrativo y de código de trabajo que laboran en la Unidad Educativa objeto de estudio, con un universo de 248 personas distribuido de la siguiente manera:

Tabla 25. Campo o universo de la investigación

PERSONAL	Número
Docentes	229
Administrativos	9
Código de trabajo	10
Total	248

4.2. Tipo de estudio

El presente estudio es de tipo descriptivo según Alban et al (2020), es aquel que determina las características de la Comunicación efectiva y Clima Organizacional y la relación que existe entre las mismas.

4.3. Método de investigación

La presente investigación cuenta con un diseño no experimental, debido a que no se manipularán ninguna de las variables, también el diseño será transversal, ya que la recolección busca conocer la realidad de la Comunicación efectiva y Clima Organizacional a través de la aplicación y análisis de la técnica e instrumento de recolección de información denominada encuesta y cuestionario respectivamente (Hernández, 2014).

4.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

En cuanto a las técnicas e instrumentos para la recolección de datos se trabajará con la encuesta, en donde, de acuerdo a las variables de interés se ha identificado como instrumento el cuestionario propuesto por Williams, L. (2013), mismo permite analizar las dimensiones del clima laboral revisadas en el marco conceptual en la cual se encuentra incluida la comunicación.

Tabla 26. Diseño Metodológico

Factor	Tipos
Tipo de estudio	Descriptivo – Correlacional
Tipo de Diseño	No experimental Cuantitativo

5. Propuesta de comunicación efectiva

Con base en los resultados del diagnóstico realizado se establece la siguiente propuesta para mejorar el proceso de comunicación interna de la Unidad Educativa, ya que se han identificado factores como una deficiente interacción e intercambio de ideas entre el nivel operativo y jerárquico superior de la organización, además deficiencia en los canales para transmisión de información, la necesidad de planificación de tareas con información suficiente para evitar la incertidumbre y finalmente la ausencia de reconocimiento hacia el trabajador por los objetivos cumplidos o el trabajo extra realizado, los mismos que han creado un clima de insatisfacción laboral.

El modelo de comunicación que se empleará en la Unidad Educativa para mejorar el intercambio de información y mejorar el ambiente laboral será la Comunicación efectiva organizacional que ayudará a reforzar las falencias identificadas en la comunicación interna.

5.1. Objetivo

Orientar una comunicación efectiva, a través de un modelo que permita la mejora del clima laboral dentro de una Unidad Educativa.

5.2. Alcance

Esta propuesta modelo de comunicación efectiva, está dirigido al personal administrativo, docente y auxiliares de servicio de la Unidad Educativa.

5.3. Plan de trabajo

Una vez identificado el modelo de comunicación adecuado para la propuesta, se describe a continuación el plan de trabajo que permitirá cumplir con el objetivo del mismo. Parte del análisis del elemento previamente identificado y el resultado o situación real tomado de la encuesta diagnóstica, posteriormente se proponen acciones, con su objetivo y las estrategias adecuadas para el logro del objetivo, se describen los responsables quienes serán los encargados de poner en marcha la estrategia programada en el periodo de tiempo definido y finalmente se sugiere un presupuesto.

Tabla 27. Plan estratégico del modelo de comunicación efectiva

Elemento analizado	Resultado	Acción propuesta	Objetivo	Estrategias	Responsable	Programación	Presupuesto	
							Detalle	Val
Comunicación interna	35% de ambigüedad en la información recibida sobre las funciones a desempeñar	Socialización del manual de puestos donde se describa claramente las funciones a desempeñar en cada puesto Elaboración de oficios y memorándums con un lenguaje claro a fin al perfil del colaborador	Disminuir la incertidumbre en el desempeño de las funciones del personal administrativo, docente y auxiliar de servicio	Definir canales formales de comunicación. Establecer un formato para el envío de Oficios y Memorándum	Departamento de Recursos Humanos, Directivos	Semestral	Material impreso	\$25

	39,52% de información insuficiente desde las autoridades sobre las actividades académicas, administrativas y de servicio	Organización de reuniones para el intercambio de información autoridades-personal operativo y viceversa.	Favorecer la comunicación entre la gerencia y el personal para facilitar el logro de objetivos.	Establecer políticas internas para la comunicación horizontal	Departamento de Recursos Humanos, Directivos	Según necesidad	Material impreso	\$10
	60% de ideas y sugerencias son expresadas por el personal y son tomadas en cuenta para mejorar el trabajo	Incorporación de alternativas para el análisis de opiniones y sugerencias como: brainstorm, espina de pez (causa-efecto) y el Focus group	Permitir el debate interno de ideas, problemas y opiniones del personal	Aplicar técnicas como Focus group, Brainstorm, Árbol de problemas en las reuniones del equipo de trabajo	Departamento de Recursos Humanos, Directivos	Trimestral		
	60% de necesidad de retro información percibida por el personal administrativo, docente y auxiliar de servicio.	Elaboración del plan de capacitación enfocado en temas de: comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo y motivación.	Lograr la participación activa de los colaboradores en la solución de problemas institucionales.	Incentivar las competencias comunicativas en el personal.	Departamento de Recursos Humanos, Directivos	Anual	Capacitador Material impreso Refrigerio	\$50 \$10 \$30

Medios de comunicación	60% de eficiencia en los medios para el traslado de la comunicación entre los departamentos institucionales	Creación de una política interna para el uso del correo institucional como medio de comunicación interdepartamental oficial. Creación de un medio de comunicación alternativo como los grupos de WhatsApp por departamentos.	Optimizar la transferencia de información entre los departamentos de la institución.	Definir canales formales de comunicación como, el correo institucional, e informales como WhatsApp.	Departamento de Recursos Humanos, Directivos departamentales	Anual			
Satisfacción laboral	50% de satisfacción del personal por el reconocimiento del esfuerzo por trabajo extra y buen desempeño laboral	Elaboración del manual de incentivos con enfoque en los logros obtenidos por el trabajador y el esfuerzo extra	Lograr la satisfacción laboral de los trabajadores por medio de incentivos	Establecer políticas de cumplimiento del Manual de incentivos	Departamento de Recursos Humanos, Directivos	Anual	Presupuesto para incentivos	\$300	
	50% de preocupación por el desarrollo profesional y personal	Elaboración del plan de capacitación continua para el personal, considerando	Mejorar las capacidades y habilidades del personal de acuerdo al perfil	Capacitar al personal en cumplimiento al plan de capacitación	Departamento de Recursos Humanos, Directivos	Anual	Capacitador Material impreso Refrigerio	\$200 \$10 \$30	

		nuevos conocimientos en relación a la pedagogía, ciencia y tecnología de acuerdo al perfil							
	60% de apoyo y escucha en cada departamento dentro de la institución	Promoción de actividades internas juegos deportivos, reuniones sociales etc.	Propiciar la integración del personal para el apoyo continuo	Definir actividades sociales y recreativas para la integración del personal	Departamento de Recursos Humanos, Directivos	Anual	Según la planificación		
Clima organizacional	50% de insatisfacción por iniciar trabajos sin previa planificación ni justificación	Elaboración de políticas internas para evitar actividades sin planificación previa, exceso de trabajo o actividades fuera del horario laboral	Evitar la sobre ocupación del trabajador permitiendo el desarrollo de actividades personales y familiares	Elaborar la Planificación Estratégica Anual.	Departamento de Recursos Humanos, Directivos	Anual			
	40% de participación en la planificación de las actividades del funcionario.	Programación de reuniones pertinentes donde el personal administrativo, docente y auxiliares de servicio, puedan participar en la	Disminuir la incertidumbre y promover el compromiso con la planificación elaborada.	Incentivar la participación del personal, para el desarrollo de las competencias comunicativas.	Directivos Personal administrativo Docentes Auxiliares de servicio	Según necesidad	Material impreso	\$10	

planificación de
actividades
inherentes a su
cargo

Autor: Elaboración propia

5.4. Políticas de seguimiento y control

El proceso de monitorización y evaluación, está dirigido a valorar la eficacia y efectividad del modelo de comunicación propuesto, donde se reunirá el Consejo Directivo de la Unidad Educativa, para evaluar de manera periódica los resultados esperados, es así que se plantean jornadas de control mensual, semestral y anual, para conocer el progreso y metas.

- Mensual: permite verificar la aplicación y puesta en marcha de las acciones de mejora de propuestas.
- Semestral: permite valorar el impacto a mediano plazo y los cambios generados en el personal.
- Anual: permite tener una visión global de la situación actual y contrastar con el diagnóstico, además involucra al equipo Directivo de la Unidad Educativa, donde se puede analizar cada estrategia y tomar acciones correctivas de ser necesario.

Se presentan a continuación las políticas de seguimiento y control para su aplicación:

Seguimiento.

Debe ser realizado desde la implementación del modelo de comunicación interna, para identificar de manera oportuna progresos y dificultades, es así que las estrategias de monitoreo son las siguientes:

- Mensualmente el departamento de Talento Humano verificará que la información de la filosofía institucional sea visible en todos los departamentos.
- Verificación mensual del cumplimiento de las acciones programadas en el plan, a través de una encuesta a una muestra del personal.
- Monitoreo semestral del uso de medios de comunicación institucional para la difusión de mensajes interdepartamentales.
- Informe semestral de consultas y retroalimentación de información, solicitadas desde el nivel operativo hacia el nivel jerárquico superior.
- Verificación de la participación del personal en reuniones que permitan plantear dudas, sugerencias y la toma de decisiones.

- Verificación del cumplimiento del plan de incentivos por metas cumplidas o trabajo extra realizado.
- Seguimiento de la estrategia Focus Group, para la detección oportuna de las demandas de información en los mensajes emitidos entre departamentos.
- Ejecución de una reunión mensual del equipo de monitoreo integrado por el departamento de Talento Humano y Directivos institucionales, para evaluar los cambios, identificar limitaciones e implantar acciones de mejora de ser necesario.

Control.

El control permite evaluar de manera selectiva y sistemática los procesos para la concreción de los objetivos planteados, es decir centra su atención en analizar los cambios alcanzados con las intervenciones iniciales, su aplicación contempla las siguientes políticas:

- Aplicación anual de encuesta de satisfacción con el clima laboral
- Informe de socialización y entrega de documentación inherente a la Filosofía institucional y el manual de puestos con sus funciones.
- Evaluación del personal de nuevo ingreso posterior a la inducción.
- Informes semestrales de las estrategias cumplidas por cada departamento.
- Aplicación semestral del cuestionario de información difundida, que constará de tres preguntas: la primera sobre la información tratada en la ultima reunión, la segunda sobre las sugerencias entorno a la reunión y la tercera sobre la eficiencia del medio de transmisión de la información.
- Inspección mensual de las actas emitidas en cada reunión donde se identifique la aplicación de estrategias como Brainstorm, focus group y árbol de problemas para la toma en cuenta de sugerencias desde el nivel operativo al jerárquico superior.
- Informe semestral de cumplimiento de plan de incentivos por departamento.
- El uso del correo institucional como medio de comunicación interno se evaluará a través de preguntas sobre los temas difundidos.

5.5. Limitaciones para la aplicación de la propuesta

El presente trabajo ha permitido identificar algunas limitantes que pueden dificultar la viabilidad de la propuesta, como las que se mencionan a continuación:

- Al ser una institución pública donde los procesos de aprobación demoran, y posterior a su aprobación tendrían que redefinirse las fechas de ejecución propuestas.
- Falta de tiempo de los colaboradores para participar en los talleres de capacitación.
- Limitada disponibilidad de recursos económicos para la ejecución de las estrategias planificadas, lo cual involucra la búsqueda de autogestión.
- Limitada interrelación y confianza entre los miembros de la Unidad Educativa, lo que dificulta la comunicación.

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1. Conclusiones

- Se analizó a través de un diagnóstico situacional la comunicación interna de la Unidad Educativa, donde se identificaron factores como: una deficiente interacción e intercambio de ideas entre el nivel operativo y jerárquico superior de la organización, además deficiencia en los canales para transmitir información, la necesidad de planificación de tareas con información suficiente para evitar la incertidumbre y finalmente la ausencia de reconocimiento hacia el trabajador por los objetivos cumplidos o el trabajo extra realizado, los mismos que han creado un clima de insatisfacción laboral. El autor (Montoya, 2018), afirma que el clima laboral depende de factores internos y externos, la organización jerárquica, la cultura y comportamiento de los miembros.
- Se analizaron las características de la comunicación efectiva y de acuerdo con (Valenzuela et al., 2020), para mantener un intercambio de información adecuado y de manera horizontal entre los diferentes niveles de la organización es indispensable la precisión, que sea de fácil comprensión, completa y objetiva, además que permita la retroalimentación y aclarar las dudas del interlocutor del mensaje, para disminuir la incertidumbre y la posibilidad de errores. En las empresas la comunicación tiene un valor fundamental por ser un elemento constructor y difusor de la cultura corporativa, ya que ayuda a transmitir valores sobre los que se asienta la calidad de la organización y por consiguiente aportan al desarrollo de un buen clima laboral.

- La propuesta del modelo de comunicación interna, se construyó en función de los factores identificados en la encuesta de diagnóstico, con estrategias tácticas puntuales que permitirán el logro de los objetivos planteados, que de acuerdo con lo referido por (Arroyo, 2018) la comunicación debe enfocarse en todos los colaboradores de la organización para bien de la organización y mejora de clima laboral, por tanto las estrategias propuestas se basan en la confianza, integración y calidad de información que se recibe y emiten desde el personal administrativo, docente y auxiliares de servicio.

6.2. Recomendaciones

- Exponer formalmente la presente propuesta a las Autoridades de la Unidad Educativa, para que se analice la viabilidad de su aplicación y la búsqueda de recursos para su financiamiento con miras en la mejora continua.
- Realizar capacitaciones sobre comunicación organizacional abordando conceptos básicos, como la comunicación verbal y no verbal, la retroalimentación de un mensaje y trabajo en equipo, con la participación de docentes, personal administrativo y auxiliares de servicio.
- Evaluar periódicamente la aplicación de las estrategias del plan de comunicación, verificando la efectividad en la emisión de los mensajes como en la recepción de los mismos.

Referencias

- Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional. técnicas y estrategias*. Barranquilla: ECOE.
- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional*. Ambato: UTA.
- Sánchez, M. (2016). Cultura y comunicación organizacional. *Egregius*, 39-64.
- Montoya, M. (2018). Comunicación organizacional. *Razón y palabra*, 778-795.
- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa*. Ambato: UTA.
- Ladio, P. (2017). *Comunicación organizacional*. Bogotá: Fondo editorial areandino.
- Monje, B. (2017). *La comunicación organizacional*. España: ULL.
- Ramos, M. (2017). *La comunicación organizacional y la gestión administrativa percibida por los trabajadores*. Lima: UCV.
- Méndez, C. P. (2020). Análisis de la gestión de comunicación organizacional en empresas de comercio y seguro. *Scientific*, 67-84.
- Camino, G. (2019). *Estrategia para la mejora de la comunicación organizacional en una empresa de producción*. Ambato: PUCE.
- Carral, U. (2020). Estrategias de comunicación organizacional en redes sociales. *Profesional de la información*, 1-15.
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: UNED.
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: UNED.
- Contreras, V. (2015). Clima, Ambiente y satisfacción laboral. *Revista cubana de enfermería*, 58-69.

- Hernández, N. (2019). *El liderazgo y su relación con el clima laboral en la organización*. Bogotá: FUA.
- Zangaro, M. (2020). Avatares del clima laboral. *Bajo el Volcán*, 103-132.
- Vargas, G. (2017). *Comunicación organizacional y clima laboral en docentes del nivel inicial*. Lima: UCV.
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comunic@ción*, 25-34.
- Alvario, C. (2018). *La comunicación organizacional y su relación con el clima laboral*. Guayaquil: UG.
- Arroyo, S. (2018). *Comunicación organizacional y su relación con el clima laboral en los colaboradores*. Lima: UCV.
- Iñaguazo, H. (2020). La relación entre la comunicación interna y el clima laboral en los docentes. *Ciencia y educación*, 6-17.
- Cortez, C. (2021). *Comunicación organizacional y clima laboral en los trabajadores del centro de salud Metropolitano*. Lima: UCV.
- Hernández, R. (2014). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN*. México: EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>