



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE COMUNICACIONES

---

CARRERA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

“CARACTERÍSTICAS INTERNAS DE LA  
COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL QUE INCIDEN EN EL  
CLIMA LABORAL DE LA BIBLIOTECA MUNICIPAL DE  
TRUJILLO”

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciada en Ciencias de la Comunicación**

**Autor:**

Mendoza Pizarro Elizabeth D.

**Asesor:**

Velarde Echevarría, Milagritos

Trujillo – Perú

2017

## APROBACIÓN DE LA TESIS

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el (la) Bachiller **Elizabeth Diana Mendoza Pizarro**, denominada:

**“CARACTERÍSTICAS INTERNAS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL  
QUE INCIDEN EN EL CLIMA LABORAL DE LA BIBLIOTECA MUNICIPAL DE  
TRUJILLO”**

---

Dra. Milagritos Velarde Echevarría  
**ASESOR**

---

Dr. Alfredo Alegría Alegría  
**JURADO**  
**PRESIDENTE**

---

Dr. Alfieri Díaz Arias  
**JURADO**

---

Dr. Diego Baca Cáceres  
**JURADO**

## DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación se lo dedico a mis padres Jorge y Carmen con todo cariño y amor, quienes me han brindado su apoyo incondicional en cada instante de mi vida, inculcándome valores para seguir en el camino del bien, con humildad y perseverancia para alcanzar mis metas, logrando así la culminación de este valioso triunfo.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Privada del Norte y a la Facultad de Comunicaciones por ser los organismos que han permitido formarme profesional y personalmente, a todos y cada uno de los docentes que la conforman, por compartir conmigo sus grandes conocimientos y experiencias.

Al personal de la Biblioteca Municipal de Trujillo por la colaboración para desarrollar esta investigación.

A mis familiares, amigos y compañeros de universidad, por compartir juntos durante toda mi carrera estudiantil. Los llevaré en el corazón.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### Contenido

<b>APROBACIÓN DE LA TESIS.....</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS .....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>ix</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xii</b>
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>141</b>
1.1 Realidad problemática.....	11
1.2 Formulación del problema.....	13
1.3 Justificación.....	13
1.4 Limitaciones.....	14
1.5 Objetivos.....	14
1.5.1 Objetivo General.....	14
1.5.2 Objetivos Específicos.....	14
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>19</b>
2.1 Antecedentes.....	15
2.2 Bases Teóricas.....	17
2.3 Definición de términos básicos.....	25
<b>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>36</b>
3.1 Operacionalización de variables.....	26
3.2 Diseño de investigación.....	28
3.3 Unidad de estudio.....	28
3.4 Población.....	28
3.5 Muestra.....	29
3.6 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos.....	29
3.7 Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos.....	30

<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS .....</b>	<b>41</b>
<b>CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN .....</b>	<b>89</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>94</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>95</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>97</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>101</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: CANALES DE COMUNICACIÓN .....	44
TABLA 2: CANALES DE COMUNICACIÓN .....	45
TABLA 3: CANALES DE COMUNICACIÓN .....	46
TABLA 4: ESTRATEGIAS DE COMUNIICACIÓN .....	47
TABLA 5: ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN .....	48
TABLA 6: ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN .....	49
TABLA 7: ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN .....	51
TABLA 8: ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN .....	52
TABLA 9: ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN .....	53
TABLA 10: FLUJOS DE COMUNICACIÓN .....	54
TABLA 11: FLUJOS DE COMUNICACIÓN .....	54
TABLA 12: IDENTIDAD.....	56
TABLA 13: IDENTIDAD.....	57
TABLA 14: IDENTIDAD.....	58
TABLA 15: IDENTIDAD.....	59
TABLA 16: IDENTIDAD.....	60
TABLA 17: IDENTIDAD.....	61
TABLA 18: IDENTIDAD.....	62
TABLA 19: IDENTIDAD.....	63
TABLA 20: IDENTIDAD.....	64
TABLA 21: IDENTIDAD.....	65
TABLA 22: IDENTIDAD.....	66
TABLA 23: IDENTIDAD.....	67
TABLA 24: IDENTIDAD.....	68
TABLA 25: IDENTIDAD.....	69
TABLA 26: IDENTIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	70
TABLA 27: ESTRUCTURA Y TAMAÑO .....	71
TABLA 28: RECURSOS Y TECNOLOGÍA.....	72
TABLA 29: SOFTWARE Y EQUIPOS .....	73
TABLA 30: RECURSOS Y DISTRIBUCIÓN ESPACIAL.....	74

<b>TABLA 31: ESPACIO FÍSICO .....</b>	<b>75</b>
<b>TABLA 32: VENTILACIÓN .....</b>	<b>76</b>
<b>TABLA 33: ILUMINACIÓN .....</b>	<b>77</b>
<b>TABLA 34: RELACIONES Y CONFLICTOS .....</b>	<b>78</b>
<b>TABLA 35: COMPAÑERISMO .....</b>	<b>79</b>
<b>TABLA 36: MOTIVACIÓN .....</b>	<b>80</b>
<b>TABLA 37: CONCENSOS .....</b>	<b>81</b>
<b>TABLA 38: RELACIONES .....</b>	<b>82</b>
<b>TABLA 39: ACTITUDES .....</b>	<b>83</b>



## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: CALIDAD DE SERVICIO .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
FIGURA 2: HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS .....	45
FIGURA 3: RUMORES O CANALES DE INFORMALES DE COMUNICACIÓN ...	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
FIGURA 4: INFORMACIÓN REQUERIDA PARA BRINDAR UN BUEN SERVICIO .....	47
FIGURA 5: INFORMACIÓN ÚTIL E IMPORTANTE PARA BRINDAR BUEN SERVICIO .....	48
FIGURA 6: PROGRAMAS MOTIVACIONALES .....	49
FIGURA 7: OPORTUNIDADES PARA DAR A CONOCER INICIATIVAS Y COMPARTIR LAS MEJORES PRÁCTICAS DE CONOCIMIENTO .....	51
FIGURA 8: BUENA COMUNICACIÓN ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO QUE PERMITE EL DESARROLLO DE BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES .....	52
FIGURA 9: SE TOMA EN CUENTA LA OPINIÓN , IDEAS Y SUGERENCIAS .....	53
FIGURA 10: BUENA COMUNICACIÓN INTERNA QUE FAVORECE LA CALIDAD DE SERVICIO .....	54
FIGURA 11: LA DIRECCIÓN MANIFIESTA SUS OBJETIVOS DE TAL MANERA QUE SE CREA UN SENTIDO COMÚN DE MISIÓN E IDENTIDAD ENRTE SUS MIEMBROS .....	55
FIGURA 12: COMUNICACIÓN .....	56
FIGURA 13: COOPERACIÓN .....	57
FIGURA 14: INTEGRACIÓN .....	58
FIGURA 15: ORGANIZACIÓN .....	59
FIGURA 16: PLANIFICACIÓN .....	60
FIGURA 17: COORDINACIÓN .....	61
FIGURA 18: ESTABILIDAD ECONÓMICA .....	62
FIGURA 19: CAPACITACIÓN .....	63
FIGURA 20: SALARIO JUSTO .....	64
FIGURA 21: SEGUIMIENTO Y MONITOREO .....	65
FIGURA 22: MANEJO DE CONFLICTOS .....	66
FIGURA 23: TOMA DE DECISIONES .....	67
FIGURA 24: IDENTIDAD .....	68
FIGURA 25: IDENTIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	69
FIGURA 26: RESPONSABILIDAD .....	70
FIGURA 27: ESTRUCTURA Y TAMAÑO .....	71
FIGURA 28: INTERNET .....	72
FIGURA 29: SOFTWARE O EQUIPOS .....	73
FIGURA 30: MOBILIARIO .....	74

<b>FIGURA 31: ESPACIO FÍSICO</b> .....	75
<b>FIGURA 32: VENTILACIÓN</b> .....	76
<b>FIGURA 33: ILUMIINACIÓN</b> .....	77
<b>FIGURA 34: COLABORACIÓN</b> .....	78
<b>FIGURA 35: COMPAÑERISMO</b> .....	79
<b>FIGURA 36: MOTIVACIÓN</b> .....	80
<b>FIGURA 37: CONSENSOS</b> .....	81
<b>FIGURA 38: RELACIONES</b> .....	82
<b>FIGURA 39: ACTITUDES</b> .....	83

## RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se pretendió establecer y determinar la relación que existe entre la comunicación interna, orientada a generar conocimiento de las funciones del área y la motivación para el trabajo, y el clima laboral de la Biblioteca Municipal de Trujillo.

En lo que respecta a la recopilación de datos, se usó como técnica la guía de observación y encuestas dirigida al público interno, para evaluar de efectividad de la comunicación interna, así como también para determinar el clima laboral en la institución.

Debido a que la reducida población se tomó como el objeto de estudio a todos los 12 colaboradores de la institución. El diseño de investigación utilizado fue de carácter no experimental y descriptivo.

Los resultados establecen que el tipo de comunicación interna que predomina es informal, existiendo deficiencia en la comunicación de funciones, políticas y protocolos de atención al cliente. Por otro lado, el personal administrativo y en general no está dedicado a mejorar el ambiente laboral, existe malas relaciones, desintegración y otros factores que crean una barrera a la hora de impulsar una atmosfera de trabajo agradable. Además, parte del personal de la institución no se siente ayudado y animado por su superior, afectando su motivación y rendimiento laboral.

Palabras Clave: Comunicación Institucional, Clima Laboral.

## ABSTRACT

This study was intended in order to establish and determine the relationship between the institutional communication oriented to generate knowledge of the functions of the area and the motivation for the work, and the work climate of the Municipal Library of Trujillo.

With regard to data collection, the observation and survey guide for the internal public was used as a technique to evaluate the effectiveness of internal communication, as well as to determine the working environment in the organization.

Because the population was small, the object of study was the 12 collaborators of the institution. The research design used was non-experimental and descriptive.

Among the most relevant results it is established that the type of internal communication that predominates is informal, lacking in communication of functions, policies and customer service protocols. On the other hand, the administrative staff and in general is not dedicated to improving the work environment, there are bad relationships, disintegration and other factors that create a barrier to boost a pleasant working atmosphere. Also, some of the staff of the institution is not helped and encouraged by their superior, affecting their motivation and work performance.

Keywords: Institutional Communication, Working Environment.



## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

La comunicación interna es uno de los elementos poco empleados en la comunicación de las organizaciones. En los últimos años, se ha hecho notable la importancia de una buena comunicación interna entre todo el personal de una organización u empresa. La comunicación institucional es el tipo de comunicación realizada de modo organizado por una institución o sus representantes, está dirigida a las personas y grupos del entorno social en el que desarrolla su actividad. El objetivo principal es establecer relaciones de calidad tanto en la institución y en los públicos con quienes esta se relaciona, de modo tal que va adquiriendo una notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades.

Fernández (2005, pp. 50) señala:

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. De acuerdo a lo anterior, la comunicación es esencial e imprescindible para un buen funcionamiento, pues mejora la competitividad de la organización, la capacidad de adaptarse a cambios del entorno, facilidad de alcanzar los objetivos y metas propuestas, coordina y controla las actividades y fomenta una buena motivación, compromiso y participación del personal y por último un óptimo clima laboral.

Ante esto, se genera un canal de comunicación entre los miembros de la organización u empresa. Siendo el objetivo informar y ser informado; sin embargo, no siempre este flujo comunicacional se da a través de canales reglados internamente: comunicación formal, sino que existen casos en los que se da de manera independiente a partir de las relaciones informales: comunicación informal.

Sotelo (2001) menciona que la comunicación institucional se ocupa de mantener las adecuadas relaciones y comunicación de una organización, empresa, holding o colectivo

determinado, con sus distintos públicos, para la viabilidad y consecución de los objetivos. Teniendo por objeto analizar tendencias, asesorar a la dirección de la organización, así como el establecimiento de programas de acción, que sirvan tanto al interés de la misma, como al de sus públicos: accionistas, entidades bancarias, personal, cliente, proveedores, otros.

Al respecto, la investigación realizada por la Internacional Communication Association (ICA), a finales de los años setenta. Demostró cómo se daba la comunicación en diferentes empresas, teniendo como resultado que la mayoría de los miembros desea recibir más información que enviar información organizacional, los mensajes enviados a los altos puestos tienen menos probabilidad de ser respondidos, los trabajadores necesitan información relacionada con el trabajo por parte de sus supervisores y aún más acerca de toda la organización por parte de los directivos, los colaboradores prefieren obtener la información a través de los canales de comunicación formales de la organización que de un rumor. (Golhaber, G.; Porter, T., Yates, M. y Lesniak, R., 1978).

Mayo (2014) en el artículo "Problemas Internos en el Clima Laboral" menciona que sin comunicación el clima laboral podría ser desagradable, ocasionando una disminución en la productividad y en el desempeño del trabajador. De este clima también depende la manera de relacionarse con otros, ya de sea dentro o fuera de la empresa. El clima laboral de la empresa es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño y productividad del trabajador. Se necesita identificar dichos factores internos para que así se pueda ayudar a la institución u organización a darse cuenta y comprender por qué no hay un buen clima laboral.

A su vez, Rubio (1999, pp. 67) señala que:

El clima laboral es el medio humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber Hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las maquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Un buen clima se orienta a los objetivos generales de la empresa, mientras que un mal clima destruye el ambiente de trabajo originando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

El CEF (Centro de Estudios Financieros) realizó 1.440 encuestas a diversas organizaciones de las cuales, el 82% procede de España, mientras que el 18% restante hay respuestas de otros 28 países (Colombia, México, Perú, Argentina, Chile, Guatemala, Ecuador y Venezuela), durante los meses de noviembre de 2009 y enero de 2010 para conocer los comportamientos nocivos que más afectan a las organizaciones. Entre los resultados obtenidos: una mala comunicación interna obtuvo el más alto porcentaje de 62%, seguido de la desmotivación de los empleados con 51%, la mala organización del trabajo con 49% y la incompetencia como líderes de los directivos con 39%. En el informe se afirmó que el objetivo principal de este estudio es dar a conocer a quienes dirigen las organizaciones cuáles son los factores de ineficiencia laboral que retrasan el logro de sus objetivos y no permite ver mejores resultados.

Otro estudio empírico que comentar es aquel de la encuesta realizada por Great Place to Work – Valoración del ambiente laboral (2012) en Colombia. Pretende entender y comprender el ambiente laboral en tres planos cuyos pilares resalta la confianza que inspiran los líderes y la empresa, la camaradería presente en el grupo de trabajo y el orgullo que produce el trabajo, el equipo y la empresa. Obtuvo como resultados la posibilidad de conocer y saber la perceptiva de los trabajadores para con la organización donde se desenvuelven. Los trabajadores sienten que existe una buena relación y comunicación con los jefes y directivos de la empresa, existe cultura de trabajar sin supervisión constante, hay una buena planificación y administración de sus proyectos, existe respeto y oportunidad de crecimiento tanto personal como laboral y las instalaciones son agradables haciendo que haya un buen desempeño laboral; aunque se debe fortalecer la comunicación interna, fortalecer la retroalimentación del líder con equipo de trabajo, ofrecer beneficios adicionales y flexibilidad de horario, analizar la carga laboral y remunerar mejor económicamente y proponer programas de ascensos por concurso o méritos.

Dentro del ámbito correspondiente a la comunicación institucional y su efecto consecuente sobre el clima laboral, la autora delimita el presente estudio al ámbito de las instituciones con carácter educacional y de apoyo al conocimiento. Es un campo en el que resulta fundamental una comunicación institucional efectiva.



Según lo mencionado anteriormente, la educación de calidad constituye uno de los pilares para promover la incorporación masiva y sostenida a la sociedad del conocimiento; mientras que el segundo pilar, lo constituye el acceso al intercambio comunicacional. Hopenhayn (2003) explica que las industrias de la comunicación constituyen la vía más importante de acceso al espacio público para que amplios sectores sociales que carecen de espacios de expresión puedan ejercer activamente la participación ciudadana.

En ese contexto, una institución esencial de apoyo a la educación y a la formación ciudadana es la biblioteca. Sin embargo, de acuerdo a los cambios constantes que se experimentan se hace necesario que –como toda organización. Se manejen de acuerdo a principios de flexibilidad y adaptabilidad ante los cambios emergentes. Objetivos que tienen que obtenerse con políticas tanto de carácter externo para obtener una real satisfacción del usuario mediante un servicio competente pero tomando en cuenta que esto tendrá lugar en tanto el clima laboral sea congruente y una comunicación interna que establezca condiciones de satisfacción en los colaboradores para favorecer su buen desempeño.

El estudio se localiza así en la ciudad de Trujillo, Perú, actualmente en desarrollo emergente y en consecuencia con grandes necesidades educacionales. Este hecho ha motivado a la autora a escoger como sujeto de estudio a la Biblioteca Municipal de Trujillo, instituto dirigido al sector público, dedicado a difundir e incentivar el deseo por la lectura. La biblioteca brinda un buen servicio y cuenta con personal capacitado para ofrecer buena atención a los estudiantes y/o visitantes. También cuenta con un total de 18000 libros, 4 salas (mediateca, hemeroteca y dos salas para leer) y un aforo de 170 personas. Cuando hay conferencias se ha llegado a 150 personas en una sala.

Pese a estas características se pudo observar que el problema inicial es que no cuenta con objetivos de comunicación claros, originando que la comunicación interna de la institución se dé de manera informal debido a que las tareas e instrucciones se designan de manera directa (*face to face*), ocasionando que la comunicación interna no sea propicia para la institución, y por lo tanto haya un desconocimiento, confusión o dudas al momento de cumplir con las designadas.

## 1.2. Formulación del problema

¿De qué manera las actuales características internas de la comunicación institucional inciden en el clima laboral de la Biblioteca Municipal de Trujillo en el año 2017?

### **1.3. Justificación**

Este estudio tiene como finalidad dar respuesta a la necesidad que presenta la biblioteca de mejorar la comunicación interna para lograr una comunicación horizontal entre el jefe y sus colaboradores y de esta manera haya una mejora en el clima laboral. Así mismo, gracias a los avances que va teniendo la carrera de Ciencias de la Comunicación se puede dar cuenta de su evolución y que esta será indispensable para las instituciones públicas o privadas y sus trabajadores que quieran alcanzar un nivel alto de efectividad en sus procesos comunicacionales.

La autora considera que esta investigación puede servir como precedente para otros trabajos que netamente se basen en analizar la comunicación interna en entidades de administración pública, ya que existen trabajos de análisis de comunicación interna, pero en entidades particulares donde existe una total libertad para poder efectuar un plan de comunicación interna y también el de hacer cambios y mejoras. Sin embargo, en una entidad pública se necesita de un decreto municipal para poder cambiar los procesos comunicacionales y formas de trabajo.

### **1.4. Limitaciones**

La investigadora solo tuvo acceso a cierta información, por lo que se llegó a un acuerdo con el jefe de biblioteca, reportándole la información y/o reportes que obtenía tanto del entorno laboral como la de los colaboradores, así como también mi investigación.

El presente trabajo está limitado debido a que es especificado debido a que las conclusiones no pueden generalizarse, pero puede presentarse como antecedente para futuros estudios con variables similares.

### **1.5. Objetivos**

#### **1.5.1. Objetivo general**

Explicar de qué manera las actuales características internas de la comunicación institucional incide en el clima laboral de la Biblioteca Municipal de Trujillo en el año 2017.

#### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Establecer las características de la comunicación interna que se realiza en la Biblioteca Municipal de Trujillo.
- Evaluar el clima laboral que la institución presenta.
- Identificar de qué forma la comunicación interna influye en el clima laboral.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes

Como se planteó en el problema, esta investigación se enmarca en la necesidad de explicar cómo una adecuada comunicación institucional influye para que haya un buen clima laboral, en este segmento se señalan algunos estudios que se han realizado y que se relacionan con el tema a investigar:

Mellado (2005) en su tesis “Gestión de la Comunicación Interna en la pequeña empresa industrial: Un Análisis de los Procesos Organizacionales Clima y Liderazgo”, concluyó que el clima laboral puede ser perjudicado por el inadecuado manejo de los flujos comunicacionales en su interior y falta de herramientas y políticas comunicativas adecuadas en las relaciones entre sus miembros. El liderazgo juega un papel importante ya que hace diferencia del resto de empresas, como también el tipo de liderazgo influye en la calidad comunicativa de la misma.

Armas (2014) en su tesis: “Comunicación Interna y Clima Laboral, estudio realizado en Call Center” se propuso ordenar el flujo de las informaciones de dicha organización. Llegó a la conclusión que la comunicación interna favorece al clima laboral debido a que existe un proceso de comunicación donde se explican y comparten normas e información relevante para desarrollar las labores cotidianas sin ningún inconveniente, lo que hace que existan buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores de la organización.

La comunicación interna favorece al clima laboral porque influye en la identidad organizacional de los colaboradores para evitar crisis internas producidas por los puestos rotativos de sus supervisores o jefes inmediatos. La claridad con la que se comunica el mensaje, los medios por el cual se comunica, las vías en que se da y la manera en que los jefes se comunican con los colaboradores influye en la comunicación interna. Si a los colaboradores no se les informa sobre los valores, metas, visión, misión, políticas y estrategias, estos no se sentirán parte de la organización y por ende, perderán el interés de participar o de laborar para la misma.

Montero (2013) en su tesis “Comunicación Institucional y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas” estableció la relación que tiene lugar entre ambas variables en dicha institución. Los resultados obtenidos le llevaron a concluir que para mejorar la comunicación institucional y organizacional dentro de una institución se debe

desarrollar tipos, canales e instrumentos de comunicación eficaces en su estructura formal e informal, con el fin de realizar una gestión de calidad para beneficio de los usuarios de la institución. Los canales e instrumentos de comunicación deben ser orales, escritos y electrónicos que evidencian el salto cualitativo entre los miembros de la institución.

Así mismo, Olivos (2014) en su tesis “La Comunicación Interna y la Percepción de la calidad de servicio por los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquia San Lorenzo” teniendo como objetivo “Determinar el nivel de relación que existe entre la comunicación interna y la percepción de la calidad de servicio por los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquia San Lorenzo” concluyó que: Para garantizar el logro de resultados institucionales se debe hacer un uso efectivo de las tecnologías de comunicación institucionales, como también emplear de manera efectiva canales de comunicación formal. Pues al no emplearlas no se satisface las posibilidades de establecer comunicaciones efectivas y oportunas de los colaboradores al interno de la institución, originando una deficiente calidad de servicio al cliente.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1. Comunicación: conceptos generales**

Para Chiavenato (2009, p. 249) la comunicación es un proceso de interacción a través de signos y sistemas de signos que surgen como producto de la actividad humana. Los hombres en el proceso de comunicación expresan sus necesidades, aspiraciones, criterios y emociones.

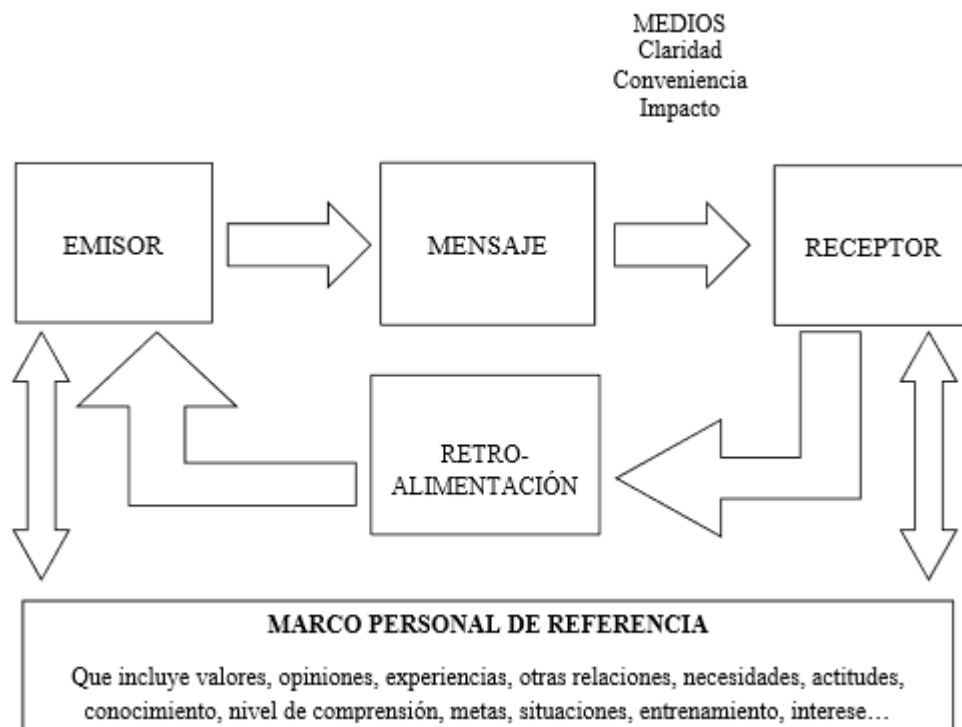
El ser humano utiliza diversos canales y medios para influir en el comportamiento de los demás y en la organización y desarrollo de los sistemas sociales. En la actualidad, es muy imprescindible para esta sociedad, debido a que, en esta época de sociedades modernas y avances tecnológicos, la comunicación es la principal fuente que da arranque a todos estos fenómenos que cada día mas van desarrollándose para un futuro mejor para la humanidad.

Según Dalton (2007, p. 486) las habilidades comunicativas eficaces se han convertido en una ventaja en todos los aspectos de la vida. Por ser la comunicación el elemento más importante de las relaciones humanas, la capacidad de interactuar eficazmente con quienes trabajan con nosotros mejora nuestra experiencia laboral. Cuanto más se

conozca la comunicación y cuanto más sensible sea a ella, más sólidas serán sus relaciones humanas.

La comunicación es la esencia de la actividad organizativa y es imprescindible para su buen funcionamiento. Una buena comunicación mejora la competitividad de la organización, su adaptación a los cambios del entorno facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, satisface las propias necesidades como también la de los participantes, por último controla las actividades y fomenta una buena motivación.

**Dibujo N° 1**  
**Elementos y Contexto de la Comunicación**



**Fuente:** Guato Rojas, M. (2013). *La Comunicación Interna y el Ambiente Laboral en el Colegio Técnico Provincia de Pastaza de la Ciudad de Puyo*. Pág. 23.

- Emisor: Es quien emite el mensaje, puede ser o no una persona.
- Mensaje: Es todo aquel conjunto de significados y símbolos que adecuadamente codificados utilizamos para transmitir la información.
- Receptor: Es el sujeto al cual se dirige el mensaje. Es el destinatario final de la comunicación.

- **Retroalimentación:** Es la línea final del proceso de comunicación, es la respuesta que el receptor ofrece ante el mensaje. Esa respuesta puede ser enviada como un gesto, un silencio o una pregunta indicando que no se ha entendido o recibido el mensaje. Por lo mismo, se dice que la comunicación eficaz es la que funciona en una doble vía, es decir, del emisor al receptor y de regreso para confirmar la recepción y el significado del mismo. El emisor debe tratar de elaborar un segundo mensaje más completo y así se completa el proceso comunicativo.

### **Tipos de Comunicación**

Según Costumero, L. (2007, p. 186) podemos encontrar distintos tipos de comunicación según distintos criterios, los cuales dan lugar a las siguientes clasificaciones:

- **Comunicación Formal e Informal:**  
La empresa tiene dos tipos de estructuras que se complementan y se dan a la par, son la estructura formal y la estructura informal. De cada una de ellas surge un tipo de comunicación.

Comunicación formal:

La estructura formal es la que surge de los canales formales de la empresa y es la creada para conseguir sus objetivos y desarrollar su actividad como tal. Surge desde la dirección, está sujeta a redes de comunicación y es creada para transmitir órdenes, procedimientos y métodos de trabajo. En esta comunicación los sujetos desempeñan un rol dentro de la organización.

Comunicación informal:

La estructura informal es la que surge sin intencionalidad, entre los grupos que se pueden formar en la empresa y basada en un mayor grado de afinidad entre determinadas personas. Fomenta las relaciones sociales en la empresa y complementa y es necesaria para que la anterior sea eficaz, esta aporta datos a la comunicación de tipo formal y fomenta la satisfacción en el trabajo.

- **Comunicación Oral y Comunicación Escrita:**  
Dependiendo del canal de transmisión de nuestro mensaje podemos diferenciar entre:

Comunicación oral: Es la que realizamos utilizando como canal el aire y consiste en transmitir nuestras ideas mediante la voz. Este lenguaje que utilizamos debe ser un lenguaje cuidado, formal, que se adapte a la situación en la que nos encontremos, evitando ser vulgares y no abusar de las jergas, modismos o frases malsonantes.

Comunicación Escrita: Es la que realizamos utilizando un soporte físico que es el papel y un código que es la palabra escrita. La ventaja que tiene la comunicación escrita sobre la oral es que esta perdura en el tiempo y podemos acudir a ella tanto como sea necesario, cuidando la ortografía, etc... cuidando lo que realmente necesitamos decir.

- Comunicación Vertical (ascendente y descendente) y Comunicación Horizontal  
Si partimos de la estructura y sus distintos niveles encontramos:

Comunicación vertical ascendente: Es la comunicación que se da normalmente desde la base de la empresa y normalmente va asociada a la toma de decisiones por parte de la dirección. Mediante esta comunicación los empleados transmiten datos sobre los procesos que se llevan a cabo y los posibles problemas que se presentan, pero siempre es transmitida de manera original e íntegra, sino que se somete a filtros que la matizan y distorsionan. Es una comunicación que escasa en la empresa y suele ir marcada por la cultura de la organización.

Comunicación vertical descendente: Es la comunicación relacionada con la transmisión de órdenes, reglas, políticas, estrategias, procedimientos de trabajo, control de desempeño y tareas. Sirve para dirigir, coordinar, controlar y evaluar a los empleados. Se da más frecuente en la empresa y si es escasa genera malestar.

Comunicación horizontal: Es la comunicación que se da en el mismo nivel o incluso en niveles distintos, pero cercanos y directos. Suele ser la que se da entre departamentos, es una comunicación que evita mucha pérdida de tiempo, fomenta el trabajo en equipo, el compañerismo, coordina a los empleados y hace que en ocasiones se den malentendidos por el rumor.

- Comunicación Verbal y No Verbal:

Comunicación verbal: En este tipo de comunicación se utiliza palabras habladas o escritas para compartir información con otros. El idioma es fundamental para este tipo de comunicación.

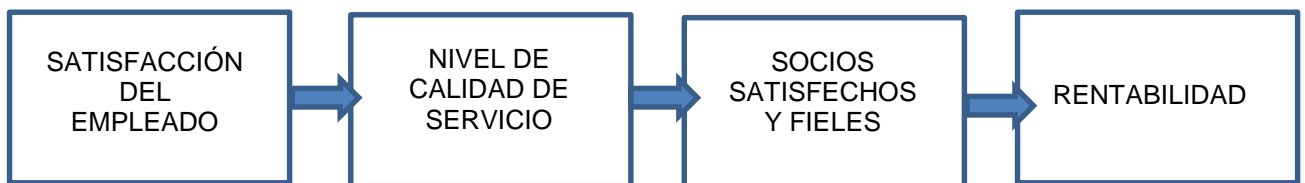
Comunicación no verbal: Este tipo de comunicación consiste en compartir información sin utilizar palabras para codificar los pensamientos. Los elementos utilizados comúnmente para codificar pensamientos en este tipo de comunicación son los gestos, los tonos de voz, las expresiones faciales o corporales. La comprensión del mensaje por parte del destinatario se basa no solo en las palabras, sino también en las imágenes, los gestos y las expresiones faciales y corporales.

### 2.2.2. Comunicación Interna: Conceptos generales

Sánchez y Pintado (2012) mencionan que la comunicación interna es la comunicación dirigida al personal o cliente interno de la empresa. Su objetivo es incrementar la satisfacción entre el personal y por tanto la rentabilidad de la empresa.

Dibujo Nº 2

#### LA COMUNICACIÓN INTERNA



Fuente: Olivos Solano, L. (2014). *La Comunicación interna y la Percepción de la Calidad de Servicio*. Pág. 12.

Por otro lado, la comunicación interna también es una nueva y efectiva herramienta de gestión que mejora la competitividad organizacional y el clima de trabajo. En este ámbito, las acciones de comunicación tienen como objetivo establecer comunicaciones efectivas con el público interno que den sentido y claridad a la tarea que cada uno realiza y afiancen la identidad de la organización. En esa medida, contar con un buen plan de comunicación interna que se encuentre alineado a la estrategia global de la organización se incrementa el compromiso de los colaboradores y su productividad a través de un mejor clima laboral.



La comunicación interna es considerada como una herramienta de gestión muy útil para el *management* aunque muchas veces no tiene definida su área de desarrollo en el ámbito corporativo. Resulta fundamental incluir a la comunicación interna dentro del organigrama de la empresa, designar recursos, presupuestos y además, trabajar en un plan integral que se alinee con los objetivos económicos y productivos que se desee alcanzar.

Existen varios perfiles profesionales que juegan dentro de la comunicación interna.

- Relaciones públicas
- Relaciones institucionales
- Comunicación social
- Periodismo
- Recursos humanos
- Marketing
- Relaciones laborales
- Rol del comunicador interno

### **Objetivos de la Comunicación Interna**

La comunicación interna se debe basar en las necesidades específicas que tenga el equipo y además debe de complementarse con aspectos particulares que puedan tener cada sector o empresa. Sus objetivos son:

- **CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA.**- Se debe trasladar a una plantilla toda la información importante referente a la organización, programas, políticas, presupuestos e información de costos que afecten a la venta; lo que implica programas de capacitación
- **CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO.**- El equipo debe tener información actualizada de los productos de la empresa, la gama, sus usos, características, plazos, precios. Por tanto cualquier innovación debe ser trasladada al equipo.
- **MOTIVACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL.**- La comunicación interna, debe permitir al equipo de colaboradores motivarse, conocer sus posibilidades de desarrollo personal y en general su futuro en la empresa. Todo ello mejora el desempeño y seguridad laboral (Olivos, 2014).

### **Estrategias de Comunicación Interna**

Lo primero que hay que señalar es que para poder llevar a cabo unas estrategias que mejoren la comunicación interna se deben disponer de los resultados de una evaluación de clima laboral.

Tres son los componentes que debe contener la estrategia de comunicación (Capriotti P., 2009):

a) La atribución de responsabilidades

Se recomienda que sea el DIRCOM (Director de comunicación) quien la ejerza cuando la empresa sea grande, sin embargo en las medianas y pequeñas debe asumirla un ejecutivo cuya vinculación sea bien a la dirección de personal, bien a la dirección de comunicación, aunque dichas alternativas presenten ventajas e inconvenientes como vemos a continuación.

b) La concepción de los mensajes

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

Las claves para que el mensaje sea eficaz son:

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

c) La elección de los instrumentos

Para ello se deben considerar tres variables:

- El contenido del mensaje, considerando su complejidad y su extensión. Si es complejo y largo los soportes audiovisuales ofrecen buenos resultados en la medida que permiten una narración estructurada y también a la hora de incorporar gráficos. También para estos casos resultan de utilidad los soportes escritos siempre y cuando se considere el público al que va dirigido así como su capacidad de

comprensión y su hábito de lectura. Si la naturaleza del contenido es más social lo mejor es que el canal sea oral.

- El perfil del destinatario.- El cual nos ayudará a elegir el soporte adecuado para la comunicación interna. La segmentación de la audiencia es directamente proporcional a la eficacia de la comunicación: mientras más homogéneos sean los grupos de receptores más específica podrá ser la comunicación, no sólo en sus aspectos conceptuales sino también en los formales.
- El efecto deseado, considerando cinco efectos prioritarios.- La comprensión correcta del contenido del mensaje, la deformación o el riesgo de introducir ruidos comunicativos, la memorización, la conservación de la información durante un largo período de tiempo y el coste económico de la comunicación (Ribeiro, 2004).

### **2.2.3. Endomarketing en Bibliotecas Públicas**

Las bibliotecas constituyen una red de apoyo al progreso de los países y aseguran que se respeten la equidad, la calidad general de vida para todas las personas y el medio ambiente; actúan como portales del conocimiento y de la cultura; ayudan al aprendizaje para toda la vida y a la toma de decisiones independiente y madura. Mediante sus vastas colecciones y variedad de soportes informativos ofrecen orientación y oportunidades de aprendizaje a los individuos y a las empresas. Los servicios de bibliotecas están ayudando a enfrentar la desigualdad informativa mostrada por las crecientes lagunas de información y por la brecha digital. Mediante su red de servicios, la información sobre investigación e innovación se pone a disposición para contribuir al desarrollo sostenible y al bienestar de los individuos de todo el mundo.

#### **Responsables Políticos**

La financiación suele ser uno de los obstáculos más frecuentes con los que se encuentran muchas bibliotecas públicas y determina en buena medida la calidad de servicios que podemos ofrecer.

Para Fernández y Fernández C. (2005, p. 72) la percepción que tienen los políticos de la biblioteca pública suele constituir un factor determinante a la hora de aprobar los presupuestos destinados a las bibliotecas y a la hora de alcanzar acuerdos relativos a los planes y proyectos que les afectan.

De ahí la necesidad demostrarles la rentabilidad social de la biblioteca pública; que no es sólo un lugar de lectura y préstamo de materiales, sino que es un servicio básico que influye en la educación, en la formación permanente, en el intercambio social, en el ocio y en el nivel cultural de la comunidad a la que atiende, reforzando su imagen; y el profesionalismo, competitividad, que son trabajadores cualificados y bien preparados.

### **Promoción del Bibliotecario**

El objetivo es alcanzar una imagen de profesionalidad, demostrar que el trabajo no es fruto de la casualidad, sino de un proyecto de planificación, y que el dinero público que se gestiona está en buenas manos. La profesionalidad viene garantizada por tener una serie de conocimientos teóricos, de habilidades, y aplicarlo con una serie de valores.

El reto, en este sentido, será aumentar la visibilidad dentro y fuera de la institución mediante:

- La formación permanente que determina en buena medida nuestro grado de profesionalidad.
- La cooperación con otros bibliotecarios buscando ayuda y ofreciéndola.
- La pertenencia a asociaciones o colegios profesionales.
- La participación en jornadas, seminarios, congresos.
- Acudir a los actos que se celebren en el entorno municipal.
- Familiarizarse con la estructura política y buscar la relación directa con los responsables. Relacionarse con otros departamentos de la administración y mostrándose abiertos a proyectos de colaboración.
- Demostrar flexibilidad para saber adaptarse a los cambios y ajustar las prioridades de la administración.
- Defender los intereses de la biblioteca a la hora de conseguir los recursos necesarios que garanticen la continuidad de los proyectos.
- Establecer relaciones cordiales con todos los actores de la vida municipal.

#### **2.2.4. Endomarketing dirigido al cliente interno**

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

El Endomarketing es ante todo una estrategia de relacionamiento y gerenciamiento, que tiene como objetivo desarrollar en su equipo de trabajo, una mentalidad que está en

sincronía con el marketing externo, siendo por esta razón conocido como marketing interno.

### **Enfoques del Endomarketing**

- Hacia el aumento de la motivación y satisfacción de los colaboradores.  
Este enfoque tienen su origen hacia los años 80 a raíz de la conceptualización del marketing de servicios orientado hacia el interior de la empresa, a inicios de la década Leonard Berry (1981), expresó que se debería “considerar a los empleados como clientes internos, ver los puestos de trabajo como productos internos que satisfacen las necesidades y deseos de esos clientes internos al mismo tiempo que se consiguen los objetivos de la organización”.

Diez años después Berry y Parasuraman (1991) establecieron que “El Marketing Interno consiste en atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados hacia los empleos-productos que satisfagan sus necesidades. Por tanto, el marketing interno es una filosofía basada en tratar a los empleados como clientes y es la estrategia de alinear los empleos-productos con la satisfacción de las necesidades humanas”.

- Para el desarrollo de la orientación al cliente externo  
Con base en el anterior enfoque, se establece otra concepción, esta busca compartir con los colaboradores una mentalidad en el mercado y su influencia en el desarrollo de la satisfacción de sus clientes externos. De esta manera se aplica el Endomarketing como “un medio para integrar las diferentes áreas funcionales, siendo esto vital para la relación del cliente con la empresa”.  
Han sido varios los autores que han expresado cómo el marketing interno se configura como un instrumento para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, es decir, es una herramienta estratégica y necesaria para alcanzar el éxito de la compañía.
- Como un instrumento para implementar una estrategia  
Como enfoque estratégico en cuanto al aporte del marketing interno para reducir o eliminar los posibles conflictos entre los departamentos, comités, grupos interdisciplinarios, entre otros, con el fin de vencer la resistencia al cambio dentro de las organizaciones. El Marketing Interno es el esfuerzo planificado de motivar a los empleados a través de las técnicas del marketing para implantar e integrar estrategias empresariales de orientación al cliente. (Ribeiro, 2004).

**Dibujo Nº 3**

CLIENTE	PRODUCTO	TÉCNICA DE VENTAS	FUERZA DE VENTAS	UTILIDADES
Colaboradores	Servicios que ofrece la empresa	Comunicación Interna	Equipo directivo	Incrementar la motivación de los colaboradores

**Fuente: Olivos Solano, L. (2014). *La Comunicación interna y la Percepción de la calidad de Servicio*. Pág. 20.**

### 2.2.5. Evaluación Bibliotecaria

Las bibliotecas académicas, afirma Arévalo, A. (2003), tienen en la evaluación una herramienta básica para la mejora continua, convirtiéndose en un punto de reflexión (e inflexión), sobre lo que están haciendo y cómo lo están haciendo.

En definitiva, un sistema de evaluación debe estar dirigido en cualquier organización a reforzar su misión institucional, y en tal sentido, el proceso de evaluación de una biblioteca académica, debe de tener presente cuál es la misión de su institución.

#### **Autoevaluación: instrumentos y beneficios**

La autoevaluación posee como objetivos conocer el punto de vista y el sentimiento de los funcionarios con respecto a ciertos temas como el funcionamiento de los servicios, percepción de la realidad profesional y del ambiente de trabajo.

Tal como menciona Patalano (1990), se considera a la autoevaluación en las bibliotecas como un proceso continuo, cuyos indicadores de calidad deben estar dirigidos al cumplimiento de las metas institucionales y orientados hacia la satisfacción de los usuarios.

Para resumir, la autoevaluación apunta a lograr una mejora significativa en la calidad y la gestión de la biblioteca, sobre la base de una contribución a la misión institucional, a las orientaciones estratégicas de la institución y con relación a los recursos utilizados, procurando una sinergia entre su trabajo y los diversos proyectos universitarios.

### **Diagnósticos, su función preventiva**

El diagnóstico permite detectar qué elementos o sucesos no funcionan adecuadamente. Es decir, posee una función netamente operativa que será parte de los insumos necesarios para el diseño de estrategias y políticas a implementar en la institución.

Dentro de este contexto, la encuesta, como cuestionario escrito, es un instrumento frecuentemente utilizado. Tal como lo expresa Nardi (2001), este diseño se puede dividir en los siguientes pasos:

- Planificar qué se va a medir
- Formular las preguntas para obtener la información necesaria
- Decidir el orden de preguntas y el esquema físico del cuestionario
- Utilizar una muestra para testear el cuestionario y detectar omisiones
- Corregir los problemas (y testear nuevamente de ser necesario)

La correcta comprensión y seguimiento de cada uno de estos pasos en la elaboración del cuestionario, permite asegurar un mínimo de calidad en el resultado de las respuestas, evitando errores de confección, respuestas sesgadas y malinterpretaciones

### **2.2.6. Clima Laboral**

Para Sikula (2004, p. 89) los métodos de acción tradicionales y cultura particular; es la suma total de las actitudes del trabajador dentro de una empresa, especialmente en lo relativo a la salud y comodidad de los empleados, se refiere a las condiciones ambientales internas de una empresa. Es un conjunto de cualidades pertenecientes a un ambiente de trabajo, mismas que son percibidas, sentidas o experimentadas por todas las personas que integran la institución y que a la vez se ven marcadas por las dimensiones y factores que influyen en el mismo.

Según Chiavenato (2009, p.139) es la calidad o suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización e influye poderosamente en su comportamiento y abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación.

### **Importancia del Ambiente Laboral**

La importancia del concepto del ambiente laboral, estriba en que es una realidad psicosocial, que se convierte en un fenómeno contextual de influencia, configurándose como una variable moduladora entre las estructuras y procesos de la organización y los

comportamientos individuales. Por consiguiente, y de cara a su estudio, el enfoque metodológico que adoptamos debe conjuntar los niveles del análisis micro y macro, valorando tanto las percepciones de los individuos a través de las reacciones, como la propiedad del sistema.

### **Factores que influyen en el Ambiente Laboral**

Según González, M., y Olivares, S. (2005, p.146) varios son los factores que identifican a los trabajadores con la organización en la que desempeñan sus actividades:

**Dibujo N° 4**



**Fuente: González, M., y Olivares, S. (2005). *Comportamiento Organizacional*. Pág. 148.**

- Recursos: Por lo que respecta a los recursos, se deben hacer hincapié en aquellos como: herramientas, equipos, instalaciones, métodos y procedimientos de trabajo, entre otros. Al igual que los individuos, los grupos requieren de elementos de apoyo que les faciliten el logro de objetivos y el correcto aprovechamiento del equipo.
- Tecnología: La tecnología se la define como los medios con los cuales se lleva a cabo el trabajo. La influencia básica de la tecnología en los grupos, es precisamente la manera con la que facilita o dificulta la interacción entre los miembros de un grupo, por ejemplo aquellos grupos en donde la producción es el resultado de la interacción general de los miembros, tendrá un mayor sentido de identidad que el grupo cuyo ensamblaje es segmentado.
- Distribución espacial: La distribución física del espacio de trabajo también es un aspecto que puede influir en el grupo, debido a que favorece o dificulta la cantidad y calidad de interacciones que ocurren en un grupo, las actitudes hacia su trabajo, sus compañeros y hacia la organización en sí misma.
- Estructura y tamaño: La estructura general y el tamaño de la organización respecto al tamaño del grupo, también puede afectar el debido desarrollo de este. Un grupo que se desenvuelve en una gran institución, con una estructura compleja, difícilmente concentrará sus esfuerzos, experimentando confusión,



pérdida de identidad y una falta de responsabilidad en los resultados finales de la actividad a la que se dedique la empresa.

### **Dimensiones del Ambiente Laboral según Litwin y Stinger**

Litwin y Stinger (1978) formulan que el clima organizacional corresponde a un filtro que el individuo pasa; por ejemplo, la estructura, liderazgo, toma de decisiones, etc., por lo tanto, evaluando el clima se mide la forma cómo es percibida la organización. El clima impacta sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su comportamiento, el cual tiene consecuencias sobre la productividad, satisfacción, rotación, etc. de la empresa.

### **Categorías/variables del modelo de Litwin y Stinger**

Los autores proponen un marco teórico para estudiar el clima organizacional en una determinada empresa, cada una relacionada con ciertas propiedades de la compañía. Según Barroso, P. (2004) las dimensiones del clima organizacional propuestas por estos autores son:

- Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- Responsabilidad: Sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la su-previsión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble control de su trabajo.
- Recompensa: Representa a la percepción de los empleados con respecto a la recompensa recibida, si se adecua al trabajo bien hecho. Se mide si la empresa utiliza más el premio que el castigo.
- Identidad: Sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

- **Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Riesgos – desafíos:** Corresponde a lo que perciben los empleados acerca de los desafíos que impone el trabajo. Se mide si la organización promueve riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Estándares:** Corresponde a la percepción que los empleados tienen acerca del énfasis que pone la empresa sobre las normas de rendimiento.
- **Calor - cordialidad** Es la percepción por parte de los empleados acerca de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados.

#### **2.2.6. Clima Organizacional**

Para los investigadores Schneider y Reichers (1983, p. 29) el clima organizacional es la representación de las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

Es un constructor de la realidad, por cuanto que es un proceso descriptivo que se desarrolla en tres niveles, siendo el primero de ellos las características que tiene el ambiente de trabajo; el segundo son las percepciones que tiene cada persona; y el tercero, corresponde a la intensidad de la percepción que el individuo tiene sobre una característica psicológica de la organización que se explica a partir de las percepciones de los atributos ambientales.

Los factores que intervienen en la construcción del clima organizacional, de acuerdo a esta perspectiva, son los siguientes: las personas interactúan en el mismo sistema social que determina las condiciones propias de su estructura social, lo que significa que comparten las mismas características objetivas que distinguen a la organización. En segundo lugar, las personas realizan procesos psicológicos sobre las condiciones en las cuales interactúan en el sistema social, con lo cual las aceptan, las comparten y/o se identifican, produciendo imágenes positivas o negativas hacia la organización. De esta manera, a partir de la construcción individual se distinguen componentes homogéneos que se explican como un constructo colectivo de la organización. Y por último, las personas interpretan y valoran los componentes homogéneos y comparten significados en su proceso de interacción social.

### **Importancia del Clima Organizacional**

La influencia que el clima ejerce sobre el comportamiento de las personas que trabajan en una firma es uno de los aspectos que lo torna importante. Esta relación se da por la vía de las percepciones que filtran la realidad y condicionan la motivación y rendimiento en su trabajo.

En este sentido, un empleado puede observar que el clima en su empresa es grato y sin darse cuenta, contribuir con su comportamiento a que ese clima sea agradable y sucede lo mismo en caso contrario: si una persona critica el clima en su empresa, está contribuyendo a empeorarlo. De esta manera, un diagnóstico del clima organizacional revela a la empresa la percepción de sus empleados respecto a los factores que se miden en dicho diagnóstico. Esta información es fundamental para valorar los instrumentos de gestión utilizados y poder diseñar los más idóneos para la resolución de posibles conflictos y el logro de objetivos empresariales. (Quevedo, A. 2003)

## **2.3 Hipótesis**

### **Se plantean cuatro hipótesis generales:**

H1

Las actuales características internas de la comunicación institucional inciden de forma positiva de manera significativa en el clima laboral de la Biblioteca Municipal de Trujillo.

H2

Las actuales características internas de la comunicación institucional inciden de modo medianamente positivo en el clima laboral de la Biblioteca Municipal de Trujillo.

H3

Las actuales características internas de la comunicación institucional inciden de modo negativo en el clima laboral de la Biblioteca Municipal de Trujillo.

H0

Las actuales características internas de la comunicación institucional no inciden en el clima laboral de la Biblioteca Municipal de Trujillo.

Variables

X: Características internas de a comunicación institucional.

Y: Clima laboral.

## CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

### 1.1 Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES
Características internas de comunicación institucional (X)	La comunicación interna es la comunicación dirigida al personal o cliente interno de la empresa. Su objetivo es incrementar la satisfacción entre el personal y los clientes.	Canales de comunicación	Escrita	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intranet</li> <li>- Mailing</li> <li>- Impresos</li> </ul>
			Oral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opinión de los trabajadores</li> <li>- Rumores</li> </ul>
		Estrategias de comunicación interna	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de Compromiso</li> <li>- Eficiencia en el servicio</li> <li>- Características de las relaciones interpersonales</li> </ul>
		Flujo de comunicación	Formal	Orientación de la comunicación
			Informal	Características de la comunicación directivo – colaboradores.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Clima laboral (Y)	Es un conjunto de cualidades pertenecientes a un ambiente de trabajo, mismas que son percibidas, sentidas o experimentadas por todas las personas que integran la institución y que a la vez se ven marcadas por las dimensiones y factores que influyen en el mismo.	Identidad	Apoyo y motivación del personal por el superior para desarrollar un adecuado ambiente laboral.
		Identidad Responsabilidad	Contribución del personal (administrativo y trabajador) en la mejora del ambiente laboral.
		Responsabilidad	Valoración de la importancia de informar al colaborador del avance de metas y logro de objetivos de la institución.
		Estructura y tamaño	Valoración de la importancia de que la institución cuente con códigos de ética y de conducta actualizados.
		Recursos Tecnología	Valoración del grado, en que los siguientes factores tecnológicos (internet, software o equipos) mejoran el ambiente laboral
		Recursos Distribución espacial	Valoración del grado, en que los siguientes factores comunicacionales físicos (mobiliario, espacio físico, ventilación, iluminación) mejoran el ambiente laboral.
		Relaciones Conflictos	Valoración del grado, en que los siguientes factores comunicacionales (colaboración, compañerismo, motivación, consensos, relaciones, actitudes) mejoran el ambiente laboral.

## 1.2 Diseño de investigación

La presente es una investigación de carácter explicativa de carácter descriptivo

Por lo que se formalizó de la siguiente manera:

M → O

Dónde:

M: Trabajadores de la Biblioteca Municipal de Trujillo

O: Análisis del clima laboral en la Biblioteca Municipal de Trujillo

## 1.3 Unidad de estudio

Los trabajadores de la Biblioteca Municipal de Trujillo.

## 1.4 Población/ Muestra

La investigación se realizó en la Biblioteca Municipal ubicada en la ciudad de Trujillo, tomando como muestra a toda la población de trabajadores de dicha institución teniendo en cuenta el carácter reducido de la misma. El personal consta de 12 personas entre 35-48 años de edad. Algunos son egresados de la UNT, otros han culminado sus estudios en institutos y unos cuantos solían ser policías pero que ahora se encuentran trabajando en la biblioteca y estudiando una carrera al mismo tiempo.

A continuación, se detalla las características administrativas de esta población muestral:

CARGO QUE DESEMPEÑA	CANTIDAD
JEFE DE DIVISIÓN	1
ADMINISTRADOR	1
SECRETARIA	1
CONTADOR	1
ENCARGADO DE GESTIÓN DE NUEVOS PROYECTOS	1
RESPONSABLE DE MEDIATECA	1
RESPONSABLE DE HEMEROTECA	2
RESPONSABLE DE PRESERVACIÓN Y	1

RESTAURACIÓN DE LIBROS	
BIBLIOTECARIO	1
RESPONSABLE DE RECEPCIÓN	1
AUXILIAR DE SERVICIO	1
TOTAL	12

### 1.5 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

Inicialmente, la autora se vinculó con el equipo de trabajo de la biblioteca al estar laborando en la biblioteca, a través de una asistencia periódica a las jornadas laborales del mismo. En la primera etapa se utilizó fundamentalmente la observación no participante, para analizar el perfil del centro, su público interno, sus políticas y actividades de comunicación interna, su sistema de mensajes, su objeto social, su misión y visión, y también sus sistemas de valores.

Se procedió a realizar un proceso de observación a la Biblioteca utilizando una ficha de observación que se ubica en el anexo 1 (pp. 83 – 85), considerando como dimensiones los canales, estrategias y los flujos de comunicación, de acuerdo a la variable independiente.

Luego el estudio se centró en la realización de dos encuestas derivadas a la comunicación interna, anexo 2 (p. 86 – 87), y el clima laboral, anexo 3 (p. 88 – 91). Estas estuvieron formadas por 12 y 8 preguntas respectivamente, a los trabajadores de la Biblioteca para conocer sus opiniones y valoraciones respecto a la comunicación interna y el clima laboral. Por lo que se utilizó la escala de Likert, con la siguiente valoración y se puede observar en los anexos 2 y 3:

Valoración	Niveles
Totalmente de acuerdo	(5) Alto
De acuerdo	(4) Alto
Indiferente	(3) Medio
En desacuerdo	(2) Bajo

Totalmente en desacuerdo	(1) Bajo
--------------------------	----------

El instrumento de la encuesta ha sido elaborado por la autora adaptando interrogantes formulados en la tesis “La Comunicación Interna y la Percepción de la calidad de servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquia San Lorenzo – Distrito Trujillo” por Olivos Solano. 2014.

### **1.6 Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos**

La observación se analizó cualitativamente de acuerdo con el formato especificado previamente, estos datos fueron tabulados de acuerdo con la escala de Likert del 1 a 5. Este análisis se ubica en la sección resultados pp. 33 – 75.

En el caso de las encuestas, estas fueron tabuladas respectivamente, utilizando software Excel con objeto de obtener cuadros y gráficos estadísticos correspondientes a la encuesta. Cada uno de estos mereció una interpretación específica. El cruce de información de estos resultados se sintetizó en la discusión y en las conclusiones.

Se decidió usar pruebas paramétricas debido a que en la prueba de normalidad las variables provienen de una distribución normal, pues para tamaños de muestra menores de 50 se utiliza la prueba Shapiro-Wilk. Esta prueba de normalidad de Shapiro-Wilk es para comprobar que los datos son normales. A raíz que los datos son normales, se pudo utilizar la prueba paramétrica, T de Student.



## CAPÍTULO 4. RESULTADOS

### 4.1 Resultados del procesamiento de información de la observación no participante

FICHA DE OBSERVACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA						
Indicadores		Escala				
		1	2	3	4	5
Canales de comunicación Formal (escrita/oral)	Intranet (sitio web interno)	x				
	Mailing (documentos, mensajes o publicidad por correo electrónico)			x		
	Documentos corporativos impresos				x	
	Opinión de los trabajadores		x			
	Existencia de rumores (información que se propaga con carácter incierto).		x			
Estrategias de comunicación - Motivación	Nivel de compromiso		x			
	Eficiencia en el servicio		x			
	Características de las relaciones interpersonales			x		
Características de los mensajes	Frecuencia: Cantidad de intervenciones del directivo y trabajadores.		x			
	Tipología: En función de los contenidos.			x		
Flujos de comunicación (Descendente, Ascendente y Horizontal)	Dirección del intercambio entre directivo y trabajadores.			x		
	Orientación de la comunicación: Pertinencia (Ascendente/Descendente)			x		
	Características de la comunicación directivo – colaboradores. (Horizontal)		x			
Retroalimentación	Retroinformación frecuente (genera aprendizaje y mejoras)			x		

	Es sistematizado y/o norma			x		
	Se da a modo de debate		x			
Participación	Confianza hacia la organización y mandos (colaboradores).		x			
	Suficiente conocimiento por parte de los colaboradores.			x		
	El jefe es abierto a la participación de sus colaboradores.		x			
	Imposición de métodos y procesos por parte del jefe.			x		

Comentario de la guía de observación:

Se establecieron las observaciones en los días laborales, actividades realizadas por la biblioteca y en otros casos reuniones del jefe con el personal; teniendo como objetivo explorar las dimensiones e indicadores de la comunicación interna.

La biblioteca tiene un sitio web pero no lo manejan ellos mismos sino es el área de Imagen de la Municipalidad, quienes se encargan de manejar todos los sitios web de las diferentes gerencias. Los canales de comunicación escrita son por medio del mailing, utilizan el correo electrónico no corporativo (Gmail, Hotmail, Outlook) para enviarse documentos. Otro canal son los documentos corporativos impresos (tarjetas de presentación, hoja y/o sobre membretada, invitaciones). En la parte oral, la opinión de los trabajadores muchas veces no es considerada y hay información de carácter incierto debido a que no hay una comunicación bidireccional, no hay feedback porque no existe confianza por parte del personal hacia el jefe y viceversa.

Mediante la observación se pudo percibir que el personal no tiene un nivel de compromiso alto, por lo que la eficiencia al momento de atender a los usuarios de la biblioteca no siempre es de una forma amable y sonriente. Las relaciones interpersonales entre el personal son positivas, la comunicación no siempre es fluida, ya que hay veces en que se manifiestan desacuerdos entre ellos, pero al final lo manejan de manera respetuosa, entendiéndose mejor.

En las características de los mensajes, se identificó que la frecuencia (cantidad de intervenciones) del directivo y trabajadores es intermedia debido a que solo es para indicarles

una nueva tarea o para sugerirles cómo pueden realizar su labor. La tipología de los mensajes, en función del contenido es de carácter netamente informativo, ya que el principal y único objetivo es informar acerca de las nuevas tareas, observaciones, sugerencias, actividades futuras, nuevos proyectos a los trabajadores de esta institución. Si ellos tienen alguna inquietud pasan a resolverlo con el jefe de manera verbal.

Además, se pudo observar que los flujos de comunicación, la dirección del intercambio entre directivo y trabajadores fluye de manera descendente y ascendente. Descendente porque el jefe se dirige en forma jerárquica a través de cartas o informes, algunas veces la información se difusa conforme va descendiendo en la línea de mando, trayendo como consecuencia que el mensaje llegue tarde a su destino. Ascendente debido a que los trabajadores dan a conocer información al jefe, cuando un trabajador no alcanzó a cumplir con las metas, datos financieros o desempeño de los demás. También el jefe propone reuniones periódicas donde permite la participación de sus trabajadores.

En lo que respecta a la retroalimentación, es prioridad del jefe generar aprendizaje, de manera que sus trabajadores se desenvuelvan mejor al momento de ejecutar su trabajo. Existen reuniones periódicas que permiten que mejorar y corregir ciertas fallas tanto individual como grupal. La retroalimentación se da a modo de debate, siendo el objetivo escuchar y decidir qué pautas se adoptarán para mejorar en las labores; más no son para dar explicaciones o justificaciones.

Y por último, en lo que es participación, los colaboradores no sienten total confianza hacia la organización debido a que como es una institución que sigue partidos políticos no pueden expresarse abiertamente por temor a discrepar con los puestos de alto rango. Los trabajadores tienen suficiente conocimiento sobre las actividades o trabajos a realizar y cómo lo deben hacer. Por el contrario, el jefe solo es abierto a la participación de sus trabajadores cuando ha convocado a una reunión con todo el personal, fuera de la reunión no. Finalmente, el jefe muchas veces impone su método de trabajo originando que el personal se incomode y no se sienta libre, menos motivado a la hora de realizar su trabajo.

## 4.2 Resultados de la encuesta sobre características internas de la comunicación institucional

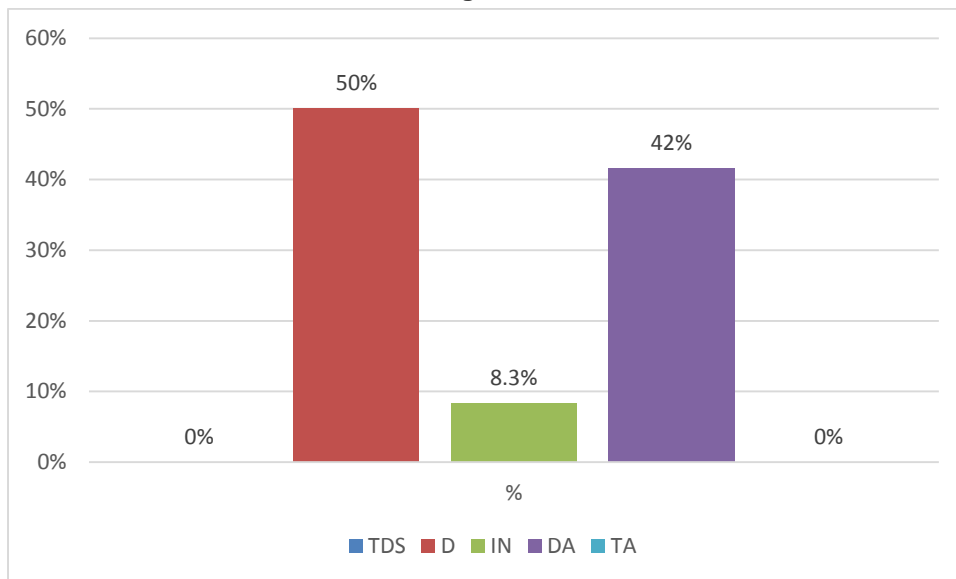
### Dimensión: Canales de comunicación

**Tabla 1: Intranet**

Conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro del área de trabajo

Calificación	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	6	50%
Indiferente	1	8.3%
De acuerdo	5	42%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	12	100%

**Figura 1**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores de la Biblioteca Municipal de Trujillo, en el día 28 de setiembre de 2016.

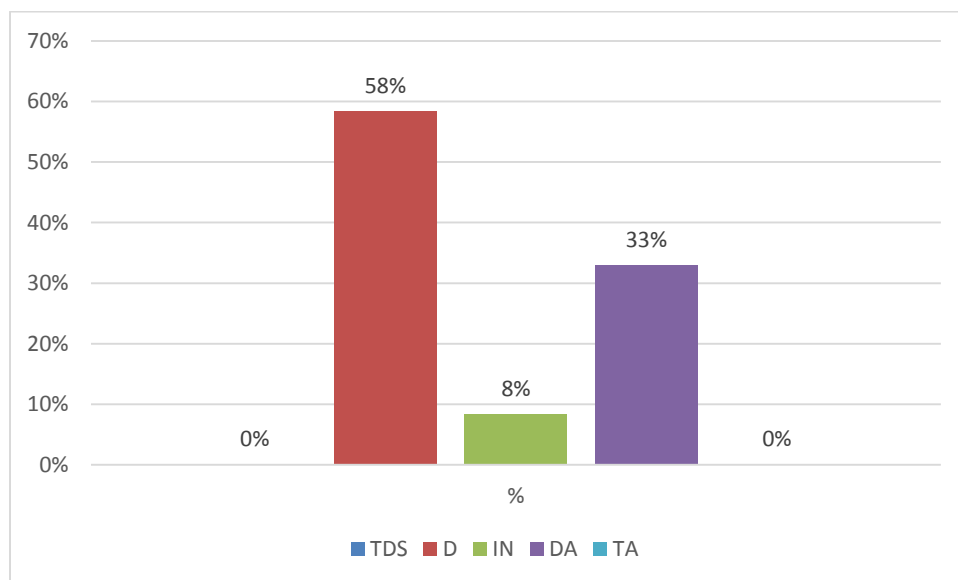
Se aprecia que 6 de los trabajadores encuestados (50%) están en desacuerdo sobre que poseen conocimiento acerca del uso de herramientas tecnológicas para una comunicación fluida; mientras que un trabajador es indiferente, 5 personas (42%) están de acuerdo.

**Tabla 2: Mailing**

Recepción en forma oportuna la información requerida para brindar un buen servicio al cliente, a través del correo corporativo.

Calificación	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	7	58%
Indiferente	1	8%
De acuerdo	4	33%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	12	100%

**Figura 1**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores de la Biblioteca Municipal de Trujillo, en el día 28 de setiembre de 2016.

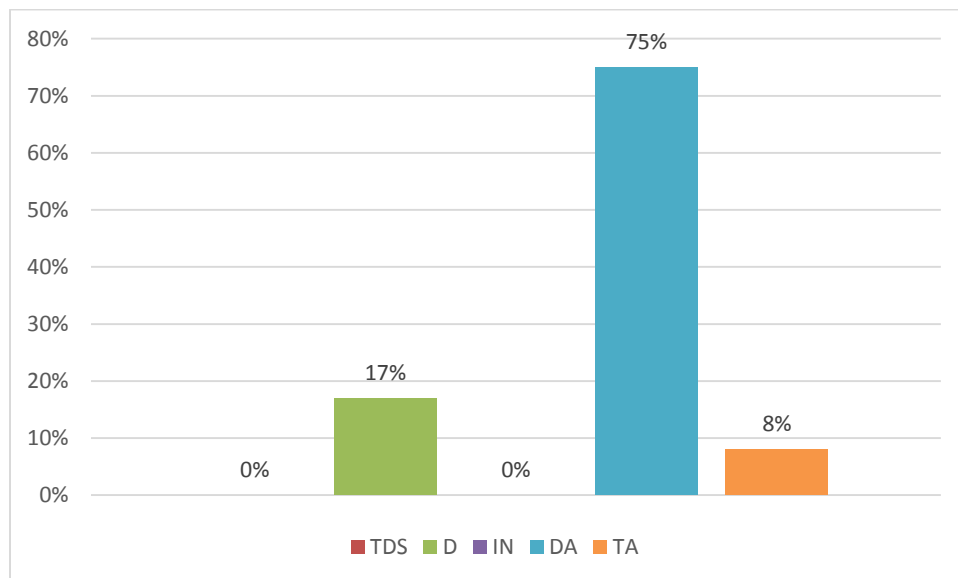
Se aprecia que 7 trabajadores encuestados (58%) están en desacuerdo con que reciban en forma oportuna la información requerida a través del correo corporativo. En cambio, un trabajador es indiferente y 4 (33%) están de acuerdo con que se utiliza Gmail, Hotmail, Outlook para enviarse documentos.

**Tabla 3: Impresos**

Recepción de información esencial para el cumplimiento de mis labores, a través de medios impresos.

Calificación	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	17%
Indiferente	0	0%
De acuerdo	9	75%
Totalmente de acuerdo	1	8%
Total	12	100%

**Figura 2**



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Biblioteca Municipal de Trujillo, en el día 28 de setiembre de 2016.

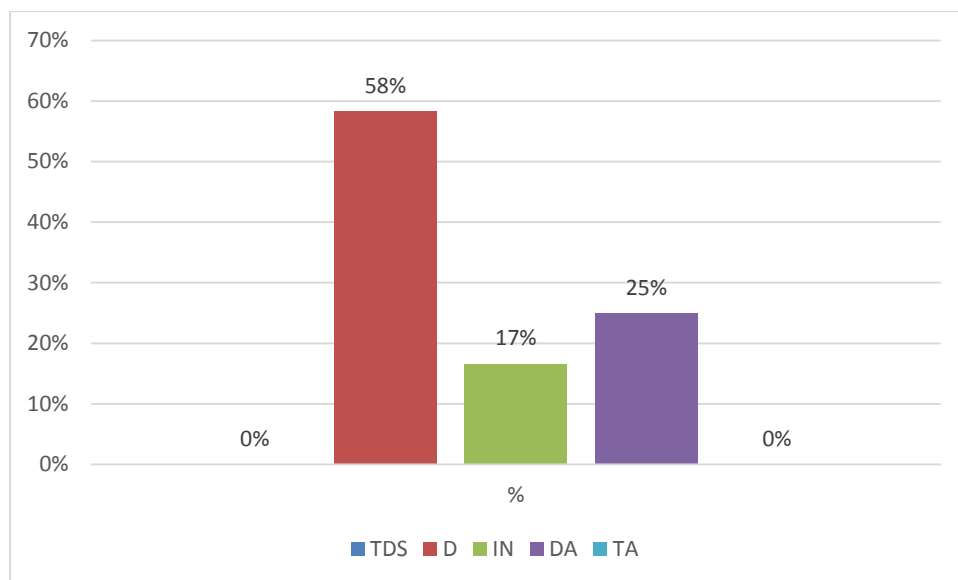
Se aprecia que 2 de los trabajadores encuestados (17%) están en desacuerdo con que reciben información esencial a través de medios impresos para el cumplimiento de sus labores; mientras que 9 trabajadores (75%) están de acuerdo con que si reciben información esencial a través de medios impresos y uno (8%) está totalmente de acuerdo.

**Tabla 4: Opinión de los trabajadores**

La información que recibo es útil e importante para brindar un buen servicio al cliente.

Calificación	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	7	58%
Indiferente	2	17%
De acuerdo	3	25%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	12	100%

**Figura 3**



**Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Biblioteca Municipal de Trujillo, en el día 28 de setiembre de 2016.**

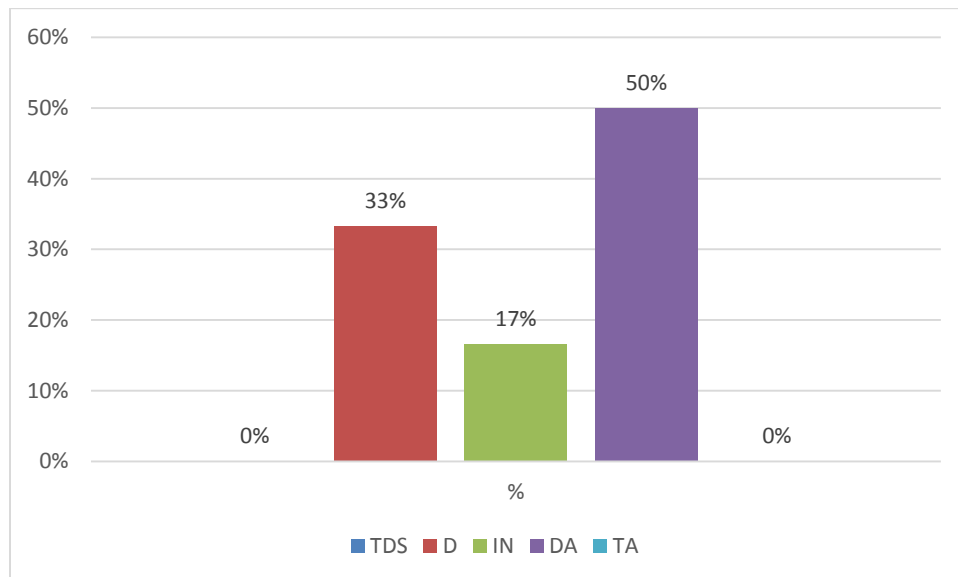
Se aprecia que 7 trabajadores (58%) están en desacuerdo con que la información que reciben sea útil e importante para brindar un buen servicio; mientras que 2 (17%) son indiferentes; y 3 trabajadores (25%) están de acuerdo.

**Tabla 5: Rumores**

La información que recibo siempre es a través de rumores o canales informales de comunicación

Calificación	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	4	33%
Indiferente	2	17%
De acuerdo	6	50%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	12	100%

**Figura 4**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores de la Biblioteca Municipal de Trujillo, en el día 28 de setiembre de 2016.

Se aprecia que 4 de los trabajadores encuestados (33%) están en desacuerdo con que la información que reciben sea a través de rumores o canales informales; mientras que 2 (17%) son indiferentes y 6 trabajadores (50%) están totalmente de acuerdo.



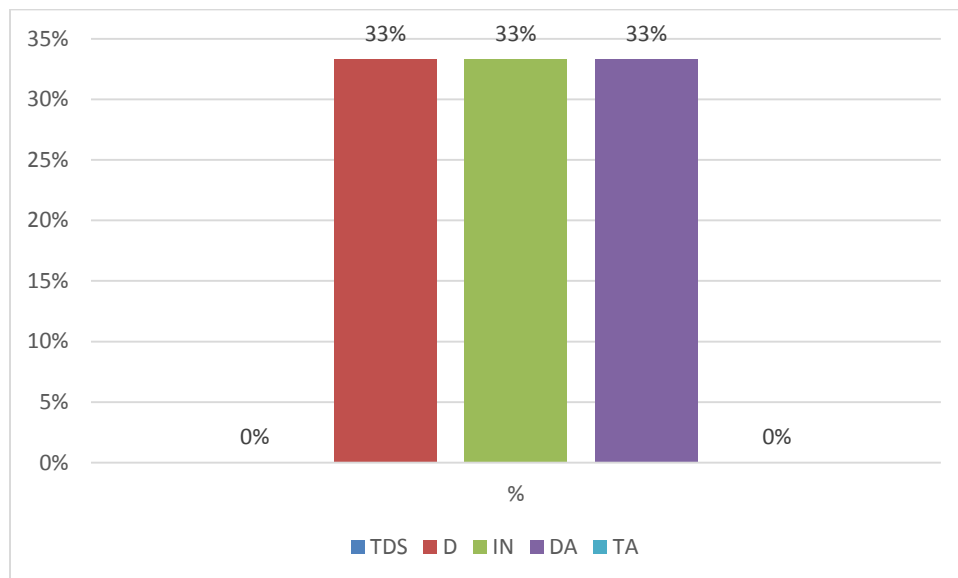
**Dimensión: Estrategias de comunicación**

**Tabla 6: Nivel de compromiso**

La empresa desarrolla programas motivacionales para brindar un buen servicio al cliente.

Calificación	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	4	33%
Indiferente	4	33%
De acuerdo	4	33%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	12	100%

**Figura 5**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores de la Biblioteca Municipal de Trujillo, en el día 28 de setiembre de 2016.

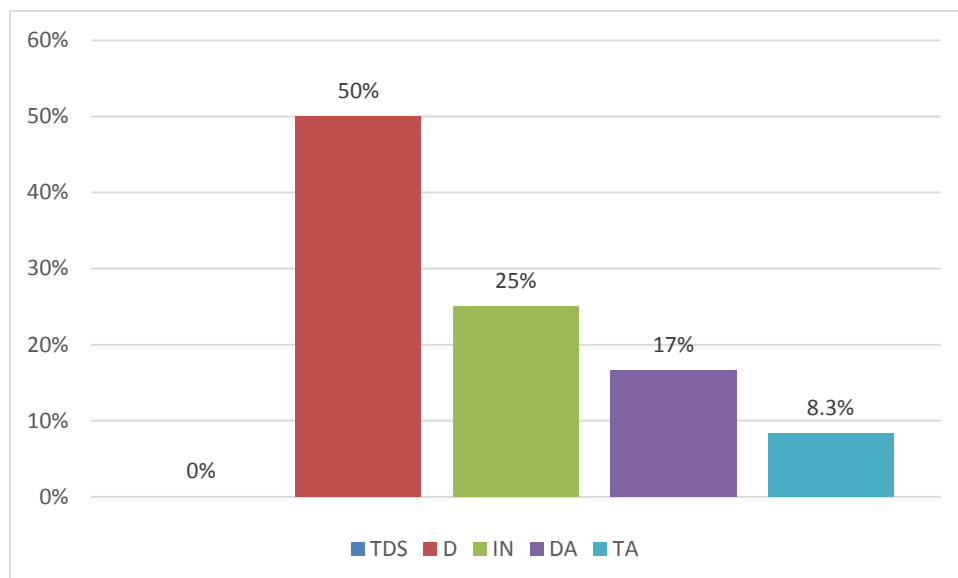
Se aprecia que 4 de los trabajadores encuestados (33%) están en desacuerdo que la biblioteca desarrolle programas motivacionales; mientras que 4 (33%) les es indiferente; y a otros 4 trabajadores (33%) están de acuerdo.

**Tabla 7: Nivel de compromiso**

La dirección manifiesta sus objetivos de tal manera que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.

Calificación	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	6	50%
Indiferente	3	25%
De acuerdo	2	17%
Totalmente de acuerdo	1	8.3%
Total	12	100%

**Figura 7**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores de la Biblioteca Municipal de Trujillo, en el día 28 de setiembre de 2016.

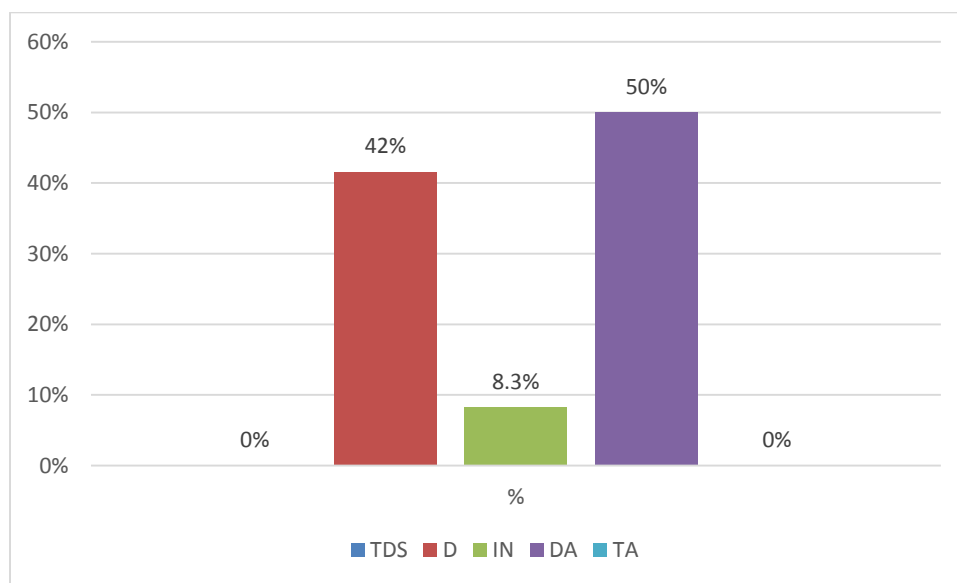
Se aprecia que 6 de los trabajadores encuestados (50%) están en desacuerdo con que la Dirección no manifiesta sus objetivos de tal manera que se cree un sentido común de misión e identidad entre sus miembros; 3 (25%) trabajadores son indiferentes; mientras que 2 (17%) están de acuerdo y un (8.3%) está totalmente de acuerdo con que si hay un sentido común de misión e identidad entre los miembros.

**Tabla 8: Eficiencia de servicio**

Existen oportunidades para dar a conocer iniciativas y compartir las mejores prácticas de conocimiento

Calificación	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	5	42%
Indiferente	1	8.3%
De acuerdo	6	50%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	12	100%

**Figura 8**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores de la Biblioteca Municipal de Trujillo, en el día 28 de setiembre de 2016.

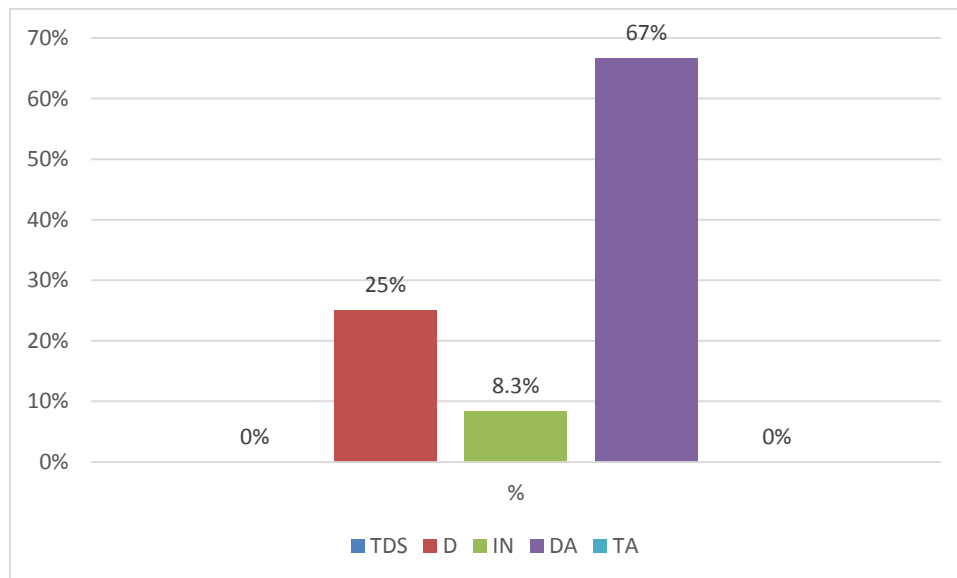
Se aprecia que 5 de los trabajadores encuestados (42%) están en desacuerdo con que no existan oportunidades de dar a conocer iniciativas y compartir las mejores prácticas de conocimiento, para brindar un mejor servicio de calidad al usuario; a uno de los trabajadores le es indiferente; mientras que 6 (50%) están de acuerdo con que si existen oportunidades.

**Tabla 9: Características de relaciones interpersonales**

Existencia de buena comunicación para desarrollo de buenas relaciones interpersonales

Calificación	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	25%
Indiferente	1	8.3%
De acuerdo	8	67%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	12	100%

**Figura 9**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores de la Biblioteca Municipal de Trujillo, en el día 28 de setiembre de 2016.

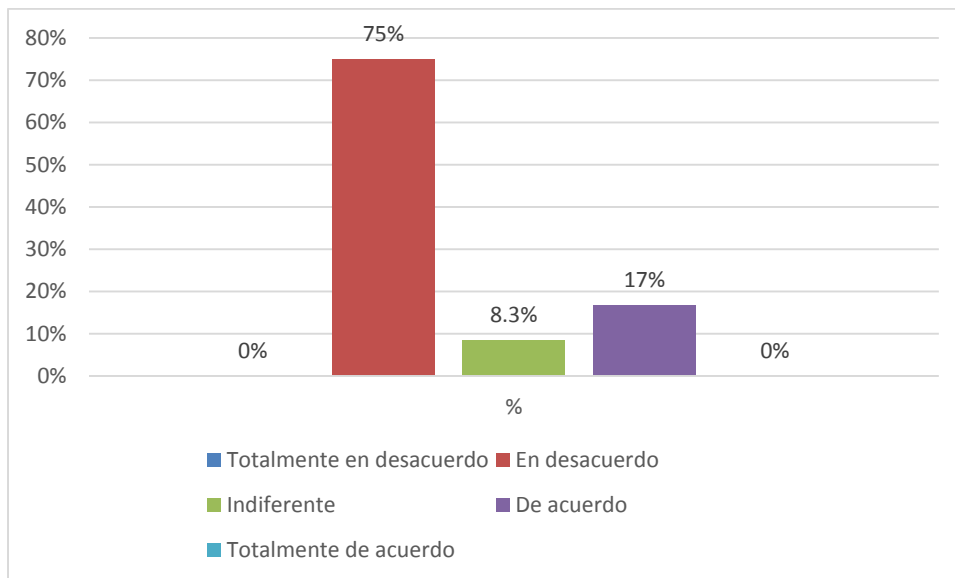
Se aprecia que 3 de los trabajadores encuestados (25%) están en desacuerdo con que no existe una buena comunicación entre ellos y que no se desarrolla buenas relaciones interpersonales; un (8.3%) trabajador es indiferente; mientras que 8 de los trabajadores (67%) están de acuerdo con que si hay una buena comunicación entre compañeros y por lo tanto hay una buena relación interpersonal.

**Tabla 10: Eficiencia del servicio**

Para mejorar la calidad del servicio, se toma en cuenta la opinión, ideas y sugerencias

Calificación	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	9	75%
Indiferente	1	8.3%
De acuerdo	2	17%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	12	100%

**Figura 10**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores de la Biblioteca Municipal de Trujillo, en el día 28 de setiembre de 2016.

Se aprecia que 9 de los trabajadores encuestados (75%) están en desacuerdo sobre que no se ha tomado en cuenta sus opiniones, ideas y sugerencias para mejorar la calidad de servicio; un (8.3%) trabajador es indiferente; mientras que 2 trabajadores (17%) están de acuerdo con que sus opiniones, ideas y sugerencias si han sido tomadas en cuenta.

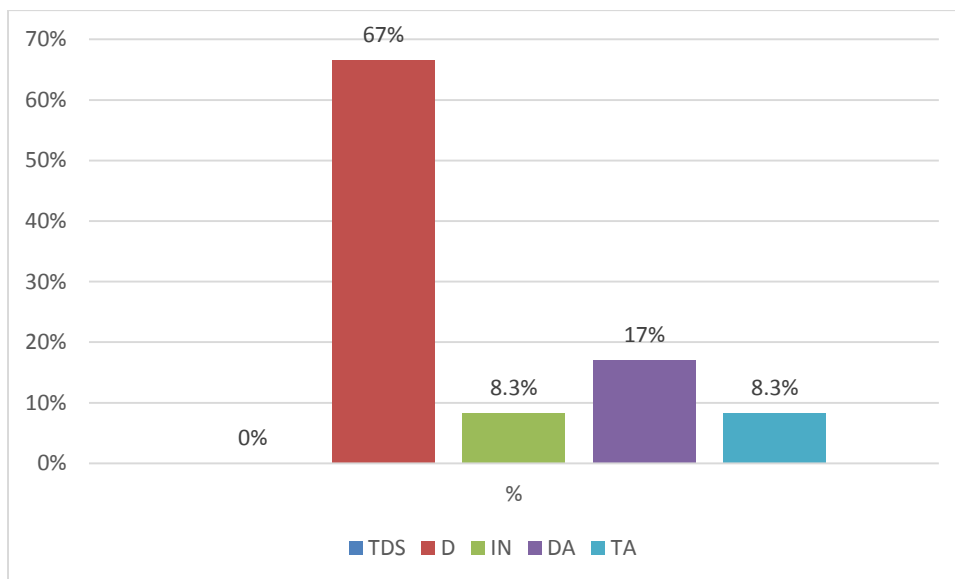
**Dimensión: Flujo de comunicación**

**Tabla 11: Orientación de la comunicación**

Existe una buena comunicación interna que favorece la calidad de servicio a los clientes.

Calificación	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	8	67%
Indiferente	1	8.3%
De acuerdo	2	17%
Totalmente de acuerdo	1	8.3%
Total	12	100%

**Figura 11**



**Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Biblioteca Municipal de Trujillo, en el día 28 de setiembre de 2016.**

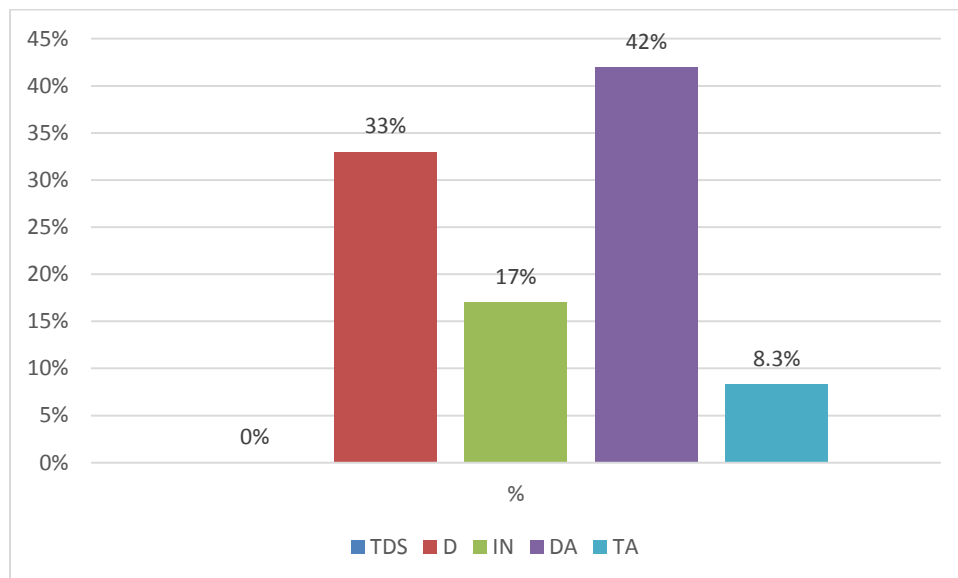
Se aprecia que 8 de los trabajadores encuestados (67%) están en desacuerdo con que exista una buena comunicación interna que favorezca la calidad de servicio a los clientes; un (8.3%) trabajador es indiferente; mientras que 2 de los trabajadores (17%) están de acuerdo con que si existe una buena comunicación interna y por último, un trabajador (8.3%) está totalmente de acuerdo.

**Tabla 7: Características de la comunicación directivo – colaboradores**

El jefe directo ha explicado claramente las funciones de mi puesto y mis responsabilidades, para brindar calidad de servicio.

Calificación	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	4	33%
Indiferente	2	17%
De acuerdo	5	42%
Totalmente de acuerdo	1	8.3%
Total	12	100%

**Figura 12**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores de la Biblioteca Municipal de Trujillo, en el día 28 de setiembre de 2016.

Se aprecia que 4 de los trabajadores encuestados (33%) están en desacuerdo con que el jefe les haya explicado con claridad cuáles son las funciones de sus respectivos puestos y las responsabilidades, mientras que 5 de los encuestados (42%) están de acuerdo y uno está totalmente de acuerdo; mientras que 2 trabajadores son indiferentes.

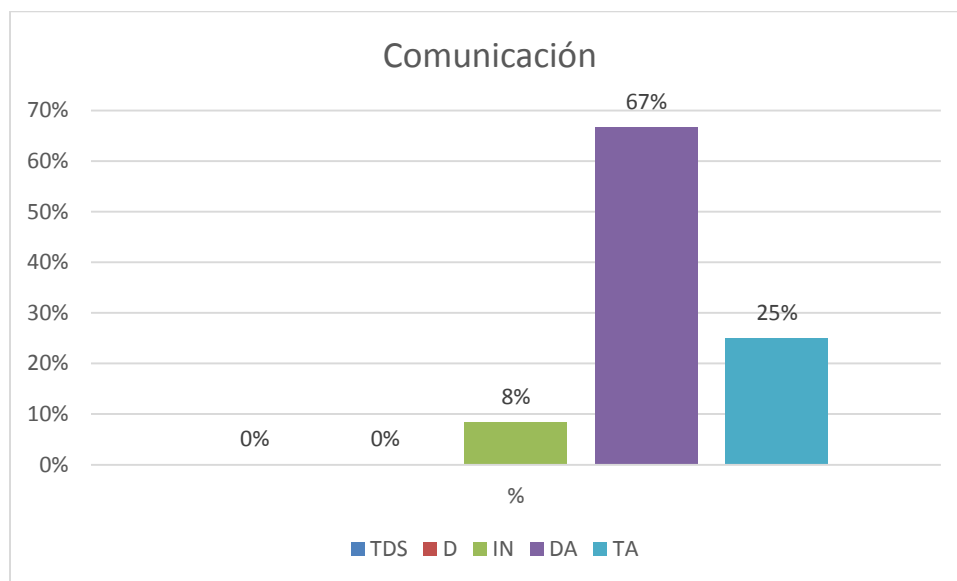
### 4.3 Resultados de la encuesta sobre clima laboral

#### Dimensión: Identidad

**Tabla 8: Factores que consideran indispensables para el desarrollo de un ambiente laboral – Comunicación**

Calificación	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	1	8%
De acuerdo	8	67%
Totalmente de acuerdo	3	25%
Total	12	100%

**Figura 6**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores de la Biblioteca Municipal de Trujillo, en el día 21 de octubre de 2016.

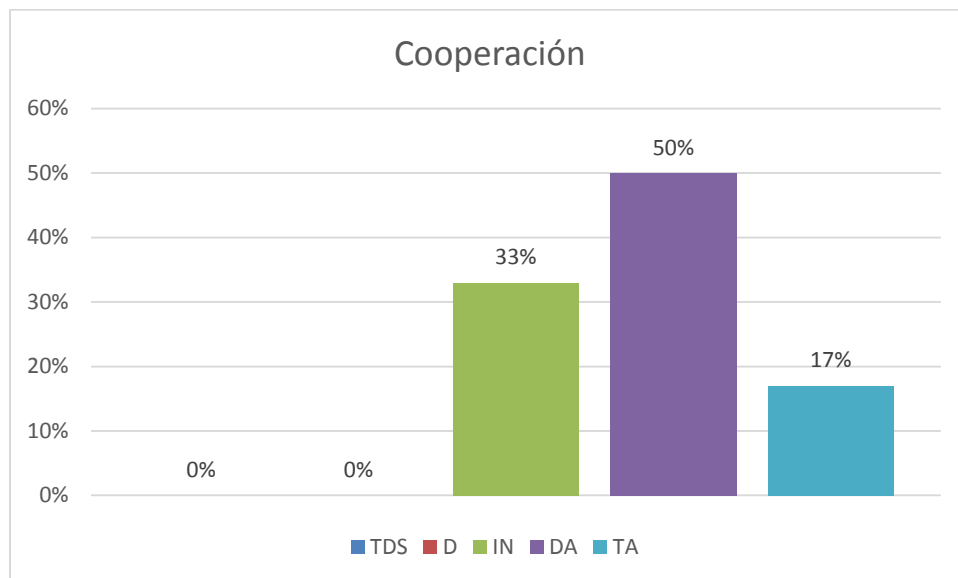
Como se puede observar la mayoría de los colaboradores (67%) de la institución consideran que la comunicación es factor importante e indispensable para el desarrollo de un ambiente laboral agradable; mientras que 3 (25%) están totalmente de acuerdo y solo uno es indiferente. Mediante esta se logra la participación del personal, se le informa eficazmente, crece la motivación, la seguridad y por ende se cumple correctamente las actividades diarias en la institución.



**Tabla 9: Cooperación**

Calificación	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	4	33%
De acuerdo	6	50%
Totalmente de acuerdo	2	17%
Total	12	100%

**Figura 7**



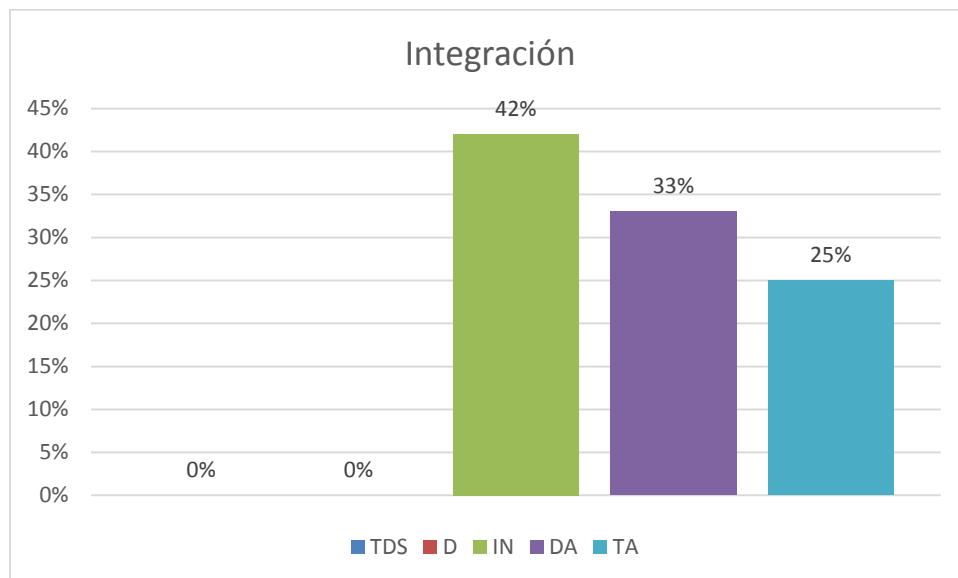
**Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Biblioteca Municipal de Trujillo, en el día 21 de octubre de 2016.**

La mayor parte de los colaboradores (50%) está de acuerdo y consideran que la cooperación es un factor clave para el desarrollo de un ambiente laboral agradable; mientras que 2 (17%) están totalmente de acuerdo y otros 4 son indiferentes. Ya que se transmite conocimientos y experiencia entre compañeros, fortaleciendo así la existencia de una concordancia en el cumplimiento de los objetivos y actividades entre los colaboradores.

**Tabla 10: Integración**

Calificación	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	5	42%
De acuerdo	4	33%
Totalmente de acuerdo	3	25%
Total	12	100%

**Figura 8**



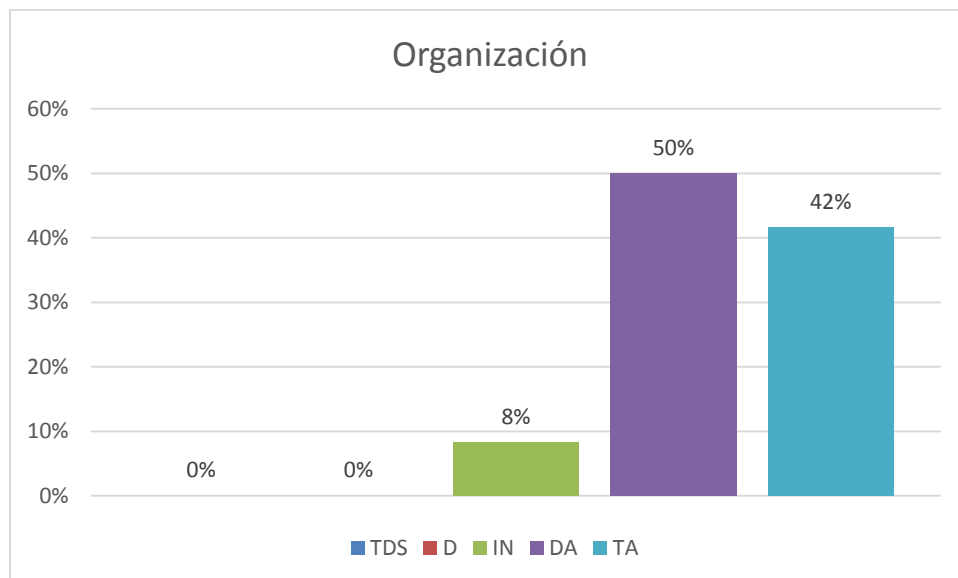
**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores de la Biblioteca Municipal de Trujillo, en el día 21 de octubre de 2016.

Como se puede apreciar, la integración es un factor importante para los miembros de la institución, 4 (33%) y 3 (25%), pues permite mejorar el ambiente laboral a través de la articulación de elementos materiales y humanos, necesarios para el desarrollo de tareas. Cabe recalcar que dentro de la institución no existe una buena integración, pues a no todo el personal le agrada participar en las actividades planeadas por la institución.

**Tabla 11: Organización**

Calificación	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	1	8%
De acuerdo	6	50%
Totalmente de acuerdo	5	42%
Total	12	100%

**Figura 9**



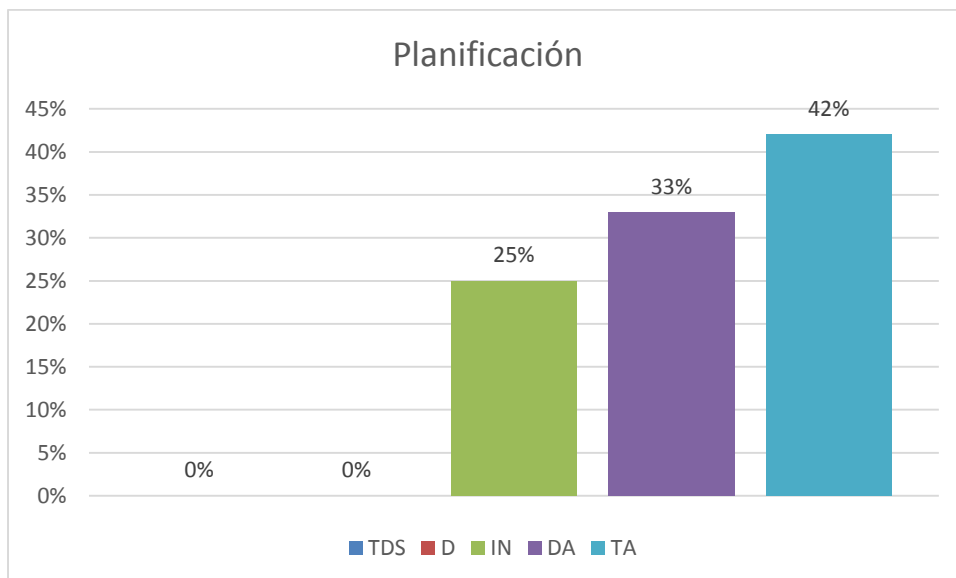
Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Biblioteca Municipal de Trujillo, en el día 21 de octubre de 2016.

En este caso, los colaboradores manifiestan que la organización también es un factor importante, 6 (50%) están de acuerdo y 5 (42%) están totalmente de acuerdo. Es una función administrativa importante que se utiliza para armonizar recursos y que permite que la institución pueda modificarse y actuar dinámicamente, de tal manera que no se haga tan complejo la realización de cambios en su interior.

**Tabla 12: Planificación**

Calificación	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	3	25%
De acuerdo	4	33%
Totalmente de acuerdo	5	42%
Total	12	100%

**Figura 10**



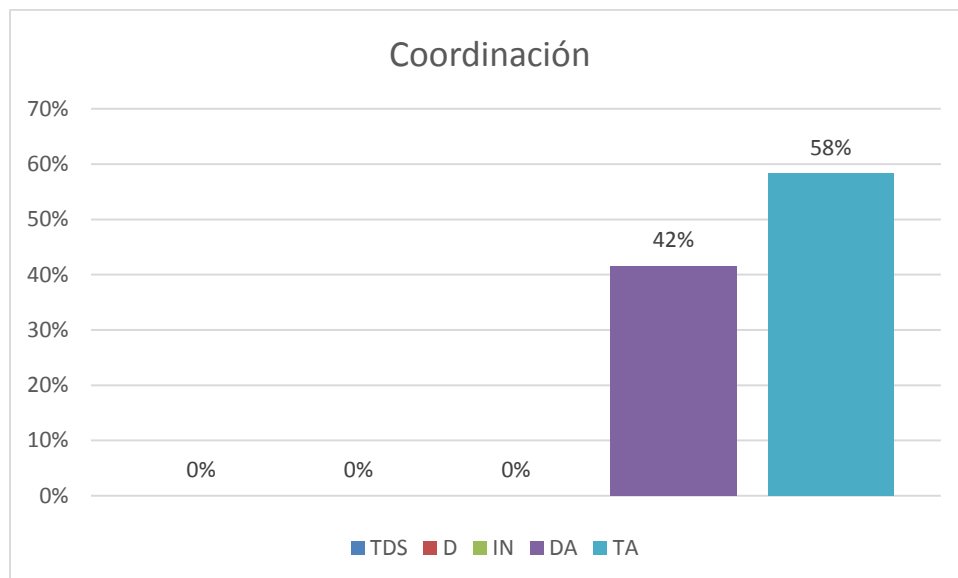
**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores de la Biblioteca Municipal de Trujillo, en el día 21 de octubre de 2016.

Como se puede observar 5 colaboradores están totalmente de acuerdo (42%) con que la planificación es un factor significativo pues aparte de tener una función importante en el ámbito administrativo, hace posible que se determine eventos que están por venir a fin que sucedan según se desee y de esta manera crear un ambiente adecuado en dónde se decida por anticipado los acontecimientos y así los miembros trabajen efectivamente; mientras que 4 están totalmente de acuerdo (33.3%) y 3 de ellos (25%) son indiferentes.

**Tabla 13: Coordinación**

Calificación	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	0	0%
De acuerdo	5	42%
Totalmente de acuerdo	7	58%
Total	12	100%

**Figura 11**



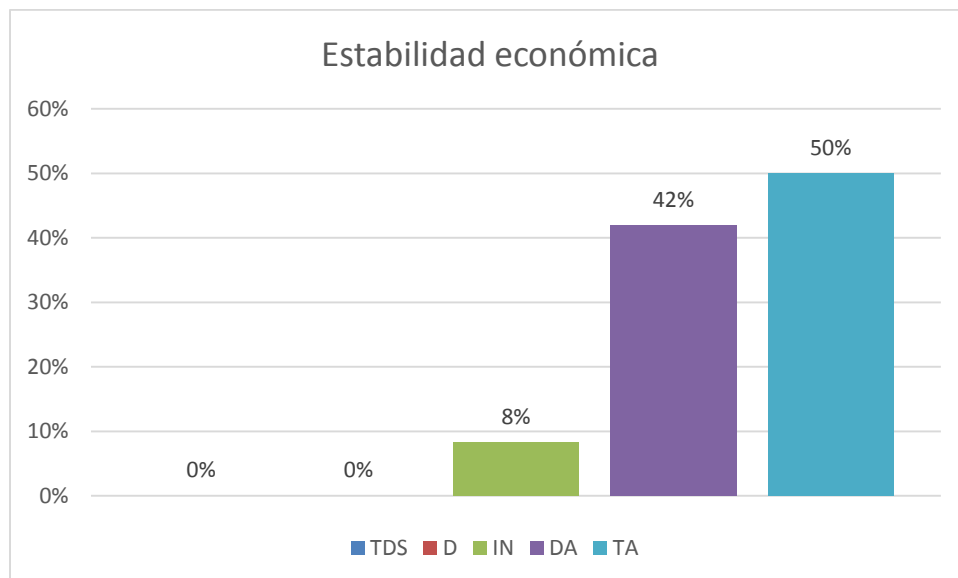
Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Biblioteca Municipal de Trujillo, en el día 21 de octubre de 2016.

Se aprecia que 7 (58%) de los colaboradores están totalmente de acuerdo con que la coordinación es un factor serio dentro de la institución, pues consiste en integrar las actividades de las áreas con el fin de perseguir las metas con eficacia.

**Tabla 14: Estabilidad económica**

Calificación	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	1	8%
De acuerdo	5	42%
Totalmente de acuerdo	6	50%
Total	12	100%

**Figura 12**



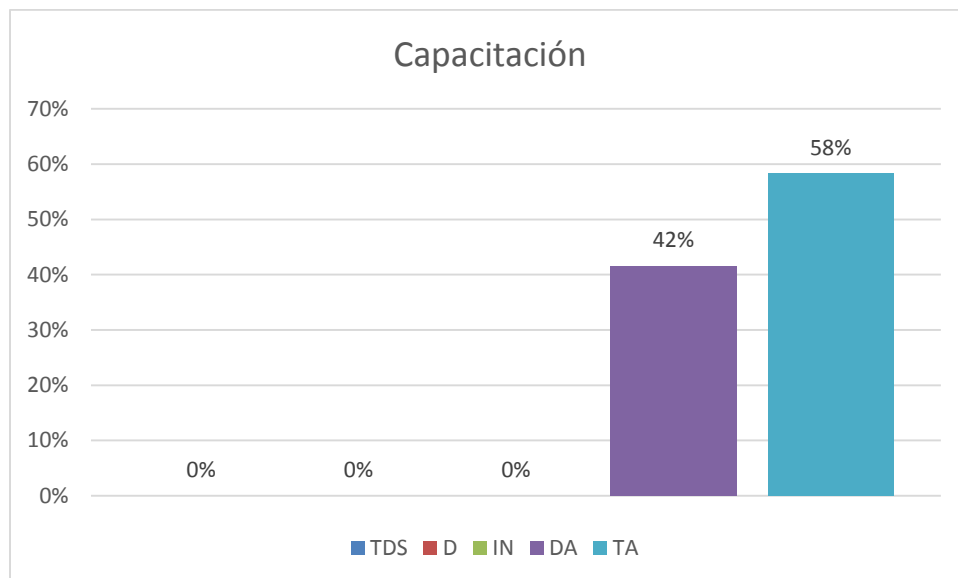
**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores de la Biblioteca Municipal de Trujillo, en el día 21 de octubre de 2016.

Se puede apreciar que el 50% de los colaboradores están totalmente de acuerdo con que la estabilidad económica es considerada como un factor importante para el desarrollo de un ambiente laboral agradable, ya que si una persona obtiene ingresos estables, esta se siente tranquila y trabaja a gusto. Los colaboradores no se sienten conformes porque el pago a veces no es puntual, y el contrato se renueva mensualmente por lo que no se sienten seguros con sus contratos.

**Tabla 15: Capacitación**

Calificación	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	0	0%
De acuerdo	5	42%
Totalmente de acuerdo	7	58%
Total	12	100%

**Figura 13**



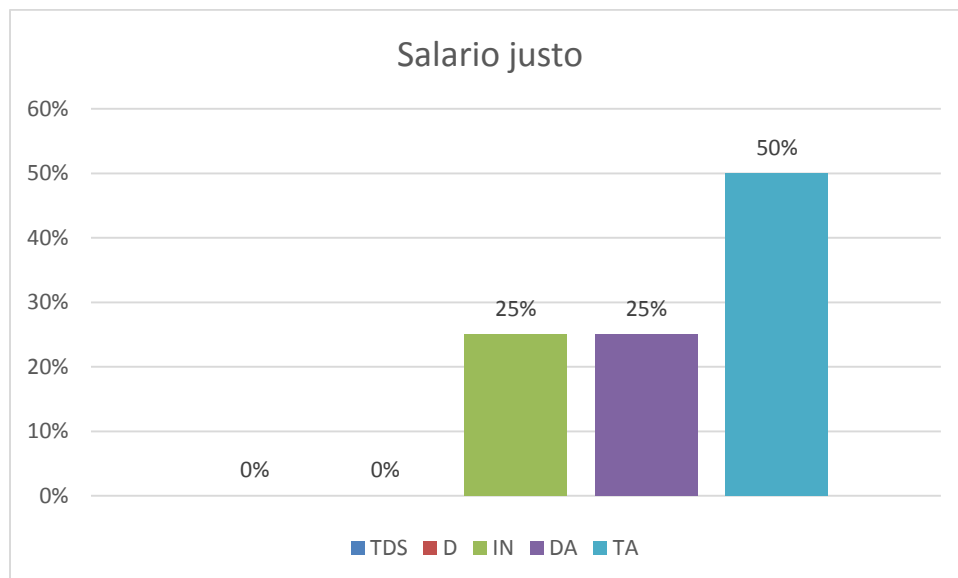
Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Biblioteca Municipal de Trujillo, en el día 21 de octubre de 2016.

Más de la mitad de los colaboradores en un 58% están totalmente de acuerdo y el 42% está de acuerdo con que la capacitación es considerada como un factor clave e indispensable para aumentar los conocimientos, cambiar las actitudes en el desempeño del trabajo, mejorar el desarrollo personal y profesional del propio empleado con el fin de contar con un personal mejor preparado. En la institución se brinda capacitaciones en el área administrativa, más no una motivadora hacia todos los miembros de la biblioteca.

**Tabla 16: Salario justo**

Calificación	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	3	25%
De acuerdo	3	25%
Totalmente de acuerdo	6	50%
Total	12	100%

**Figura 14**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores de la Biblioteca Municipal de Trujillo, en el día 21 de octubre de 2016.

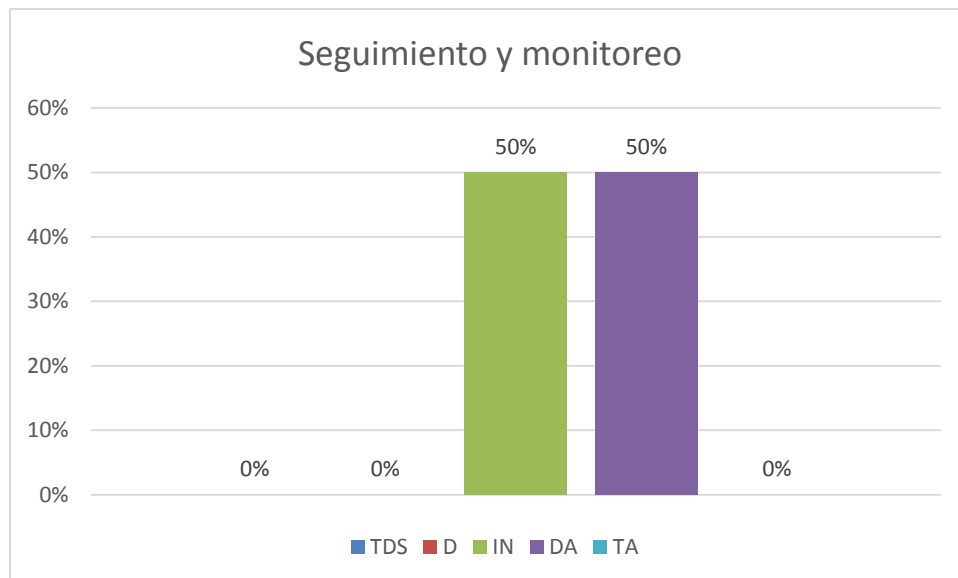
Se aprecia que el 50% de los colaboradores está totalmente de acuerdo con que un salario justo motiva al empleado a trabajar a gusto; mientras que el otro 25% está solo de acuerdo y el otro 25% es indiferente.



**Tabla 17: Seguimiento y monitoreo**

Calificación	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	6	50%
De acuerdo	6	50%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	12	100%

**Figura 15**



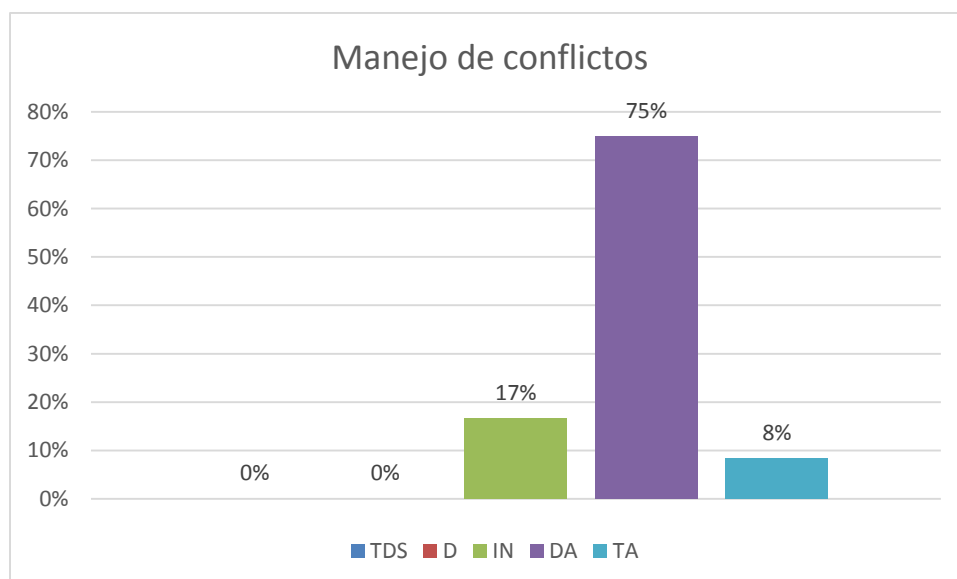
**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores de la Biblioteca Municipal de Trujillo, en el día 21 de octubre de 2016.

Según los resultados, el seguimiento y monitoreo es considerado por el 50% de los colaboradores clave para evaluar el cumplimiento de los procesos administrativos, académicos y comunicacionales que se lleva a cabo en la institución para que se extraiga resultados que sirven en la retroalimentación con el fin de mejorar eficazmente las actividades; mientras que para el otro 50% les es indiferente.

**Tabla 18: Manejo de conflictos**

Calificación	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	2	17%
De acuerdo	9	75%
Totalmente de acuerdo	1	8%
Total	12	100%

**Figura 16**



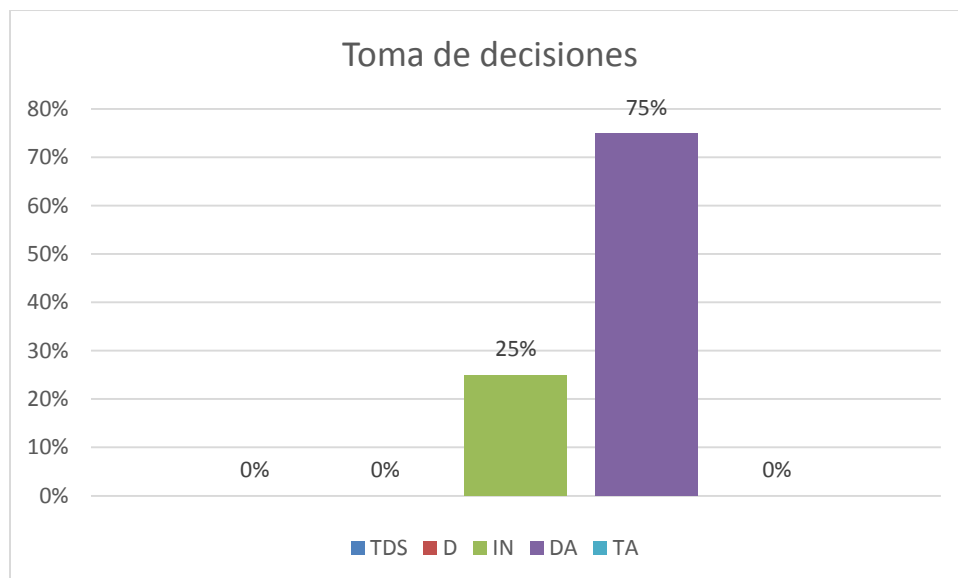
**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores de la Biblioteca Municipal de Trujillo, en el día 21 de octubre de 2016.

Como se puede apreciar, el 75% de los colaboradores está de acuerdo y el 8% está totalmente de acuerdo con que el manejo de conflictos es vital, pues si se manejan adecuadamente se puede evitar resentimiento y estrés entre los empleados, favoreciendo a un ambiente laboral agradable; mientras el 17% es indiferente.

**Tabla 19: Toma de decisiones**

Calificación	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	3	25%
De acuerdo	9	75%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	12	100%

**Figura 17**



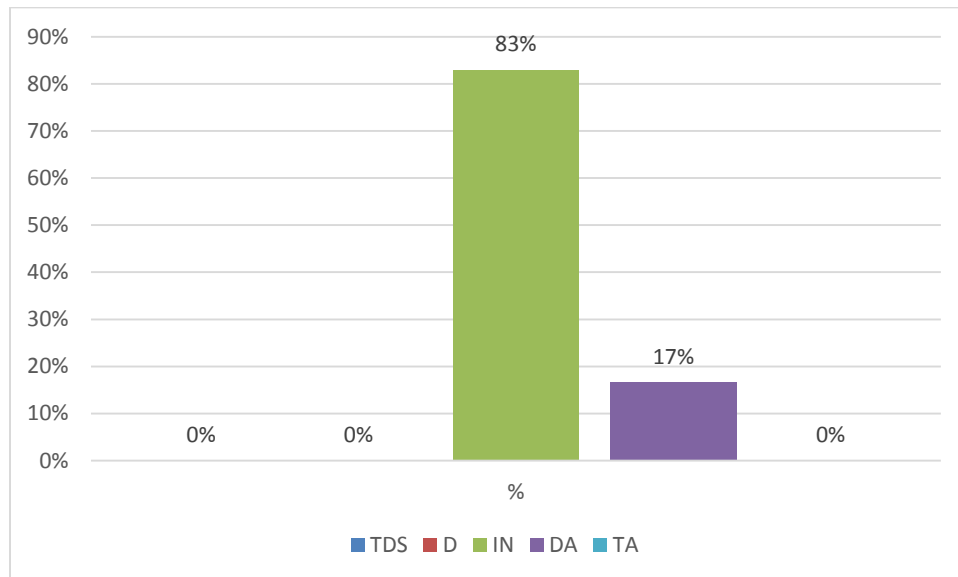
**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores de la Biblioteca Municipal de Trujillo, en el día 21 de octubre de 2016.

El 75% de los colaboradores está de acuerdo con que la toma de decisiones es un factor clave, pues mediante este se elige la mejor alternativa teniendo en cuenta la limitación de recursos con el ánimo de conseguir el resultado deseado; mientras que el 25% es indiferente.

**Tabla 20: Superior ayuda y anima al personal para un adecuado ambiente laboral**

Calificación	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	10	83%
De acuerdo	2	17%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	12	100%

**Figura 18**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores de la Biblioteca Municipal de Trujillo, en el día 21 de octubre de 2016.

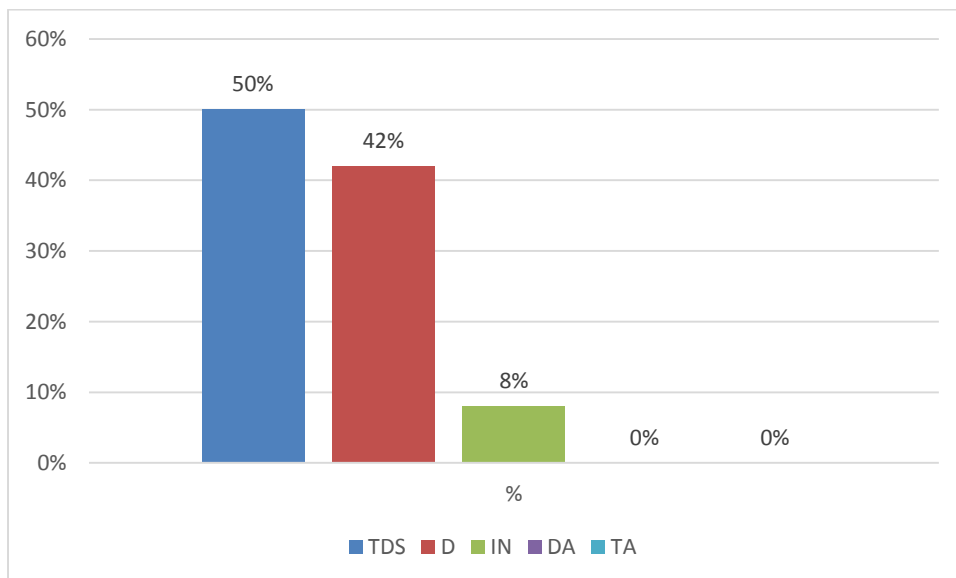
Como se puede apreciar el 83% (10 colaboradores) les es indiferente que su superior les anime a que se sientan parte importante de la institución para la cual están trabajando; mientras que el 17% (2 colaboradores) están de acuerdo. Esto podría afectar a futuro al progreso de la institución.

**Dimensión: Identidad y Responsabilidad**

**Tabla 21: Personal está dedicado a mejorar el ambiente laboral**

Calificación	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	6	50%
En desacuerdo	5	42%
Indiferente	1	8%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	12	100%

**Figura 19**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores de la Biblioteca Municipal de Trujillo, en el día 21 de octubre de 2016.

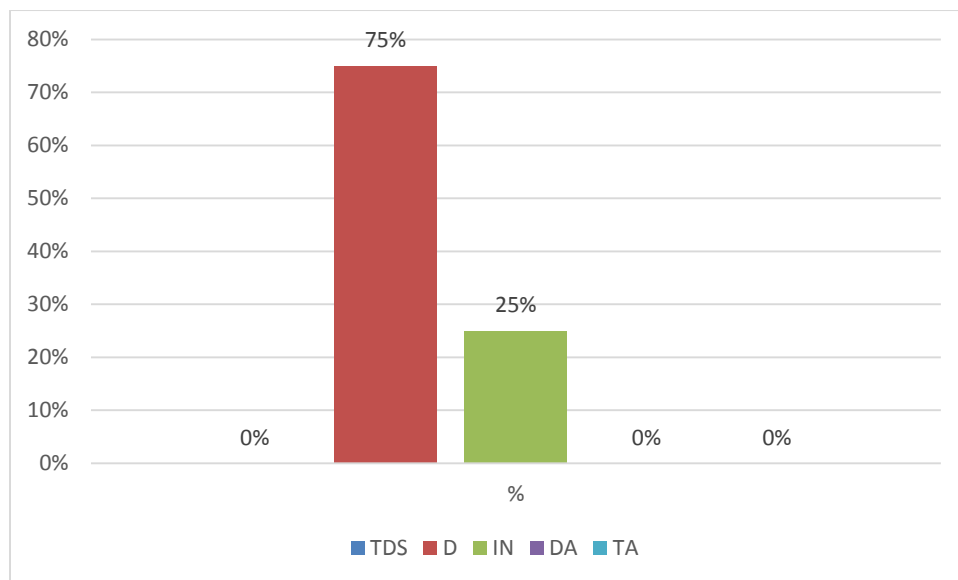
En el siguiente gráfico, se aprecia que 6 colaboradores (50%) están totalmente en desacuerdo, 5 (42%) en desacuerdo y un colaborador le es indiferente que el personal administrativo no está dedicado a mejorar el ambiente laboral, ya que existen ciertos roles que impiden fortalecer las buenas relaciones entre compañeros, a esto se suma la falta de integración y cooperación que crea una barrera a la hora de impulsar una atmósfera de trabajo agradable.

**Dimensión: Responsabilidad**

**Tabla 22: Importancia de informar al colaborador del avance de metas y logro de objetivos de comunicación**

Calificación	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	9	75%
Indiferente	3	25%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	12	100%

**Figura 20**



**Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Biblioteca Municipal de Trujillo, en el día 21 de octubre de 2016.**

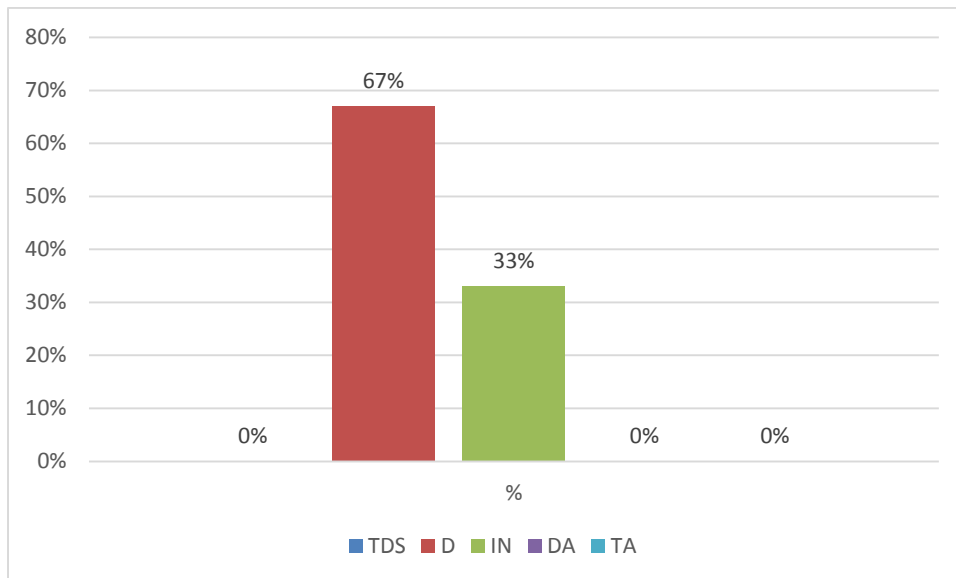
La mayoría de los colaboradores (75%) están en desacuerdo y el otro 25% les es indiferente que sea importante que se les informe sobre el avance de metas y el logro de objetivos; por lo que se denota que el personal no está comprometido a realizar sus mejores esfuerzos por que la institución progrese.

**Dimensión: Estructura y tamaño**

**Tabla 23: Importancia de la institución cuente con códigos de ética y de conducta actualizados**

Calificación	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	8	67%
Indiferente	4	33%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	12	100%

**Figura 21**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores de la Biblioteca Municipal de Trujillo, en el día 21 de octubre de 2016.

El 67% está en desacuerdo, mientras que el 33% les es indiferente que tenga mucho valor el que la institución cuente con un código de ética y conducta actualizado, pues mediante este se alimenta a que la gente participe y logre consensos en torno a los valores propios, fortaleciendo así una cultura organizacional de compromiso y respeto.

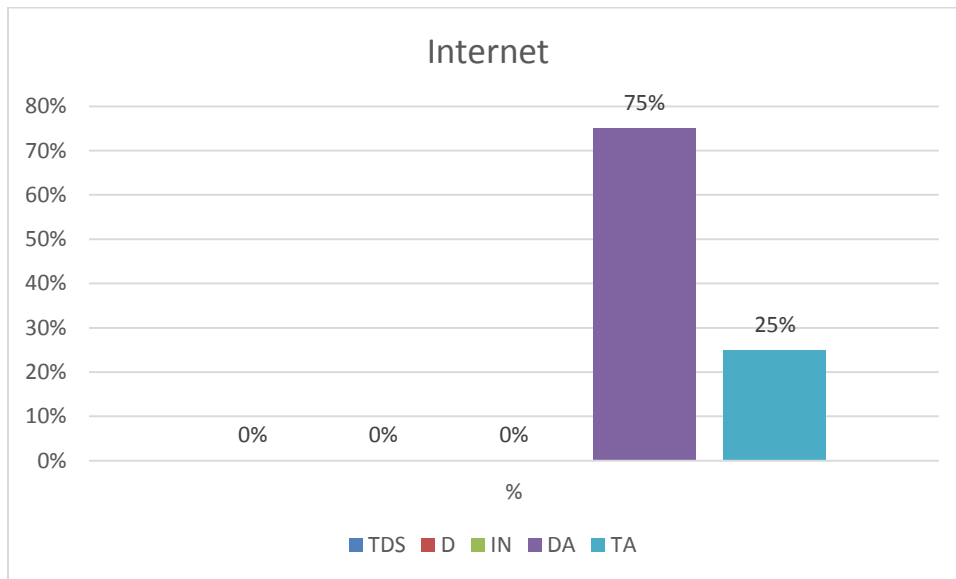
**Dimensión: Recursos y tecnología**

**Grado de importancia en que los siguientes factores tecnológicos mejoran el ambiente  
laboral**

**Tabla 24: Internet**

Calificación	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	0	0%
De acuerdo	9	75%
Totalmente de acuerdo	3	25%
Total	12	100%

**Figura 22**



**Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Biblioteca Municipal de Trujillo, en el día 21 de octubre de 2016.**

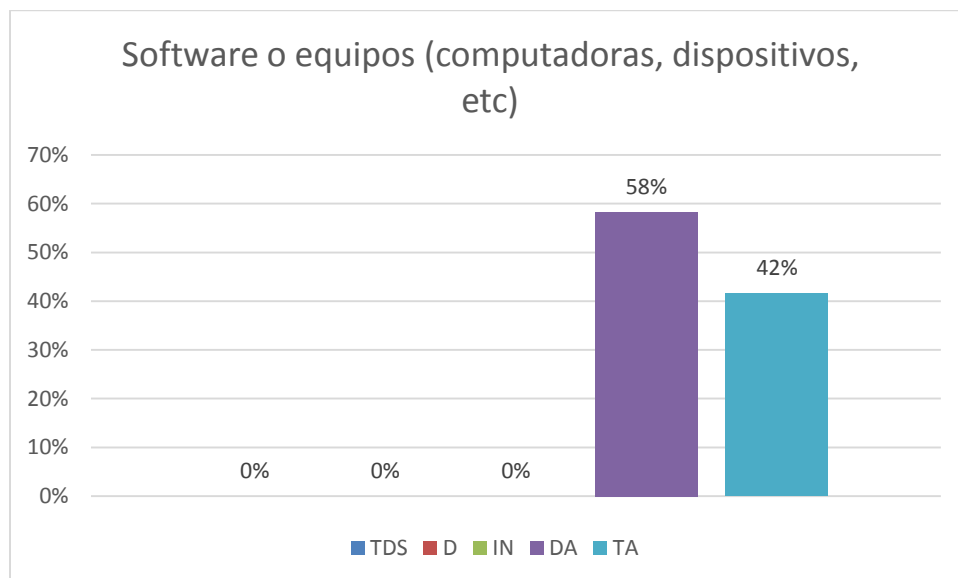
La gran mayoría de colaboradores en un 75% (9 colaboradores) y el 25% (3 colaboradores) consideran que el internet es un factor tecnológico indispensable al cual los miembros le dan mucho valor, pues a través de su uso se puede realizar todo tipo de documentos.



**Tabla 25: Software o equipos**

Calificación	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	0	0%
De acuerdo	7	58%
Totalmente de acuerdo	5	42%
Total	12	100%

**Figura 23**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores de la Biblioteca Municipal de Trujillo, en el día 21 de octubre de 2016.

Como se puede apreciar, el 58% (7 colaboradores) y el 42% (5 colaboradores) consideran que los equipos son un factor tecnológico muy valioso porque facilitan el trabajo ahorrando tiempo y esfuerzo, lo cual favorece a la creación de un adecuado ambiente de trabajo y a la realización efectiva de tareas.

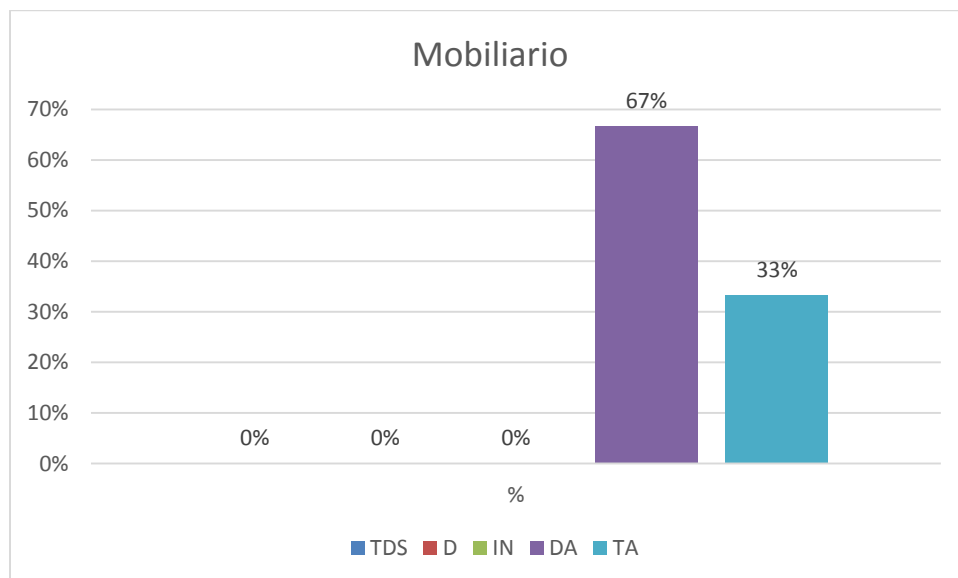
**Dimensión: Recursos y distribución espacial**

**Grado de los siguientes factores físicos mejoran el ambiente laboral**

**Tabla 26: Mobiliario (sillas, archivadores, escritorios, etc.)**

Calificación	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	0	0%
De acuerdo	8	67%
Totalmente de acuerdo	4	33%
Total	12	100%

**Figura 24**



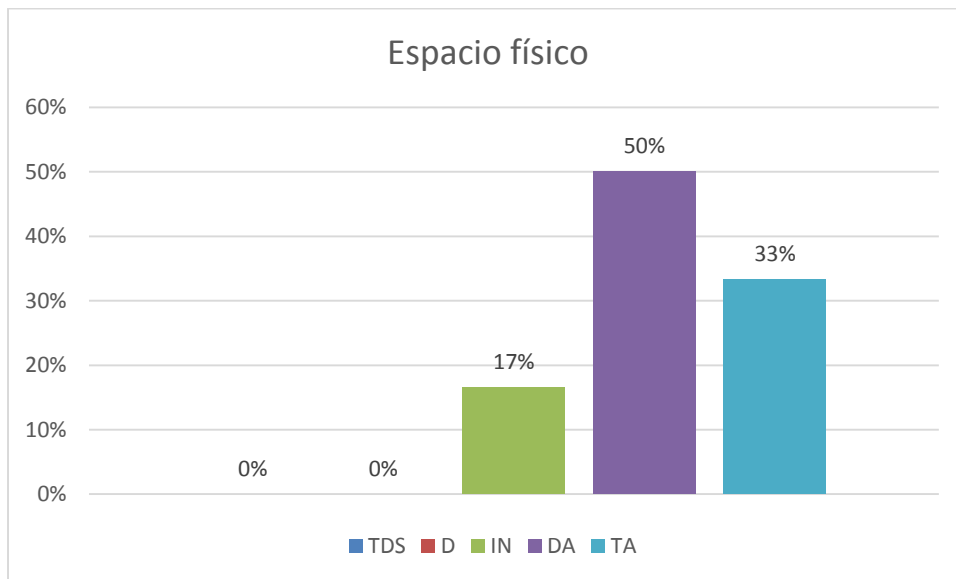
**Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Biblioteca Municipal de Trujillo, en el día 21 de octubre de 2016.**

El 67% (8 colaboradores) y el 33% (4 colaboradores) consideran que el mobiliario es un factor físico que mejora el ambiente laboral, pues aunque parte de este es antiguo y no ha sido reemplazado, algunos se mantienen en buenas condiciones y brinda satisfacción a los usuarios.

**Tabla 27: Espacio físico**

Calificación	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	2	17%
De acuerdo	6	50%
Totalmente de acuerdo	4	33%
Total	12	100%

**Figura 25**



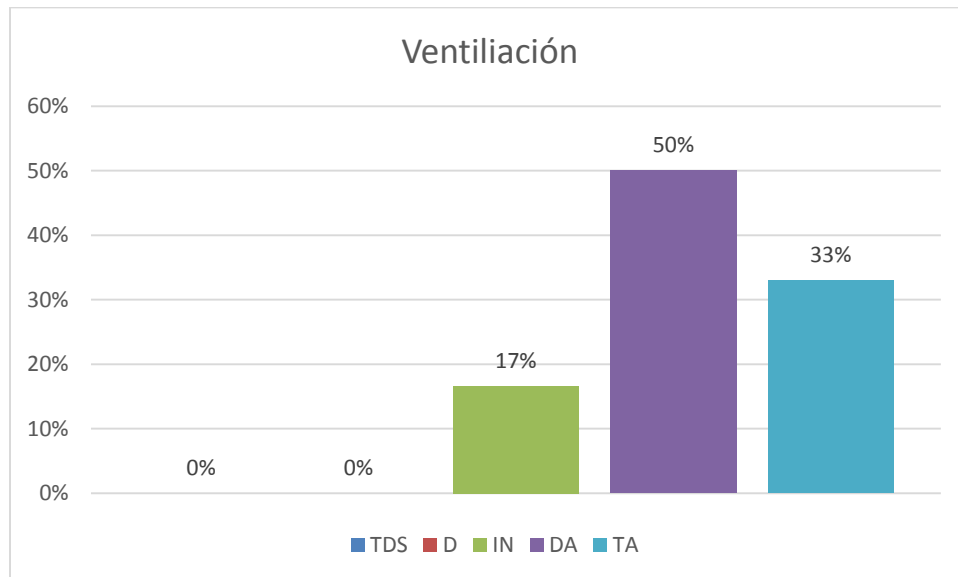
**Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Biblioteca Municipal de Trujillo, en el día 21 de octubre de 2016.**

Como se puede apreciar, el 50% (6 colaboradores) y el 33% (4 colaboradores) consideran que el espacio físico es un factor que mejora el ambiente laboral, pues se cuenta con instalaciones relativamente amplias que brindan comodidad a las personas que desempeñan diariamente sus actividades en la institución; mientras que 17% (2 colaboradores) es indiferente.

**Tabla 28: Ventilación**

Calificación	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	2	17%
De acuerdo	6	50%
Totalmente de acuerdo	4	33%
Total	12	100%

**Figura 26**



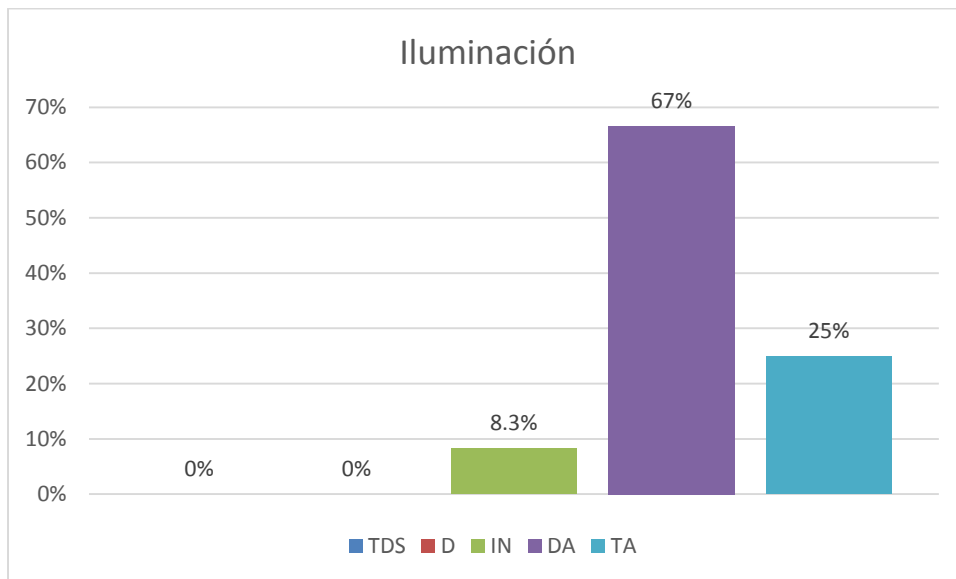
**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores de la Biblioteca Municipal de Trujillo, en el día 21 de octubre de 2016.

Como se puede apreciar, el 33% (4 colaboradores) están totalmente de acuerdo, el 50% (6 colaboradores) están de acuerdo con que la ventilación es un factor físico que se considera favorable dentro de la biblioteca, pues se cuenta con ventiladores y ventanas amplias que permiten la aireación para todo el personal; mientras que el 17% (2 colaboradores) son indiferentes.

**Tabla 29: Iluminación**

Calificación	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	1	8.3%
De acuerdo	8	67%
Totalmente de acuerdo	3	25%
Total	12	100%

**Figura 27**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores de la Biblioteca Municipal de Trujillo, en el día 21 de octubre de 2016.

Como se puede apreciar, el 67% (8 colaboradores) está de acuerdo, el 25% (3 colaboradores) está totalmente de acuerdo con que la iluminación es un factor que si favorece al ambiente laboral, ya que cada área que conforma la institución cuenta con luminosidad necesaria y adecuada para el bienestar de los usuarios y también mejora el desarrolla de actividades; mientras que un colaborador es indiferente a este aspecto.

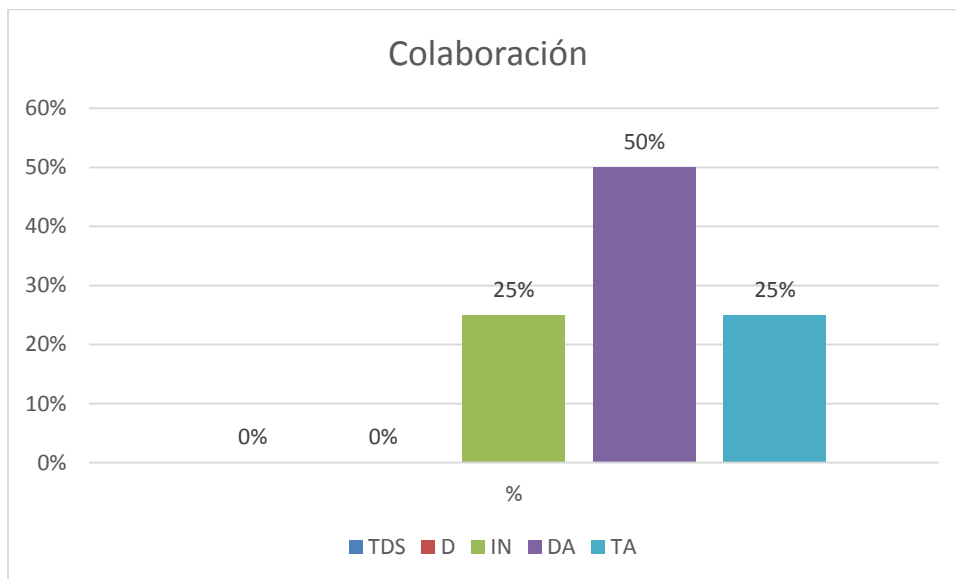
**Dimensión: Relaciones y conflictos**

**Grado en que los siguientes factores comunicacionales mejoran el ambiente laboral**

**Tabla 30: Colaboración**

Calificación	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	3	25%
De acuerdo	6	50%
Totalmente de acuerdo	3	25%
Total	12	100%

**Figura 28**



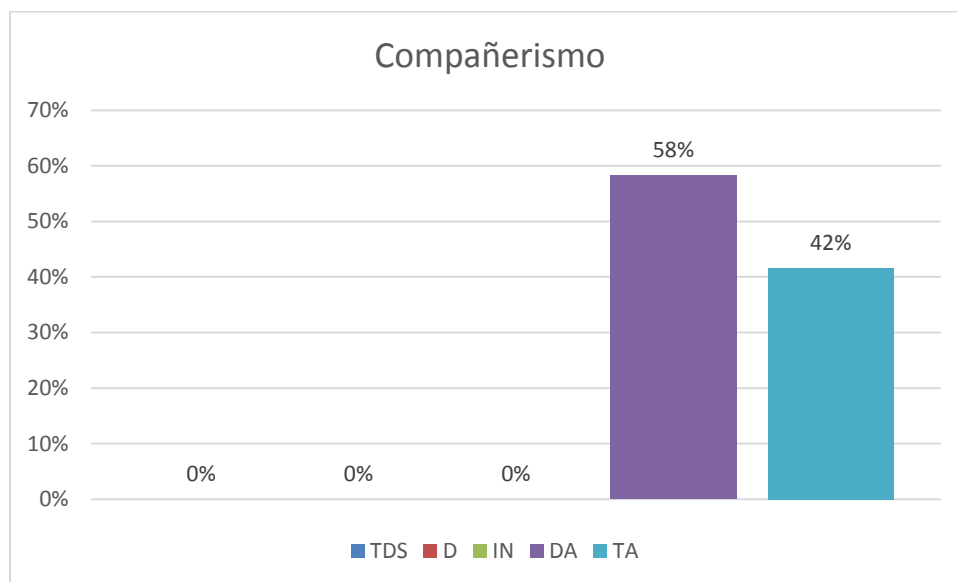
**Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Biblioteca Municipal de Trujillo, en el día 21 de octubre de 2016.**

Hay un 50% (6 colaboradores) y 25% (3 colaboradores) manifiestan que si existe colaboración entre compañeros, sin embargo el 25% (3 colaboradores) son indiferentes a este aspecto. Existen cierto tipo de roces entre determinados colaboradores que imposibilitan la existencia de un ambiente laboral agradable.

**Tabla 31: Compañerismo**

Calificación	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	0	0%
De acuerdo	7	58%
Totalmente de acuerdo	5	42%
Total	12	100%

**Figura 29**



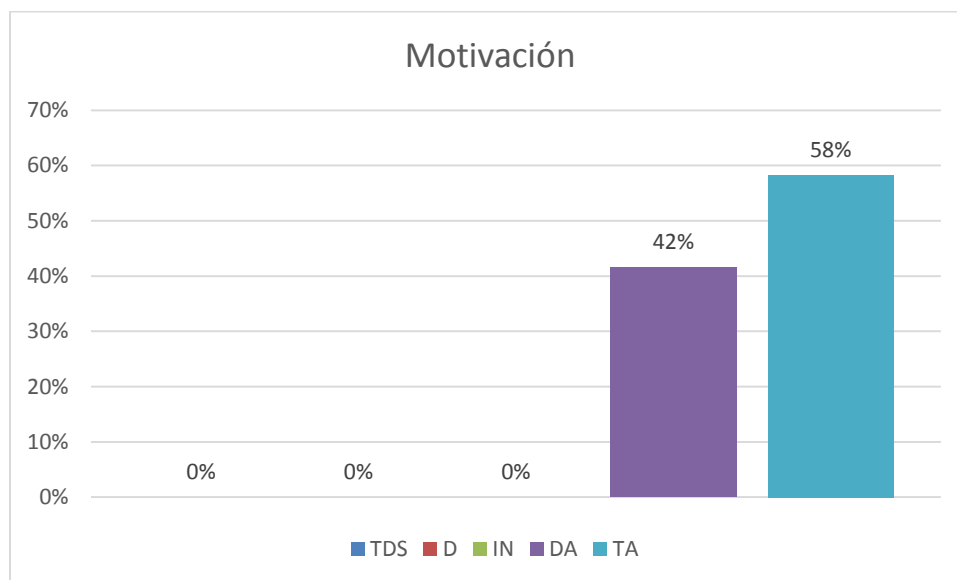
**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores de la Biblioteca Municipal de Trujillo, en el día 21 de octubre de 2016.

El 58% (7 colaboradores) y el 42% (5 colaboradores) consideran que el factor compañerismo es un componente comunicacional favorable para los colaboradores de la institución, pues muchos de ellos saben sobrellevar las diferencias y trabajar como compañeros.

**Tabla 32: Motivación**

Calificación	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	0	0%
De acuerdo	5	42%
Totalmente de acuerdo	7	58%
Total	12	100%

**Figura 30**



**Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Biblioteca Municipal de Trujillo, en el día 21 de octubre de 2016.**

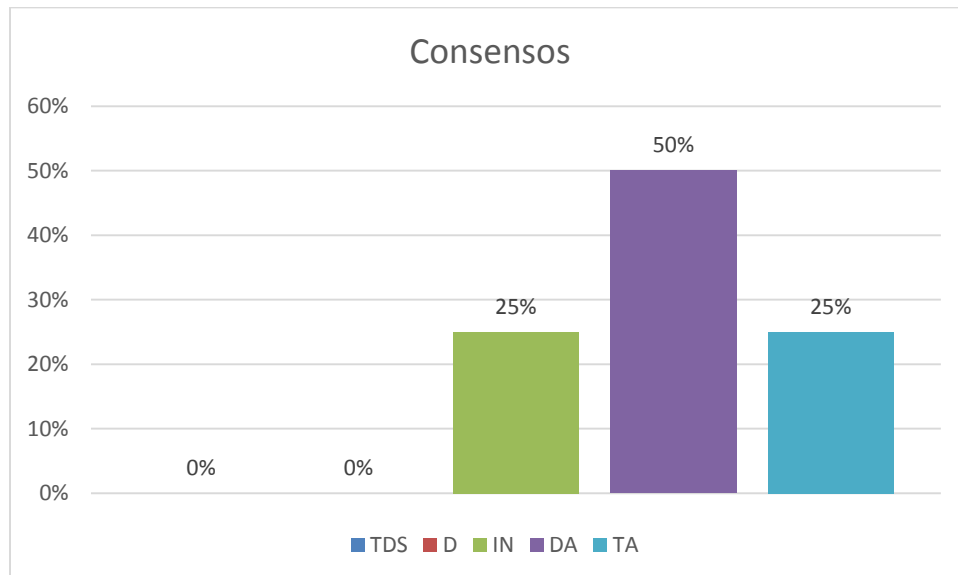
Se puede observar que el 58% (7 colaboradores) y el 42% (5 colaboradores) consideran que la motivación es un factor comunicacional de importancia, pues a través de este la gente se propone a realizar correctamente sus actividades.



**Tabla 33: Consensos**

Calificación	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	3	25%
De acuerdo	6	50%
Totalmente de acuerdo	3	25%
Total	12	100%

**Figura 31**



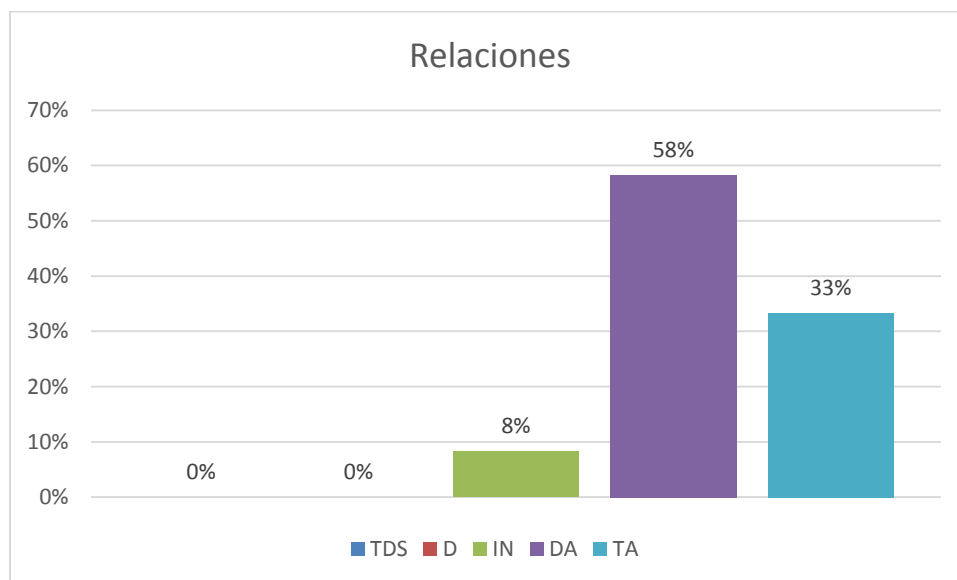
**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores de la Biblioteca Municipal de Trujillo, en el día 21 de octubre de 2016.

Se indica que el 50% (6 colaboradores) están de acuerdo, el 25% (3 colaboradores) están totalmente de acuerdo con que el factor consensos es importante; mientras que 25% (3 colaboradores), pues para la realización de todo tipo de labor se les informa a los colaboradores correspondientes pero no hay un mutuo acuerdo y no se lleva a cabo la ejecución de dicha actividad tomando en cuenta la opinión que propicia la existencia de un ambiente laboral ameno.

**Tabla 34: Relaciones**

Calificación	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	1	8%
De acuerdo	7	58%
Totalmente de acuerdo	4	33%
Total	12	100%

**Figura 32**



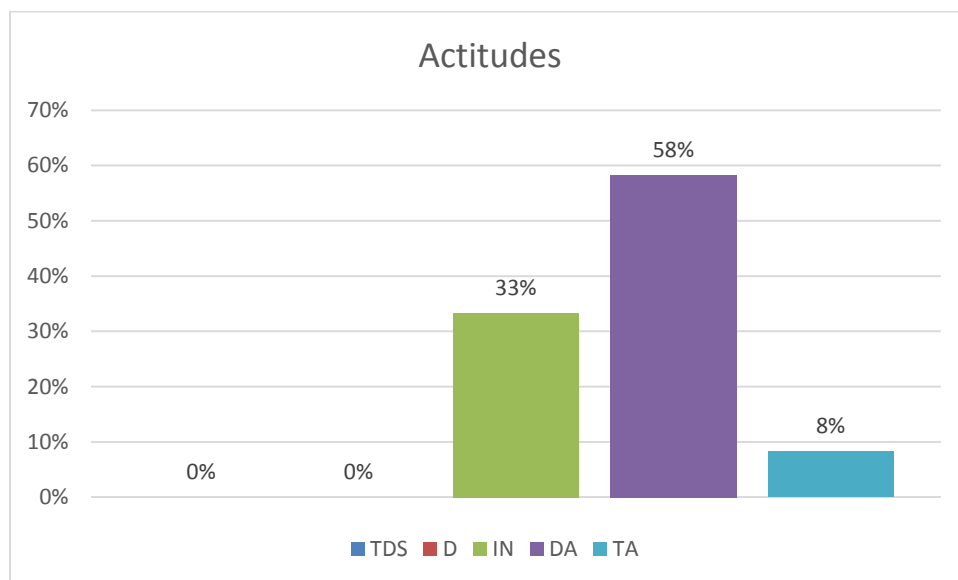
**Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Biblioteca Municipal de Trujillo, en el día 21 de octubre de 2016.**

Se puede observar que el 58% (7 colaboradores) están de acuerdo, el 33% (4 colaboradores) están totalmente de acuerdo con que las relaciones son un factor importante porque estas demuestran la mejora respecto al ambiente laboral, sin embargo, uno es indiferente y además se aprecia que no se labora a gusto perjudicando el ambiente laboral.

**Tabla 35: Actitudes**

Calificación	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	4	33%
De acuerdo	7	58%
Totalmente de acuerdo	1	8%
Total	12	100%

**Figura 33**



**Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Biblioteca Municipal de Trujillo, en el día 21 de octubre de 2016.**

Se puede observar que el 58% (7 colaboradores) y el 8% (un colaborador) consideran que las actitudes de los colaboradores dentro la institución marcan profundamente la existencia de un ambiente laboral agradable; sin embargo, muchos de ellos sienten que no son las mejores entre compañeros, perjudicando el alcance de objetivos institucionales.

#### 4.4 Resultados de las Pruebas de Inferencia Estadística

Se utilizó matrices de valores para cuantificar las variables, para poder trabajar la prueba T de Student. Se cuantificaron los valores en función de la escala de Likert. La suma de valores viene a ser el puntaje alcanzado por ítem.

##### Matrices de valores

Encuesta de Comunicación Interna

Valoraciones:

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

Muestra	CARGO	ITEMS												Puntaje
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Responsable de Hemeroteca 1	4	2	4	2	2	4	4	4	4	2	4	2	38
2	Secretaria	2	2	4	3	4	3	3	2	4	2	2	5	36
3	Auxiliar de Servicio	2	2	4	3	4	2	3	3	2	3	2	4	34
4	Responsable de Recepción	2	2	4	2	3	4	3	2	4	2	3	4	35
5	Contador	2	2	2	2	4	3	2	2	4	2	2	2	29
6	Administrador	4	2	4	2	3	3	2	4	2	4	2	4	36
7	Bibliotecario	3	4	4	2	4	3	2	2	4	2	4	4	38
8	Respon. De Reserv. Y Rest.	2	4	4	4	2	2	2	4	2	2	2	3	33
9	Responsable de Hemeroteca 2	4	3	4	4	4	2	2	2	3	2	2	3	35
10	Responsable de Medioteca	2	4	4	2	2	2	2	4	4	2	2	2	32
11	Jefe de Division	4	4	5	4	2	4	5	4	4	4	5	2	47
12	Encarg. de Gest. De Nuevos P.	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	2	4	38

Encuesta de Clima Laboral

Valoraciones:

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

		ITEMS																											
Muestra	CARGO	1												2	3	4	5	6		7				8					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					1	2	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6
1	Responsable de Hemeroteca 1	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	2	2	2	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4
2	Secretaria	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	3	3	1	2	3	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4
3	Auxiliar de Servicio	4	4	4	5	5	5	4	4	3	3	4	4	3	2	3	2	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4
4	Responsable de Recepción	3	3	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
5	Contador	4	4	3	3	5	5	4	4	5	3	4	4	3	1	2	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3
6	Administrador	5	3	3	5	3	5	3	5	3	3	4	4	4	1	3	2	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4
7	Bibliotecario	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	1	2	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4
8	Respon. De Preserv. Y Rest.	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	1	2	2	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	3
9	Responsable de Hemeroteca 2	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
10	Responsable de Medioteca	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4
11	Jefe de Division	4	3	3	5	4	4	4	4	5	3	3	3	3	2	2	3	5	5	4	4	4	5	4	4	5	3	5	3
12	Encarg. de Gest. De Nuevos P.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	1	2	2	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	3

Muestra	PUNTAJES POR ITEMS								Puntaje
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	3.50	3	2	2	2	4.00	3.50	3.50	24
2	4.33	3	1	2	3	4.00	3.75	4.00	25
3	4.08	3	2	3	2	4.00	4.50	4.50	27
4	4.00	3	2	2	2	4.00	4.00	4.67	26
5	4.00	3	1	2	2	4.00	4.00	3.50	24
6	3.83	4	1	3	2	4.50	4.25	4.67	27
7	4.25	3	1	2	3	5.00	5.00	4.17	27
8	4.17	4	1	2	2	4.50	4.75	4.33	27
9	4.42	3	2	2	2	4.00	4.00	4.33	26
10	4.17	3	3	3	3	4.00	3.50	4.17	28
11	3.75	3	2	2	3	5.00	4.25	4.00	27
12	4.83	3	1	2	2	5.00	5.00	4.17	27

Tenemos dos variables que han sido cuantificadas para trabajar la prueba de Inferencia Estadística

Variables:

CICI: Características Internas de Comunicación Institucional

CL: Clima Laboral

CICI	CL
38	24
36	25
34	27
35	26
29	24
36	27
38	27
33	27
35	26
32	28
47	27
38	27

### Prueba de Normalidad:

Se realizó la prueba de Normalidad de Shapiro-Wilk, porque el tamaño de la muestra es menor a 50 datos.

Se utilizó el programa estadístico SPSS versión 22.

La prueba de normalidad tiene las siguientes hipótesis:

H0: Las variables tienen una distribución normal

H1: Las variables no tienen una distribución normal

VARIA BLES	VALOR P significancia	Decisión e interpretación
CICI	0.125	Como P es mayor > 0.05 se acepta Ho, es decir la variable tiene distribución normal
CL	0.071	Como P es mayor > 0.05 se acepta Ho, es decir la variable tiene distribución normal

### Prueba T de Student para cada variable de forma independiente

Se realizó la prueba T de Student para conocer si el valor representativo nos muestra una buena valoración o mala valoración con respecto a cada variable, el estudio fue al 99% de confianza porque se trabaja con toda la población. Se presentan así dos hipótesis estadísticas a ser aceptadas o rechazadas.

Para CICI:

H0: Existe Buena valoración de los trabajadores en relación a las acciones de comunicación que se realizan en el trabajo.

H1: No hay buena valoración de los trabajadores en relación a las acciones de comunicación interna que se realizan en el trabajo.

Para CL:

H0: Existe Buena valoración de los trabajadores en relación al clima laboral en la Biblioteca Municipal de Trujillo.

H1: No hay buena valoración de los trabajadores en relación al clima laboral en la Biblioteca Municipal de Trujillo.

VARIA BLES	Valor t pertinente	Estadístico de prueba T	Decisión e interpretación
CICI	3.106	-3.357	Como el Estadístico de prueba T es < que el Valor T, se rechaza Ho, es decir se acepta H1
CL	3.106	-7.725	Como el Estadístico de prueba T es < que el Valor T, se rechaza Ho, es decir se acepta H1

Hay que considerar que estos resultados estadísticos se corresponden en ambos casos a la tercera hipótesis propuesta en la presente investigación: Es decir, las características de la comunicación interna inciden de modo negativo en el clima laboral. Esta incidencia significa el problema de valoración de los trabajadores, ya que al momento de aplicar las encuestas se observó que los trabajadores no respondieron con total sinceridad debido a que sabían que sus respuestas serían verificadas por el jefe de área de la biblioteca.



## CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

### 5.1. De la **Observación**

En la primera dimensión correspondiente a los canales de comunicación, la opinión de los trabajadores muchas veces no es considerada y hay información de carácter incierto debido a que no hay una comunicación bidireccional, no hay feedback porque no existe confianza por parte del personal hacia el jefe y viceversa. Sánchez y Pintado (2012) explican que las acciones de comunicación tienen como objetivo establecer comunicaciones efectivas con el público interno que den sentido y claridad a la tarea que cada uno realiza y afiancen la identidad de la organización.

En lo que respecta a la motivación, se percibió que el personal no tiene un nivel de compromiso alto, por lo que la eficiencia al momento de atender a los usuarios de la biblioteca no siempre es de una forma amable y sonriente. Según Berry y Parasuraman (1991) el marketing interno consiste en atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados hacia los empleos que satisfagan sus necesidades. En otras palabras lo que se busca es tratar a los colaboradores como clientes y los empleos son los productos que satisfarán sus necesidades.

En las características de los mensajes, se identificó que la frecuencia (cantidad de intervenciones) del directivo y trabajadores es intermedia debido a que solo es para indicarles una nueva tarea o para sugerirles cómo pueden realizar su labor. La tipología de los mensajes, en función del contenido es de carácter netamente informativo, ya que el principal y único objetivo es informar acerca de las nuevas tareas, observaciones, sugerencias, actividades futuras, nuevos proyectos a los trabajadores de esta institución. Si ellos tienen alguna inquietud pasan a resolverlo con el jefe de manera verbal. Capriotti (2009) menciona que tres son los componentes que debe tener la estrategia de comunicación para mejorar la comunicación interna. La cuales son: atribución de responsabilidades, recomienda que esté a cargo de un director de comunicación; la concepción de los mensajes, priorizar la información interna y se recomienda que sea difundida por canales internos dos o tres días antes de hacerse público; y la elección de los instrumentos, se debe considerar el contenido del mensaje, el perfil del destinatario y el efecto deseado.

En la retroalimentación, la prioridad del jefe es generar aprendizaje. De manera que sus trabajadores se desenvuelvan mejor al momento de ejecutar su trabajo. Existen reuniones periódicas que permiten que mejorar y corregir ciertas fallas tanto individual como grupal. Según Sánchez y Pintado (2012) la comunicación interna se debe basar en las necesidades específicas que tenga el equipo y además debe de complementarse con aspectos particulares

que puedan tener cada sector como: conocimiento de la empresa, conocimiento del producto y motivación y desarrollo profesional.

Finalmente, el jefe solo es abierto a la participación de sus trabajadores cuando ha convocado a una reunión con todo el personal, fuera de la reunión no. Muchas veces impone su método de trabajo originando que el personal se incomode y no se sienta libre, menos motivado a la hora de realizar su trabajo. Ribeiro (2004) plantea que el endomarketing es una estrategia destinada a dar a conocer a sus clientes internos, políticas, objetivos y estrategias; con la finalidad de motivarlos, comprometerlos hacia el logro de las metas y objetivos de la institución. Tiene como objetivo desarrollar en su equipo de trabajo, una mentalidad que está en sincronía con el marketing externo. (Ver ficha de observación pp. 33 – 35)

## 5.2. De las **Características internas de la Comunicación Institucional**

En la primera dimensión Canales de Comunicación, se puede apreciar que el personal no tiene conocimiento de las herramientas tecnológicas para lograr una comunicación fluida; sin embargo, la comunicación a través del correo corporativo casi nunca es utilizada. Otro punto importante es que la información que reciben es útil e importante para brindar un buen servicio al cliente, aunque esta sea a través de canales informales. Concordando con Olivos, L. en su tesis “La comunicación Interna y la Percepción de la calidad de servicio por los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquia San Lorenzo” (2014) explicó que para garantizar un logro de resultados institucionales se debe hacer uso efectivo de las tecnologías de comunicación institucionales, como también emplear de manera efectiva canales de comunicación formal. Ya que al no emplearlas no se satisface las posibilidades de establecer comunicaciones efectivas y oportunas de los colaboradores al interno de la institución, originando una deficiente calidad de servicio al cliente. (Ver figuras 1-5 pp.36-40)

En la dimensión Estrategias de comunicación, se encuentra que el nivel de compromiso por parte de los colaboradores es medio, debido a que no todos coinciden respecto a que la institución desarrolle programas motivacionales, también no se preocupa por crear un sentido común de misión e identidad y por último, los colaboradores sienten que sus opiniones, ideas y sugerencias no son tomados en cuenta. Sin embargo, si dan oportunidad a que los colaboradores expresen y compartan iniciativas de mejores prácticas de conocimiento, como también existen buenas relaciones interpersonales. Según Ribeiro, A. (2004) lo que se busca con el Endomarketing es atraer, desarrollar, motivar y retener trabajadores calificados hacia los empleos (productos) que satisfagan sus necesidades. Esto quiere decir que en lo que se basa esta filosofía es tratar a los trabajadores como clientes y es la estrategia de alinear a los empleos con la satisfacción de sus necesidades. (Ver figuras 6-10 pp. 41-45)

Finalmente, en la última dimensión de esta variable, los flujos de comunicación son medianamente buenos; en lo que respecta a la orientación de la comunicación, la mayoría están en desacuerdo con que exista una buena comunicación interna que favorezca la calidad de servicio a los clientes. Por otro lado, la mayoría concuerda con que el jefe ha explicado de forma clara las funciones y responsabilidades de cada colaborador de la institución, por lo tanto ellos tienen claro cuál es su función favoreciendo la calidad de servicio a los clientes. Concordando con Capriotti P. (2009) considera que se debe dar prioridad a la información interna para que los flujos comunicacionales sean óptimos, por lo que recomienda para que un mensaje sea eficaz, eliminar la deformación informativa que genera rumores, que sea simple para garantizar la comprensión general, novedoso si se pretende generar interés y selectivo para orientarlo hacia los hechos que realmente motivan su comunicación. (Ver figuras 11-12 pp. 46-47)

### 5.3. Del **Clima Laboral**

En la primera dimensión Identidad, los principales factores que los colaboradores consideran indispensables para un buen ambiente laboral son: comunicación, cooperación, organización, planificación, coordinación, capacitación y salario justo; aunque muchos de ellos no ponen de su parte para mejorar el ambiente laboral entre ellos. Por lo que Guillen y Guil (2000) consideran que la identidad es el sentimiento mutuo de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. (Ver figuras 12-24 pp. 48-60)

En la dimensión Responsabilidad, los colaboradores no consideran importante que se les informe sobre el avance de metas y logro de objetivos de comunicación por lo tanto no están comprometidos a realizar esfuerzos por el progreso de la institución, según Guillen y Guil (2000) cometan sobre la importancia de mantener a los miembros de la organización informados acerca de los avances de metas y logros de comunicación, así como también sobre las políticas y estrategias, pues al no hacerlo originaría que los miembros pierdan el interés de participar o inclusive de laborar para la misma. (Ver figuras 25-26 pp. 61, 62)

En la dimensión Estructura y tamaño, los colaboradores consideran importante que la institución cuente con códigos de ética y de conducta, concordando con Guillen y Guil (2000) mencionan que la institución debe poner énfasis en crear un ambiente de trabajo formal y estructurado. (Ver figura 27 p. 63)

En las dimensiones recursos - tecnología y recursos - distribución espacial, las herramientas tecnológicas juegan un papel importante para mejorar el ambiente laboral y según los encuestados, consideran que la internet es fundamental porque facilita el trabajo ahorrando tiempo y esfuerzo. Por otro lado la distribución espacial, no se ha modernizado. El mobiliario es antiguo y no ha sido reemplazado, sin embargo cuentan con un amplio espacio físico, luminoso y ventilado. Según Gonzáles y Olivares (2005) consideran que los miembros de la institución requieren de elementos de apoyo que les faciliten el logro de objetivos y la distribución física puede influir debido a que favorece o dificulta la cantidad y calidad de interacciones que ocurren en los miembros, las actitudes hacia su trabajo, sus compañeros y hacia la organización en sí misma. (Ver figuras 28-33, pp. 64-69)

Y por último, la dimensión relaciones y conflictos, existen cierto tipo de roces y actitudes negativas entre determinados colaboradores que no serían favorables para fortalecer un ambiente laboral agradable. Según Barroso, P. (2004) menciona que para sobrellevar los conflictos se debe saber aceptar las opiniones discrepantes, no temer a opinar y solucionar los problemas tan pronto como estos surjan. (Ver figuras 34-39 pp. 70-75)

#### **5.4 Del nivel de inferencia de la Comunicación Institucional y el Clima Laboral**

Primero se utilizó matrices de valores para cuantificar las variables. Se cuantificaron los valores en función de la escala de Likert, resultaron los siguientes puntajes para trabajar las pruebas de Inferencia Estadística. Vale recalcar que el estudio fue al 99% de confianza porque se trabajó con todos los trabajadores de la biblioteca.

Variables:

CICI: Características Internas de Comunicación Institucional

CL: Clima Laboral

Según estos valores se procedieron a realizar la prueba T de Student para comprobar estadísticamente si el promedio o valor representativo de los 12 trabajadores tienen una buena valoración o una mala valoración en relación a las acciones de Comunicación Institucional que se realizan en la Biblioteca Municipal de Trujillo. Aplicando la prueba, estadísticamente se concluyó que como el estadístico de prueba T (-3.357) es menor que el valor T (3.106), se rechaza la H<sub>0</sub> y se acepta la H<sub>1</sub> que es la hipótesis estadística propuesta para el análisis cuantitativo: No hay buena valoración de los trabajadores en relación a las acciones de comunicación interna que se realizan en la Biblioteca Municipal de Trujillo. Sin embargo hay que considerar que esta hipótesis se corresponde a la TERCERA HIPÓTESIS GENERAL propuesta en este estudio: La comunicación interna incide de modo negativo en el clima laboral (Ver p.29).

No se cumple en esta institución el planteamiento teórico señalado por Ribeiro (2004): la comunicación interna para el cliente interno o Endomarketing puede ser una buena estrategia de relacionamiento y gerenciamiento, que tiene como objetivo desarrollar en su equipo de trabajo una mentalidad que está en sincronía con el marketing externo. Algunos enfoques del Endomarketing son: hacia el aumento de la motivación y satisfacción de los colaboradores; para el desarrollo de la orientación al cliente externo como un medio para integrar las diferentes áreas funcionales, siendo esto vital para la relación del cliente con la empresa; y como un instrumento para implementar una estrategia para reducir o eliminar posibles conflictos entre departamentos, comités o grupos, con el fin de vencer la Resistencia al cambio dentro de las organizaciones.

Así mismo, para la segunda variable Clima Laboral, aplicando la prueba, estadísticamente se concluyó que como el estadístico de prueba  $T$  (-7.725) es menor que el valor  $T$  (3.106) se rechaza la  $H_0$  y se acepta la  $H_1$ , concluyendo que no hay buena valoración de los trabajadores en relación al clima laboral en la Biblioteca Municipal de Trujillo.

Este resultado no se adecua así a la propuesta de Barroso, P. (2004) sobre lo que significa un adecuado clima organizacional. Para este autor, se trata de conseguir que los miembros de la organización acepten las opiniones discrepantes y solucionan los problemas tan pronto surjan; relaciones, percepción de los miembros de una organización de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales en una dirección unilateral; identidad, sentimiento de los miembros de la empresa de la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados; responsabilidad, sentimiento de los miembros acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo; y estructura, representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, tramites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Esta situación ideal no se evidencia en su totalidad en la Biblioteca Municipal de Trujillo.

## CONCLUSIONES

Las características de la comunicación interna de la Biblioteca Municipal de Trujillo no son totalmente satisfactorias con respecto a la percepción de los trabajadores. El jefe no hace uso del todo adecuado de los canales de comunicación, no hay una comunicación bidireccional, el nivel de motivación hacia los colaboradores es baja, en la frecuencia o cantidad de intervenciones del directivo es intermedia, la tipología de los mensajes es de carácter netamente informativo, en la retroalimentación la prioridad es generar aprendizaje y por último existen reuniones periódicas en las cuales muchas veces impone su método de trabajo. No obstante, los flujos de comunicación son positivos debido a que el jefe ha explicado de forma clara las funciones y responsabilidades de cada colaborador de la institución.

Los resultados indican que la comunicación ejercida por el jefe de área con sus colaboradores no se realiza de manera bidireccional, afectando el nivel de motivación y compromiso por parte de los colaboradores. No obstante, las relaciones interpersonales entre el personal son positivas.

El clima laboral de la institución es regular, puesto que el personal administrativo y en general no están dedicados del todo a propiciarlo con resultados no favorables en la interacción social. Este hecho genera desintegración y otros factores que crean una barrera a la hora de impulsar una atmósfera de trabajo agradable; además, parte del personal de la institución no se siente ayudado ni animado por su superior, afectando su motivación y rendimiento laboral. Hecho que puede explicar la diferencia entre los resultados de los dos elementos estadísticos utilizados.

Se puede concluir que contar con un buen plan de comunicación interna alineado a la estrategia principal, los objetivos y las políticas de una organización, incrementa de modo significativo el compromiso, la motivación y la productividad de los colaboradores reflejándose en el clima laboral. En la Biblioteca Municipal de Trujillo, no hay una garantía de logros institucionales si no se emplea canales de comunicación formal y un uso efectivo de herramientas tecnológicas; pues, no se satisface la posibilidad de establecer una comunicación efectiva debilitando la calidad de servicio al cliente. Por otro lado, al no mantener al personal motivado, interesado e identificado con su organización propiciará a que su rendimiento laboral vaya en declive.

## RECOMENDACIONES

- El personal administrativo y en general debe intentar manipular instrumentos tecnológicos que faciliten la organización de su trabajo y el fácil acceso a redes, aportando al mejoramiento de los flujos comunicacionales dentro de la institución.
- El personal de la institución debe aprovechar recursos tecnológicos, implementando un sistema de información que sirva para facilitar la administración de actividades comunicacionales.
- Se debe implementar y aprovechar herramientas eficaces de comunicación interna como las carteleras informativas, el correo electrónico y el buzón de sugerencias, para implementar cambios positivos a favor del público interno y fortalecer el ambiente laboral de la Biblioteca.
- Los niveles superiores deben incentivar al personal a demostrar sus mejores actitudes y trabajar por la creación de un ambiente agradable y favorecedor en el desempeño de actividades.
- El Endomarketing es una estrategia efectiva para dinamizar los procesos y acciones que promuevan y fortalezcan la comunicación interna, puesto que su utilización garantiza la fidelización de los trabajadores, originando un ambiente de trabajo agradable.
- Es necesario una capacitación sobre las relaciones humanas y motivación, que fomente el compañerismo, la colaboración e integración entre colaboradores para impulsar un ambiente laboral agradable.
- Elaborar un documento informativo de ética y conducta que aliente la participación y logre consensos en torno a valores propios, fortaleciendo un ambiente laboral basado en compromiso y respeto.
- Diseñar indicadores de comunicación interna que faciliten el proceso de seguimiento y monitoreo para mejorar el proceso comunicacional.

- Se debe realizar un plan comunicacional que interrelacione las actividades de comunicación, que comparta el alcance de objetivos e impulse las buenas relaciones, aportando al fortalecimiento de un ambiente laboral agradable.



## REFERENCIAS

Alonso, J. (2003). *Evaluación de Bibliotecas Universitarias con el Modelo EFQM*. [en línea]. En: Encuentro das Biblioecas do Ensino Superior. Recuperado el 23 de octubre 2017, de

<http://eprints.rclis.org/archive/00001605/01/Lisboa5.rtf>

Arizcuren A., Cabezas E. & Cañeque N. (2006). *Guía de Buenas Prácticas de Comunicación Interna*. España: Madrid.

Armas Sandoval J. (2014). *Comunicación Interna y Clima Laboral, estudio realizado en Call Center de la ciudad de Quetzaltenango*. (Tesis de Licenciatura) [en línea]. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado el 20 de mayo 2016, de

<http://docplayer.es/1669606-Comunicacion-interna-y-clima-laboral-estudio-realizado-en-call-center-de-la-ciudad-de-quetzaltenango-tesis.html>

Barroso, P. (2004). *Dimensiones del clima organizacional*. México: Limusa.

Berry, L. (1981). El trabajador como cliente. *Journal of Retailing Marketing*, 3(1) pp. 33-40.

Berry L. & Parasuraman A. (1991). *Marketing Services: competing through quality*. EE.UU, New York: The Free Press.

Castillo Esparza A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. España: Madrid.

Capriotti, P. (2012) *Claves para lograr un cambio en la comunicación interna*. España: Editorial Axioma.

Cedaro K. (2007) *Importancia de los distintos Canales de Comunicación Interna para la Gestión de las Universidades Públicas en Argentina*. (Tesis de grado de Magister) [en línea]. Universidad Tecnológica Nacional. Argentina. Recuperado el 15 de mayo 2016, de [http://www.edutecne.utn.edu.ar/tesis/calidad\\_comunicacion\\_universidades.pdf](http://www.edutecne.utn.edu.ar/tesis/calidad_comunicacion_universidades.pdf)

Chiavenato, L. (2010). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: McGraw Hill.

- Chiavenato, L. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Interamericana de Editores, S.A. de C.V.
- Costumero, L. (2007). *Relaciones en el Entorno de Trabajo*. España: International Thomson Editores Spain Paraninfo S.A.
- Dalton, M. (2007). *Relaciones Humanas*. Chile: International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Delgado Sánchez L. (2013). *Factores a desarrollar en la Comunicación Interna entre los coordinadores de proyectos y los operadores del área taller de la empresa Tainme S.A.* [en línea]. Ecuador: Guayaquil. Recuperado el 15 de mayo 2016, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6014/1/TESIS%20LESLYE%20SABRINA%20DELGADO%20SANCHEZ.pdf>
- Gonzalez, M., & Olivares, S. (2005). *Comportamiento Organizacional*. México: Grupo Patria Cultural.
- Great place to work (2012). *Valoración del Ambiente Laboral*. Encuesta. Fondo Nacional de Garantías S.A – FNG. Colombia.
- Golhaber, G., Porter, T., Yates, M. & Lesniak, R. (1978). *Organizational Communication*. 5(1), pp. 76–96.
- Guillen, C. & Guil, R. (2000). *Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales*. España: Mc Graw- Hill/ Interamericana de Editores, S.A.V.
- Guato Rojas, M. (2013). *La Comunicación Interna y el Ambiente Laboral en el Colegio Técnico Provincia de Pastaza de la Ciudad de Puyo*. [en línea] (Tesis de Titulación). UTA. Ambato, Ecuador. Recuperado el 22 de octubre 2017, de <http://redi.uta.edu.ec/bitstream/123456789/4660/1/61%20o.e..pdf>
- Fernández Collado, C. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. España: Trilla.
- Fernández y Fernández C. (2005). *Bibliotecas y personas: hacia un nuevo enfoque en biblioteca y economía*. Gijón: Trea. pp. 72.
- Hopenhayn M. (2003). *Educación, comunicación y cultura en la sociedad de la información: una perspectiva latinoamericana*. Chile: Santiago de Chile.

Las 10 Toxinas Empresariales (2010, 04 de marzo). En blog: Actualidad del Centro de Estudios Financieros. Recuperado el 29 de marzo 2016, de [www.cef.es/estudio-10-toxinas-empresariales.html](http://www.cef.es/estudio-10-toxinas-empresariales.html)

Llaneza, F. (2009). *Ergonomía y Psicología aplicada*. Manual para la formación del especialista. Lex Nova.

Litwin, G.H. & Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.

Mayo Díaz M. (2014). *Problemas internos en el ambiente laboral*. [en línea] Recuperado el 03 de marzo de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/problemas-internos-en-el-ambiente-laboral/>

Mellado, C. (2005). *Gestión de la Comunicación Interna en la Pequeña Empresa Industrial: un Análisis de los Procesos Organizacionales Clima y Liderazgo*. Recuperado el 5 de mayo 2016, de <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n43/cmellado.html>.

Montero Arévalo M. (2013). *Comunicación Institucional y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas* [en línea] (Tesis de Maestría). UNAP. Iquitos, Perú. Recuperado el 28 de mayo 2016, de <http://dspace.unapiquitos.edu.pe/bitstream/unapiquitos/395/1/tesis%20completa.pdf>

Mora J.M (2009). *10 Ensayos Comunicación Institucional*. España: Navarra.

Nardi, A. (2001). *Seminario – Taller – Medición de la Calidad en Bibliotecas Universitarias*. [en línea]. Recuperado el 23 de octubre 2017. De <http://sid.uncu.edu.ar/intranet/apuntes/medicion/medicion.html>

Nosnik Ostrowiak, A. (1995) *Linealidad, Dinamismo y Productividad: Tres Concepciones de la Comunicación Humana y social, trabajo presentado en la Universidad del Tepeyac*. [en línea]. Recuperado el 28 de mayo 2016, de <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n1/nosnik1.html>

Olivos Solano L. (2014). *La Comunicación Interna y la Percepción de la calidad de servicio por los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquia San Lorenzo*. [en línea] (Tesis de Licenciatura). Upao. Trujillo, Perú. Recuperado el 25 de mayo de 2016, de

[http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/366/1/COMUNICACION\\_INT  
ERNA\\_PERCEPCION\\_OLIVOS\\_LUIS.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/366/1/COMUNICACION_INT<br/>ERNA_PERCEPCION_OLIVOS_LUIS.pdf)

- Ribeiro, Antonio. (2004). *Endomarketing*. Brasil: Editorial Odontex
- Rubio Navarro E. (1999). *Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral*. España: Madrid.
- Patalano, M. (1999). *Proceso de autoevaluación de la biblioteca universitaria*. Recuperado el 23 de octubre 2017, de <http://www.amicus.udesa.edu.ar/autoevalu.html>
- Pozo Lite, M. (1997). *Cultura Empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*. Fragua: Madrid.
- Quevedo, A. (2003). *Estudio de clima organizacional basado en el modelo funcionamiento de organizaciones: Octógono*. UDEP. Piura – Perú.
- Sánchez, J & Pintado .T (2010) *Nuevas Tendencias en Comunicación*. España: Editorial ESIC.
- Sánchez Quintanar C. (2013). *Clima Organizacional y valores: indicadores de necesidades y limitaciones para el cambio*. [en línea] Recuperado el 10 de mayo de 2016, de <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/12925/12252>
- Scheinsohn D. (2000). *Más allá de la Imagen Corporativa*. Argentina: Buenos Aires.
- Sikula, A. (2004). *Administración de Recursos Humanos en empresas*. México: Limusa.
- Schneider, B. y Reichers, A. (1983). *En la etimología de los climas*. *Personnel Psychology*. 3(1), pp. 19 - 39.
- Sotelo Enríquez C. (2001). *Introducción a la Comunicación Institucional*. España: Barcelona.

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### GUÍA DE OBSERVACIÓN

Fecha: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_

Objetivo: Explorar las dimensiones e indicadores de la comunicación interna en la Biblioteca Municipal de Trujillo (BMT).

#### DIMENSIONES:

1. Canales de comunicación:

- Escrita: intranet (sitio web interno), mailing (documentos, mensajes o publicidad por correo electrónico), y/o documentos corporativos impresos.
- Oral: opinión de los trabajadores, existencia de rumores (información que propaga con carácter incierto).

2. Estrategias de comunicación - Motivación:

- Nivel de compromiso
- Eficiencia en el servicio
- Características de las relaciones interpersonales

3. Características de los mensajes:

- Frecuencia: Cantidad de intervenciones del directivo y trabajadores.
- Tipología: En función de los contenidos.

4. Flujos de comunicación:

- Dirección del intercambio entre directivo y trabajadores.
- Formal: Orientación de la comunicación. (Ascendente / Descendente)
- Informal: Características de la comunicación Directivo – Colaboradores. (Horizontal)

5. Retroalimentación:

6. Participación:

- Confianza hacia la organización y mandos (colaboradores)

- Suficiente conocimiento por parte de los colaboradores
- Jefe es abierto a la participación de sus colaboradores
- Imposición de métodos y procesos por parte del jefe

FICHA DE OBSERVACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA					
Indicadores		Escala			
		1	2	3	4
Canales de comunicación Formal (escrita/oral)	Intranet (sitio web interno)				
	Mailing (documentos, mensajes o publicidad por correo electrónico)				
	Documentos corporativos impresos				
	Opinión de los trabajadores				
	Existencia de rumores (información que se propaga con carácter incierto).				
Estrategias de comunicación - Motivación	Nivel de compromiso				
	Eficiencia en el servicio				
	Características de las relaciones interpersonales				
Características de los mensajes	Frecuencia: Cantidad de intervenciones del directivo y trabajadores.				
	Tipología: En función de los contenidos.				
Flujos de comunicación (Descendente, Ascendente y Horizontal)	Dirección del intercambio entre directivo y trabajadores.				
	Orientación de la comunicación: Pertinencia (Ascendente/Descendente)				
	Características de la comunicación directivo – colaboradores. (Horizontal)				
Retroalimentación	Retroinformación frecuente (genera aprendizaje y mejoras)				
	Es sistematizado y/o norma				

	Se da a modo de debate				
Participación	Confianza hacia la organización y mandos (colaboradores).				
	Suficiente conocimiento por parte de los colaboradores.				
	El jefe es abierto a la participación de sus colaboradores.				
	Imposición de métodos y procesos por parte del jefe.				

## ANEXO 2

### ENCUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA

#### I. DATOS GENERALES

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

II. **OBJETIVO:** Conocer las opiniones y valoraciones de los trabajadores de la “Biblioteca Municipal”, en relación a las acciones de comunicación interna que realizan durante su trabajo.

III. **INSTRUCCIONES:** Sírvase marcar la respuesta que Ud., considere la más adecuada, teniendo en cuenta la siguiente valoración:

Totalmente en desacuerdo	(1)
En desacuerdo	(2)
Indiferente	(3)
De acuerdo	(4)
Totalmente de acuerdo	(5)

ITEMS	ESCALA				
	1	2	3	4	5
<b>Canales de comunicación</b>					
1. Tengo conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de mi área de trabajo					
2. Recibo en forma oportuna la información que requiero para brindar un buen servicio al cliente.					
3. Recibo información esencial para el cumplimiento de mis labores, a través de medios impresos.					
4. La información que recibo es útil e importante para brindar un buen servicio al cliente.					
5. La información que recibo siempre es a través de rumores o canales informales de comunicación.					



<b>Estrategias de comunicación</b>					
6. La empresa desarrolla programas motivacionales para brindar un buen servicio al cliente.					
7. La Dirección manifiesta sus objetivos de tal manera que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.					
8. Existen oportunidades para dar a conocer iniciativas y compartir las mejores prácticas de conocimiento, para brindar un servicio de calidad al cliente.					
9. Existe buena comunicación entre mis compañeros de trabajo que permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales.					
10. Para mejorar la calidad de servicio, se ha tomado en cuenta mi opinión, ideas y sugerencias.					
<b>Flujo de comunicación</b>					
11. Existe una buena comunicación interna que favorece la calidad de servicio a los clientes.					
12. Mi jefe directo me ha explicado claramente las funciones de mi puesto y mis responsabilidades, para brindar calidad de servicio.					

MUCHAS GRACIAS

### ANEXO 3

### ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

#### I. DATOS GENERALES

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

II. **OBJETIVO:** Conocer las opiniones y valoraciones de los trabajadores de la “Biblioteca Municipal”, en relación al clima laboral en la institución.

#### III. INSTRUCCIONES:

Sírvase marcar la respuesta que Ud., considere la más adecuada, teniendo en cuenta la siguiente valoración:

Totalmente en desacuerdo	(1)
En desacuerdo	(2)
Indiferente	(3)
De acuerdo	(4)
Totalmente de acuerdo	(5)

1. De acuerdo a los valores indicados señale los factores que considera que son indispensables para el desarrollo de un ambiente laboral de mayor a menor importancia:

1. Comunicación
2. Cooperación
3. Integración
4. Organización
5. Planificación
6. Coordinación
7. Estabilidad económica
8. Capacitación
9. Salario justo
10. Seguimiento y Monitoreo
11. Manejo de conflictos
12. Toma de decisiones
13. Otro (sin valoración)

1	2	3	4	5

Identidad:

2. Su superior ayuda y anima al personal, para desarrollar un adecuado ambiente laboral.

1	2	3	4	5

Identidad y Responsabilidad:

3. El personal (administrativo y trabajador) está dedicado a mejorar el ambiente laboral.

1	2	3	4	5

Responsabilidad:

4. Estime la importancia de informar al colaborador del avance de metas y logro de objetivos de la institución.

1	2	3	4	5

Estructura y tamaño:

5. Valore la importancia de que la institución cuente con códigos de ética y de conducta actualizados.

1	2	3	4	5

Recursos y Tecnología:

6. Valore el grado, en que los siguientes factores tecnológicos mejoran el ambiente laboral

1. Internet

2. Software o equipos

(Computadoras, Dispositivos, etc.)

3. Otro (sin valoración)

1	2	3	4	5

Recursos y Distribución Espacial:

7. Valore el grado, en que los siguientes factores comunicacionales físicos mejoran el ambiente laboral.

1. Mobiliario (Sillas, Archivadores,  
Escritorios, etc.)

2. Espacio físico

3. Ventilación

1	2	3	4	5

- 4. Iluminación
  - 5. Otro (sin valoración)
- 

Relaciones y Conflictos:

- 8. Valore el grado, en que los siguientes factores comunicacionales mejoran el ambiente laboral.

- 1. Colaboración
  - 2. Compañerismo
  - 3. Motivación
  - 4. Consensos
  - 5. Relaciones
  - 6. Actitudes
  - 7. Otro (sin valoración)
- 

1	2	3	4	5

MUCHAS GRACIAS