

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSTGRADO**



## **MAESTRIA EN CIENCIAS**

### **MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**

### **TESIS**

**INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN 360° COMO ESTRATEGIA PARA  
REDUCIR EL ÍNDICE DE MOROSIDAD EN LOS PAGOS ACADÉMICOS DE  
LOS ALUMNOS DE LA UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS FILIAL  
CAJAMARCA, 2016**

**Para optar el Grado Académico de  
MAESTRO EN CIENCIAS**

**Presentado por:  
ANCELMO HUAMÁN ALVA**

**Asesora:  
Dra. DORIS TERESA CASTAÑEDA ABANTO**

**Cajamarca - Perú**

**2017**

**COPYRIGHT © 2017 by**  
**ANCELMO HUAMÁN ALVA**  
Todos los derechos reservados

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSTGRADO**



### **MAESTRIA EN CIENCIAS MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**

#### **TESIS APROBADA:**

**INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN 360° COMO ESTRATEGIA PARA  
REDUCIR EL ÍNDICE DE MOROSIDAD EN LOS PAGOS ACADÉMICOS DE  
LOS ALUMNOS DE LA UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS FILIAL  
CAJAMARCA, 2016**

Para optar el Grado Académico de  
**MAESTRO EN CIENCIAS**

Presentado por:  
**ANCELMO HUAMÁN ALVA**

#### **Comité Científico**

Dra. Doris T. Castañeda Abanto  
ASESORA

Dr. Héctor Villegas Chávez  
MIEMBRO DE COMITÉ CIENTÍFICO

Dr. Alejandro Vásquez Ruiz  
MIEMBRO DE COMITÉ CIENTÍFICO

M.Cs. Marco Pajares Arana  
MIEMBRO DE COMITÉ CIENTÍFICO

**Cajamarca – Perú**

**2017**



*A:*

*Dios.*

*Mi madre, Rosana Alva. A ti por siempre mi agradecimiento.*

*Mi esposa Angelina Yopla y a mis pequeños Ángel Santiago y Sofía Belén.*

*Mis docentes y amigos, gracias por su apoyo, consejos y enseñanzas.*

*Ancelmo Huamán Alva.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*A Dios; por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr un objetivo más en mi vida, por su infinita bondad y amor; gracias.*

*A mi familia, por su amor y su importante apoyo; a mi esposa, por estar a mi lado en cada instante de mi vida. A mis pequeños por ser la fuente de inspiración y superación constante.*

*A la Dra. Doris Teresa Castañeda Abanto, mi asesora; por su dedicación y tiempo.*

*Al Dr. Wilmar Segundo García Celis Director General de Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca por haberme permitido hacer la presente investigación en la institución que dirige.*

*Mi gratitud a mis docentes, amigos y a todas las personas que son y serán parte de mi crecimiento profesional. No ha sido sencillo, pero gracias a su amistad y apoyo incondicional. Se cumple un sueño más.*

*Ancelmo Huamán Alva.*

## CONTENIDO

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	vi
<b>CONTENIDO</b> .....	vii
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	x
<b>LISTA DE TABLAS</b> .....	xi
<b>RESUMEN</b> .....	xii
<b>ABSTRACT</b> .....	xiii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	xiv
<b>CAPÍTULO I</b> .....	1
<b>EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	1
<b>1.1. Planteamiento del problema</b> .....	<b>1</b>
1.1.1. Descripción del problema .....	1
1.1.2. Formulación del problema .....	3
<b>1.2. Justificación</b> .....	<b>4</b>
1.2.1. Justificación científica .....	4
1.2.2. Justificación teórica – práctica .....	4
1.2.3. Justificación institucional y personal .....	5
<b>1.3. Delimitación de la investigación</b> .....	<b>5</b>
<b>1.4. Objetivos de la investigación</b> .....	<b>6</b>
1.4.1. Objetivo general .....	6
1.4.2. Objetivos específicos .....	6
<b>CAPÍTULO II</b> .....	7
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	7
<b>2.1. Antecedentes de la investigación</b> .....	<b>7</b>
2.1.1. Antecedentes Internacionales .....	7
2.1.2. Antecedentes Nacionales .....	10
<b>2.2. Bases teóricas</b> .....	<b>13</b>
2.2.1. Teorías clásicas de la organización.....	13
2.2.2. Teorías de la comunicación organizativa.....	22
2.2.3. Evolución de la comunicación en las organizaciones.....	26

2.2.4. Comunicación organizacional .....	30
2.2.5. Definición de comunicación organizacional .....	36
2.2.6. Tipos de comunicación organizacional.....	38
2.2.7. Flujo de la comunicación en las organizaciones .....	40
<b>2.3. Marco conceptual .....</b>	<b>45</b>
<b>2.3.1. Aspectos generales de la comunicación .....</b>	<b>45</b>
<b>2.3.2. Comunicación 360° .....</b>	<b>46</b>
2.3.2.1. Definición de comunicación 360° .....	47
2.3.2.2. Comunicación 360° como estrategia .....	48
2.3.2.3. Aproximación a la definición de la comunicación interna 360° .....	50
2.3.2.4. Características de la comunicación interna .....	52
2.3.2.5. Objetivos de la comunicación interna .....	54
2.3.2.6. Aproximación al concepto de la comunicación externa 360° .....	55
<b>2.3.3. Morosidad .....</b>	<b>59</b>
2.3.3.1. Aspectos generales de morosidad .....	59
2.3.3.2. Conceptos de morosidad .....	65
2.3.3.3. Clasificación Crediticia del Deudor de la Cartera de Créditos a Pequeñas Empresas, a Microempresas, de Consumo Revolvente y Consumo No Revolvente.....	67
2.3.3.4. Categorías de morosidad .....	68
2.3.4. Relación entre el factor social, económico y morosidad.....	69
<b>2.4. Definición de términos básicos .....</b>	<b>71</b>
 <b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>73</b>
<b>PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS.....</b>	<b>73</b>
<b>3.1. Hipótesis.....</b>	<b>73</b>
3.1.1. Hipótesis específicas.....	73
3.1.2. Operacionalización de variables .....	74
 <b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>75</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>75</b>
<b>4.1. Ubicación geográfica .....</b>	<b>75</b>
<b>4.2. Diseño de la investigación.....</b>	<b>75</b>

<b>4.3. Métodos de investigación.....</b>	<b>75</b>
<b>4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación .....</b>	<b>75</b>
4.4.1. Población.....	75
4.4.2. Muestra.....	76
4.4.3. Unidad de análisis y unidades de observación .....	76
<b>4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.....</b>	<b>78</b>
<b>4.7. Matriz de consistencia metodológica .....</b>	<b>93</b>
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>84</b>
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>84</b>
<b>5.1. Presentación de resultados .....</b>	<b>84</b>
5.1.1. Deudas acumuladas por morosidad en los pagos académicos por año en nuevos soles.....	84
5.1.2. Datos generales de los informantes .....	85
<b>5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados de Pre y Post Test .....</b>	<b>87</b>
5.2.1. Factores socioeconómicos que influyen en la morosidad .....	87
5.2.2. Factores que influyen en la comunicación 360° .....	92
5.2.3. Comunicación 360° .....	96
<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>108</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>117</b>
<b>SUGERENCIAS.....</b>	<b>120</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>121</b>
<b>APÉNDICES .....</b>	<b>127</b>
<b>Apéndice N° 01.</b> Taller de aplicación: Comunicación 360° .....	127
<b>Apéndice N° 02.</b> Pre test de comunicación 360° .....	129
<b>Apéndice N° 03.</b> Post test de comunicación 360° .....	130
<b>Apéndice N° 04.</b> Tabla general de la variable causas de morosidad.....	131
<b>Apéndice N° 05.</b> Tabla general de la variable comunicación 360° .....	132
<b>Apéndice N° 06.</b> Comunicación 360° durante el Pre Test .....	133
<b>Apéndice N° 07.</b> Comunicación 360° durante el Post Test.....	133
<b>Apéndice N° 08.</b> Influencia de la comunicación 360° .....	134
<b>Apéndice N° 09.</b> Incidencia de la comunicación 360° sobre la morosidad .....	134

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura N° 1:</b> Esquema básico de los elementos de la comunicación .....	34
<b>Figura N° 2:</b> Morosidad durante los últimos 5 años .....	84
<b>Figura N° 3:</b> Género de los estudiantes .....	85
<b>Figura N° 4:</b> Procedencia de los estudiantes .....	85
<b>Figura N° 5:</b> Edad de los estudiantes con elevados niveles de morosidad .....	86
<b>Figura N° 6:</b> Carrera Profesional .....	86
<b>Figura N° 7:</b> Problemas económicos que impiden estar al día en los pagos académicos.....	87
<b>Figura N° 8:</b> Padres y/o familiares sin trabajo estable.....	88
<b>Figura N° 9:</b> Problemas familiares que dificultan cumplir con los pagos .....	89
<b>Figura N° 10:</b> Problemas de salud que afectan la economía familiar .....	90
<b>Figura N° 11:</b> Urgencias y eventualidades.....	91
<b>Figura N° 12:</b> Problemas en el trabajo .....	92
<b>Figura N° 13:</b> Viajes constantes y acceso a la comunicación .....	93
<b>Figura N° 14:</b> Irresponsabilidades por parte del estudiante .....	94
<b>Figura N° 15:</b> Oficinas cerradas .....	94
<b>Figura N° 16:</b> Información oportuna y verás .....	96
<b>Figura N° 17:</b> La comunicación en la Universidad, es deficiente .....	97
<b>Figura N° 18:</b> Atención de la Universidad frente a las dificultades de pago ....	98
<b>Figura N° 19:</b> La Universidad brinda oportunidades de pago.....	99
<b>Figura N° 20:</b> Coordinadores de Escuela comunican oportunamente los cronogramas de pago.....	100
<b>Figura N° 21:</b> El nivel de lenguaje de los Coordinadores (as) influye para no realizar los pagos a tiempo .....	101
<b>Figura N° 22:</b> Comunicación diversa de los cronogramas de pago.....	102
<b>Figura N° 23:</b> Cambio de fechas en los cronogramas de pagos .....	103
<b>Figura N° 24:</b> La Universidad usa Facebook, Whatsapp e Internet como medios de comunicación .....	104
<b>Figura N° 25:</b> Página Web de la Universidad actualizada .....	105
<b>Figura N° 26:</b> Página Web con información de actividades administrativas de la Universidad.....	106

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla N° 01:</b> Operacionalización de variables.....	74
<b>Tabla N° 02:</b> Matriz de consistencia.....	85

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo determinar la incidencia de la comunicación 360° como estrategia para reducir el índice de morosidad en los pagos académicos de los alumnos de la Universidad Alas Peruanas – Filial Cajamarca, 2016. Para ello se identificaron dos variables, la primera estuvo referida a la comunicación 360° con cinco dimensiones: comunicación organizacional, fidelización, relaciones públicas, imagen corporativa y publicidad, la segunda variable fue sobre la morosidad con una dimensión: causas de la morosidad. El tipo de investigación que corresponde es descriptiva explicativa y el diseño utilizado es experimental en su modalidad pre experimental. Donde la población de estudio estuvo constituida por 450 alumnos morosos de la Universidad Alas Peruanas – Filial Cajamarca, la muestra fue con 80 estudiantes voluntarios aplicando el muestreo por conveniencia ya que los sujetos de estudio han sido seleccionados por la accesibilidad y proximidad. El instrumento usado fue el cuestionario en su modalidad de Pres y Post-Test, este instrumento se desarrolló a través de la aplicación de dos cuestionarios validados (pre test y post test de comunicación 360°). Finalmente, los resultados muestran que el valor del chi-cuadrado es 9,772 con su P valor igual a 0.02 es menor que el nivel de significancia igual 0.05; por lo tanto, se puede afirmar que sí existe incidencia de la comunicación 360° como estrategia para reducir el índice de morosidad en los pagos académicos de los alumnos de la Universidad Alas Peruanas – Filial Cajamarca.

**Palabras clave:** Comunicación 360°, índice de morosidad y alumnos.

## ABSTRACT

The present research aims to determine the incidence of 360° communications as a strategy to reduce the index in the academic payments of the students of the University Peruvian Wing – Subsidiary Cajamarca, 2016. For it two variables were identified, the first one was recounted to the communication 360th with five dimensions: organizational communication, loyalty, public relations, corporate image and publicity, the second variable was on the slowness with a dimension: causes of the slowness. The type of research that corresponds is descriptive explanatory and the used design is experimental in its form pre experimental. Where the study population was constituted by 450 defaulting students of the University Peruvian Wing – Subsidiary Cajamarca, the sample was with 80 student volunteers applying the sampling for convenience as the study subjects were selected for accessibility and proximity. The secondhand instrument was the questionnaire in its form of Pre and Post-Test, this instrument developed across the application of two questionnaires validated (pre-test and post 360th communication test). Finally, the results show that the value of the chi-square is 9,772 with its P equal value to 0.02 - 0.05 is less than the level of equal significance; therefore, it is possible to affirm that yes incidence of the communication exists 360° like strategy to reduce the slowness index in the academic payments of the students of the University Peruvian Wing – Subsidiary Cajamarca.

**Key words:** Communication 360th, slowness index and students.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas u organizaciones tienen necesidad de una información a medida, pertinente, práctica y útil. Convirtiéndose de esta manera en un recurso esencial e imprescindible, no sólo desde la famosa frase “la información es poder”, sino desde la convicción de que sin ella es imposible realizar ninguna tarea mínimamente válida. La información es un recurso, un bien capaz de generar un valor determinado cuando aumenta su papel en aquello que puede afectar a las organizaciones y cuando incide para la acertada toma de decisiones.

La presente investigación responde a la pregunta ¿Cuál es la incidencia de la comunicación 360° como estrategia para reducir el índice de morosidad en los pagos académicos de los alumnos de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca, 2016? Tema bastante novedoso porque si bien, se conocen las debilidades del Sistema Educativo en el ámbito superior de la Universidad Alas Peruanas que afecta la credibilidad y el comportamiento del público. La investigación realizada se centra en dar a conocer a su público interno que las nuevas tendencias en comunicación pueden ayudar a mejorar las relaciones entre sus integrantes, de tal manera, que identificar su incidencia y los factores que aquejan han permitido explicar qué afecta al cumplimiento de sus obligaciones del estudiante Universitario. Para tal efecto, se ha dividido en capítulos que a continuación se menciona y se exponen brevemente:

En el capítulo I; denominado introducción contiene el planteamiento del problema, que incluye descripción de la realidad problemática, la justificación e importancia, delimitaciones y los objetivos de la investigación. En el capítulo II; abarca el marco teórico que incluye los antecedentes de la investigación,

estudios desarrollados de otras investigaciones, que han aportado una visión científica a la investigación; las bases teóricas existentes en relación al tema de estudio y definición de términos básicos.

En el Capítulo III; denominado planteamiento de las hipótesis se presenta a la hipótesis general e hipótesis específicas con su operacionalización de variables.

En el Capítulo IV; marco metodológico, incluye la ubicación geográfica, el diseño de la investigación, el método utilizado; además, diseño, población, muestra, unidad de análisis y unidad de observación; las técnicas y la matriz de consistencia metodológica de la investigación.

En el Capítulo V; denominado resultados y discusión abarca la presentación, análisis e interpretación de resultados, incluye los resultados en figuras, cada uno con su respectiva interpretación. Aquí, se articulan la fase final del trabajo, dando prioridad a los objetivos que han guiado el proceso de investigación, es decir, se dan a conocer los resultados de la aplicación de los instrumentos detallándose las respuestas; asimismo, se interpreta y se dan explicaciones los medios por cuales se han obtenido dichos resultados.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

#### 1.1.1. Descripción del problema

La educación superior tiene un impacto directo en la competitividad del país a través de su efecto sobre la productividad de su mano de obra. La presencia de profesionales competentes es, sin lugar a dudas, uno de los factores que analizan los inversionistas al tomar sus decisiones. Por otro lado, los resultados de la educación superior tienen también un importante impacto en la calidad de vida de la población con mejor preparación que no sólo implica mejores oportunidades laborales a futuro, sino la posibilidad para tomar más y mejores decisiones, pues seguir una carrera profesional amplía los horizontes del ser humano, brindándoles oportunidades personales y profesionales.

No obstante, a falta de oferta de educación superior pública surge como alternativa la educación superior como gestión privada que ha aumentado exponencialmente en los últimos años, sin embargo, las desigualdades derivadas de factores geográficos, sociales, económicos y los altos costos que implican seguir estudios superiores podrían estar limitando las posibilidades de muchos jóvenes para continuar estudiando, afectando su derecho a la igualdad de oportunidades en el ejercicio del derecho a la educación.

En este sentido, la Universidad Alas Peruanas tiene presencia en todo el territorio peruano con cobertura geográfica, que alcanza a 105 sedes, de las cuales 94 se ubican en el país y 11 en el extranjero, en las que funcionan 30

carreras profesionales, distribuidas en todo el ámbito nacional. Abarcan una población total de cerca de 70.000 mil alumnos en todo el país, por lo que, se considera la universidad con mayor cantidad de alumnos. (Universidad Alas Peruanas, 2017).

La presencia de la universidad a nivel nacional ha implicado la cercanía de la educación superior con la población más remota del país, dando la oportunidad a los jóvenes peruanos de estudiar una carrera profesional, para mejorar su calidad de vida y fomentar a través de ello, el desarrollo del país.

La Universidad Alas Peruanas, por su origen y propósito, se define como una organización humanista, social y cooperante. Es social porque sus servicios de formación profesional, investigación y extensión universitaria los irradia a la sociedad peruana, sin discriminación ni segregación, mediante el trabajo de sus escuelas profesionales, filiales, unidades académicas descentralizadas, institutos de investigación y centros de innovación y producción tecnológica, ubicados por todos los confines del Perú. (Universidad Alas Peruanas, 2017).

Con su política de solidaridad social, la universidad identifica la disponibilidad de recursos y necesidad social de los entornos en los que se desenvuelve, en tal sentido, son los estudiantes la razón de ser de la universidad y los que a través de sus pagos financian la existencia de la organización, con su contribución se busca la mejora continua en la enseñanza y una adecuada atención en los procesos administrativos con profesionales al servicio de la comunidad universitaria. (Universidad Alas Peruanas, 2013).

Sin embargo, existe el problema de la morosidad en la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca, latente y muy complejo, que se genera a raíz del

retraso o no pronto pago de los alumnos en sus cuotas mensuales por derecho de enseñanza; en consecuencia, se genera y acarrea problemas de gestión, administrativos y académicos. El retraso o no cancelación de las cuotas a tiempo es muy reincidente y preocupante debido a que el mayor porcentaje (72%) de estudiantes registran morosidad, lo que implica riesgo para una organización que se sustenta en los aportes de sus integrantes.

En este sentido, el presente estudio consideró determinar la aplicación de estrategias basadas en la comunicación 360° como herramienta para el recupero de los montos por morosidad teniendo en cuenta que, este bien es prioridad y fuente de financiamiento de la gestión administrativa de la Universidad, en un contexto de diálogo, donde la organización asuma su rol comunicador para generar conversaciones, temas y movilizar información a sus clientes internos y externos. De esta forma, la comunicación 360° ayude a orientar objetivos para posicionar, crear, convocar y descentralizar e informar desde la comunicación mensajes con los públicos escogidos como parte de la familia de Alas Peruanas Filial Cajamarca; que involucre a empleados, jefaturas, accionistas y proveedores ejecutar acciones coordinadas en pro de lograr los objetivos estratégicos organizacionales de la Universidad.

### **1.1.2. Formulación del problema**

¿Cuál es la incidencia de la comunicación 360° como estrategia para reducir el índice de morosidad en los pagos académicos de los alumnos de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca, 2016?

## **1.2. Justificación**

### **1.2.1. Justificación científica**

Esta investigación aborda un tema que no ha sido tratado con rigurosidad para las entidades privadas que imparten educación superior, debido a que, la morosidad lo relacionan solamente con empresas financieras, crediticias, pymes e independientes, desconociendo la importancia de herramientas que se aplican en dichas empresas para la recuperación de efectivo; siendo éste el pilar fundamental para el buen funcionamiento, desempeño y desarrollo de las actividades académicas y administrativas de la Universidad; pues la comunicación 360° trata de forma inteligente, estratégica, integral y coherente; pues las comunicaciones se dirigen hacia los diferentes públicos en un plan completo de comunicación; donde todas las acciones de gestión comunicacional no se vean aisladas sino que se conducen bajo una misma estructura organizacional. Además, permitirá incrementar el conocimiento científico en la materia relacionada que servirá de antecedente para futuras investigaciones.

### **1.2.2. Justificación teórica – práctica**

La presente investigación establecerá estrategias comunicativas para el pronto pago de sus estudiantes, aportará conocimiento más exhaustivo para afrontar los cambiantes entornos de los integrantes, así como para saber administrar el uso de herramientas, técnicas y estrategias mediante el trabajo de sus escuelas profesionales y su Dirección Universitaria de Educación a Distancia (DUED) aplicando la comunicación que valora y estudia a detalle sus públicos.

### **1.2.3. Justificación institucional y personal**

El trabajo de investigación es importante porque al conocer y analizar la problemática de la morosidad, permitirá a la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca determinar acciones de mejora continua que fortalecerá sus estrategias de comunicación y cobranza; aspecto fundamental para el crecimiento y consolidación organizacional, dado que la satisfacción de sus estudiantes con una buena calidad de servicio, y va a permitir mayor identidad institucional y corporativa.

### **1.3. Delimitación de la investigación**

#### **a. Delimitación espacial**

La presente investigación, en razón a su población universitaria únicamente permitirá conocer la realidad socioeconómica en el ámbito de la filial de la Universidad Alas Peruanas del distrito de Cajamarca.

#### **b. Delimitación social**

La presente investigación involucró, a los estamentos que conforman la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca; directivos, administrativos y alumnos como sujetos de estudio; las características socioeconómicas de los directivos y trabajadores son de nivel medio a medio bajo respectivamente, cuyas edades varían entre los 22 años hasta los 65 años de edad de los trabajadores y en su mayoría predomina el género masculino sobre el género femenino.

#### **c. Delimitación temporal**

El estudio se refiere al año 2016.

#### **d. Delimitación conceptual**

Este estudio, está enmarcada en las ciencias administrativas con teorías que ayudarán a sustentar racionalmente las dos variables de la investigación: comunicación 360° y morosidad; que permitirán conocer la incidencia de la comunicación 360° en la reducción de morosos de la Universidad en estudio.

### **1.4. Objetivos de la investigación**

#### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar la incidencia de la comunicación 360° como estrategia para reducir el índice de morosidad en los pagos académicos de los alumnos de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca, 2016.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Identificar los principales factores asociados al índice de morosidad en los pagos académicos de los alumnos de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca.
- Analizar el proceso interno de comunicación en la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca.
- Evaluar la influencia de la comunicación 360° en la reducción del índice de morosidad en los pagos académicos de los alumnos de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

Las investigaciones siguientes son aquellas asumidas en calidad de antecedentes debido a su relativa relación con el problema bajo estudio, así como también por su significado general en la presente investigación:

##### 2.1.1. Antecedentes Internacionales

**Paladines, (2012). Gestión de la Comunicación de la Marca en las Redes Sociales Estudio de Tres Casos de Campañas con Facebook en Ecuador; llegó a la siguiente conclusión:**

Que, cada organización tiene una naturaleza y dinámica distinta, porque su entorno y su público poseen características y afinidades diferentes. Las universidades son instituciones complejas, cuyo fin fundamental es la prestación de un “servicio público esencial”, imprescindible para el desarrollo de la sociedad, por lo tanto, tienen la obligación de diferenciar notoriamente sus estrategias, planes y tácticas de comunicación, de los que generalmente usa la empresa privada y alejarse de los discursos y actividades que promuevan cualquier tipo de consumismo.

Con la estrategia de redes sociales la Universidad Técnica Particular de Loja, con su campaña, logró cumplir con sus objetivos de difusión y, en especial, reforzó su posicionamiento frente a otras alternativas universitarias. Consiguió

más de 95.000 visitas en la página en 38 días de duración, lo que implica el alto interés de los participantes.

Los resultados que surgen en esta investigación en función a otras ventajas que ofrece la red, resultan interesantes y representativos pues se espera que aporten de alguna manera a las decisiones estratégicas de los operativos de las marcas.

**Cárdenas, A. y Daza, D. (2008). Comunicación de Estrategias Basado en un Diagnóstico Empresarial en THE NATURAL SOURCE; llegó a la siguiente conclusión:**

La comunicación como estratégica se fundamenta en procesos relacionados con las metas y proyectos de las organizaciones. La publicidad es una dimensión de la comunicación y permite apalancar la imagen de la organización, pero, además, si es sostenida, permite tener mayor pregnancia y recordación, es decir aumentar las posibilidades de venta y ello favorece el mercadeo de los productos.

Por medio del diagnóstico de comunicación, encontramos que la inversión en publicidad a largo plazo es el punto de partida de la empresa para empezar a generar recordación dentro de su público objetivo y así obtener más clientes y aumentar las ventas. Además, los miembros de la organización pueden reconocer sus funciones en la organización y los retos que implica posicionar la marca a través de un trabajo organizado, corresponsable y creativo cuando se trate de establecer contacto internamente o con los clientes externos.

**Gómez, (2007). La comunicación en las Organizaciones para la Mejora de la Productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas; llegó a la siguiente conclusión:**

La comunicación a través de la trasmisión de la información interna juega un papel decisivo en la empresa y se convierte en su principal patrimonio. Por lo que, la información debe considerarse como uno de los principales recursos de las empresas e instituciones, y al igual que el resto de recursos tradicionales (capital, energía, personal, etc.) necesita un tratamiento y consideración dentro de la misma. La información se obtiene, se procesa y se emplea de forma parecida a como se explotan los recursos tradicionales. Pero no se adquiere un recurso si no es con la idea de utilizarlo, no tiene sentido adquirir información si no es para aplicarla.

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

La comunicación con sus herramientas tal como el uso de Internet y más canales para la distribución de la información, incide en un ahorro considerable de tiempo y de dinero. De manera que, se llega a comprobar que la comunicación

en las empresas e instituciones andaluzas y en cómo una adecuada selección, tratamiento y adecuación de la información a sus distintos miembros repercutirá en una mejora de la productividad, la eficacia y el conocimiento.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

**Vela, (2014). Factores Socioeconómicos y su Relación con el Índice de Morosidad en los Pagos Académicos de los Alumnos de las Universidades Privadas César Vallejo y Alas Peruanas en la Provincia de San Martín, Año 2008-2009. De la investigación realizada se llega a la siguiente conclusión:**

El presente estudio ha tenido como objetivo conocer relación de los factores socioeconómicos y el índice de morosidad en los pagos académicos de los alumnos, con el objeto de brindar las estrategias de funcionamiento de los sistemas de gestión que sirviese para mejorar la dirección de cualquier tipo de organización. Se comprobó que los factores socioeconómicos si influye en la morosidad en los pagos académicos de los alumnos al nivel de significancia del 5%. El índice de morosidad es mayor que el permitido del 25% según la política de las Universidades Privadas. El índice de morosidad para ambas Universidades Privadas es igual.

La implementación de esta nueva filosofía de trabajo es importante en la administración de las universidades privadas, por su aplicación práctica y lógica, ya que no sólo se trata de obtener los estudiantes y llenar las aulas de la universidad, sino de buscar estrategias pertinentes para salvaguardarles. La organización aprende comunicación, trabaja en equipo y existe resolución de conflictos, etc.

**Olivos, (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 del Distrito de Trujillo. Llegó a la siguiente conclusión:**

En el presente trabajo de investigación se sigue la metodología científica para 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 la percepción de la calidad del servicio por los socios de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquia San Lorenzo” del distrito de Trujillo.

Entre los resultados más relevantes se establece que el tipo de comunicación interna que predomina es la informal, existiendo deficiencia en la comunicación de funciones, políticas y protocolos de atención al cliente; y que la calidad de servicio es en sus tres dimensiones (calidad de resultados, calidad del entorno físico y calidad de interacción) corresponde a un nivel medio.

**Castañeda, E. y Tamayo, J. (2013). La Morosidad y su Impacto en el Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos de la Agencia Real Plaza de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo 2010-2012. Llegó a la siguiente conclusión:**

La morosidad tuvo un impacto negativo en el alcance de los objetivos, pues el incremento de la morosidad provoca menos colocaciones; deterioro de la cartera; provisiones; rotación de los colaboradores y por ende poca rentabilidad; gastos y pérdidas en la Agencia de Real Plaza lo cual se corroboró en la encuesta y entrevista realizada a los colaboradores y administradora de la agencia en estudio.

El impacto que ha tenido la morosidad en el alcance de los objetivos estratégicos de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo Agencia Real Plaza ha sido negativo; y se ha demostrado que el incremento de la morosidad afectó las perspectivas de la intención estratégica en sus indicadores ocasionando el aumento de provisiones, incobrabilidad, refinanciamientos y constantes castigos, por ende la disminución de la rentabilidad, de la variación del costo por riesgo crediticio, y el aumento de la cartera de alto riesgo, con el consiguiente deterioro de sus activos.

**Aguilar, (2014). Estrategia de Comunicación 360° para Sensibilizar a los Clientes y Reducir el Índice de Morosidad del Banco Azteca de Casa Grande – Provincia de Ascope – Departamento de la Libertad - 2013. Llegó a la siguiente conclusión:**

Es importante, desarrollar una estrategia de comunicación tanto interna como externa. La primera para mejorar la comunicación dentro de la organización pues involucra a los empleados ya se busca que se sientan satisfechos en su entorno laboral, realicen su trabajo de manera adecuada y amena; y de esta manera contar con un personal competente. La segunda para mejorar la identidad de la misma con los clientes, mediante una mejor utilización de estrategias que permitan lograr que los usuarios se sientan identificados con la organización.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Teorías clásicas de la organización**

#### **2.2.1.1. Introducción a las teorías generales de la organización**

Las organizaciones no son recientes, existen desde las antiguas civilizaciones desde Egipto hasta los grandes imperios de la antigua China. Con el desarrollo de la humanidad, surge una cantidad creciente de organizaciones con la finalidad de atender las necesidades sociales de la población.

Las principales escuelas y teorías de conducta organizacional desarrolladas a lo largo de la historia se dan a principios del siglo XX, tanto en Europa como en Estados Unidos; en los primeros intentos por explicar la naturaleza del comportamiento de las organizaciones surgen los grandes teóricos como, el ingeniero mecánico estadounidense Frederick Taylor, el industrial francés Henry Fayol y el sociólogo Max Weber como máximos representantes. (Paladines, 2012).

Frederick Taylor, en su teoría Dirección Científica: Escuela del Management Científico; intentó instaurar una cadena de principios por medio de los cuales los administradores podrían llegar a determinar los métodos más eficaces y científicos para que los trabajadores realizarán su labor.

La dirección científica detalla la forma en que deben estructurarse las labores específicas de la organización para incrementar la eficiencia de su cumplimiento. Taylor “estaba convencido de que debían utilizarse la observación, el análisis y la intervención científicos para mejorar la forma en que se cumplían las tareas en las organizaciones industriales” (Taylor, 1970).

El objetivo de la organización científica del trabajo era derribar obstáculos (falsas creencias, pérdida de tiempo, poca producción) y descubrir los métodos más eficaces para realizar una tarea, dirigir a los obreros y lograr que los trabajadores dieran su mejor esfuerzo al cumplir con actividades bien diseñadas y relacionadas con las tareas, de esta manera las organizaciones podían ahorrar dinero e incrementar la productividad, mientras que los trabajadores podían obtener salarios más altos. En concreto, era hallar la forma óptima de hacer cada uno su trabajo.

Así mismo, Taylor, (1970) introdujo algunos principios básicos en su obra Management Científico, tales como:

- Sustituir las normas y convencionalismos empíricos en todos los campos de la industria por la “ciencia”. La efectividad de las operaciones de la organización debe medirse de manera científica y objetiva.
- Debe proponerse la armonía sobre la discordia. Evitar los intereses contrapuestos, discordias y engaños, al determinar las reglas, regulaciones y roles formales de todos los miembros de la organización.
- Debe hacerse hincapié en la cooperación y el trabajo en equipo sobre el individualismo. La dirección debe cooperar con los trabajadores para asegurarse que se cumplen las tareas de la manera más eficiente y basadas en la ciencia.
- Lograr la producción máxima, en lugar de producciones restringidas.
- Desarrollar la capacidad de los trabajadores al máximo posible, para su prosperidad personal y la de la empresa. Eliminando, asimismo, toda

holgazanería en las actividades de la organización. Esto puede lograrse al seleccionar y capacitar científicamente a los trabajadores para una tarea específica.

- Debe haber una división del trabajo entre los directores y los trabajadores.
- Debe pagarse a los trabajadores por la cantidad de trabajo que desempeñan. (Taylor, 1970).

Taylor, contribuyó al desarrollo de técnicas de dirección mejoradas en la estandarización del trabajo, la planificación de los trabajos, los estudios de tiempos y movimientos (el trabajo se divide, se combinan en la secuencia correcta y se enseña a los empleados a ejecutarlos), los precios por pieza producida y el ahorro de costos.

Para la teoría administrativa desarrolla por Henry Fayol, una de sus principales aportaciones radica en su pensamiento de “que el conocimiento administrativo se puede enseñar”.

Henry Fayol identificó 14 principios claves de dirección; división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al general, la remuneración del personal, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de grupo.

De ellos, hay tres principios afines que resaltan por su importancia y novedad con respecto a la escuela del management científico: “unidad de mando”, “unidad de dirección” y “jerarquía”. Estos tres principios definen las estructuras

jerarquizadas y con funciones claramente delimitadas y diferenciadas dentro de la organización.

- **Unidad de mando:** cada miembro debe responder y recibir órdenes ante un único superior, con ello se incrementa la claridad de los roles laborales.
- **Unidad de dirección:** los miembros deben trabajar juntos para conseguir el cumplimiento de las metas de la organización. Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin.
- **Jerarquía:** en la “cadena de escala” los miembros de la organización deben responder directamente a sus superiores y supervisar a sus subordinados. La estructura jerárquica no debe ser demasiado rígida para que pueda modificarse si la situación lo requiere. La cadena de escala establece una línea vertical de interacción entre subordinados y superiores, a lo largo de la línea jerárquica. Se establece así un camino de comunicación descendente, que por otro lado puede hacer difícil la interacción entre miembros de la organización que están en el mismo nivel jerárquico.

Estos postulados de la teoría de Fayol ponen las bases de la administración actual: planificación, organización, coordinación, dirección y control.

La teoría desarrollada por Henry Fayol muestra una serie de normas establecidas para la dirección de las organizaciones industriales, de acuerdo con reglamentos y autoridades estrictas. En cuanto al tema de la comunicación en las organizaciones, Fayol contempló la necesidad de que, en ocasiones, se empleará

la comunicación lateral (entre personas del mismo nivel jerárquico) en las organizaciones.

Con el surgimiento de la teoría de la burocracia estudiada por el sociólogo alemán Max Weber quien proporciona un modelo descriptivo de la naturaleza y estructura de las organizaciones jerárquicas efectivas. Para Max Weber las organizaciones se deben gobernar por grupos firmes de reglas abstractas concebidas para asegurar la predictibilidad de la ejecución y la coordinación de las tareas.

Para la teoría de la burocracia destaca el dirigismo y el control, cuyas reglas y normas están previamente determinadas y delimitadas. Los empleados son tratados con un excesivo formalismo y de manera impersonal, lo que deparará en una desmotivación de los trabajadores hacia los intereses de la empresa, disminuyendo el interés por la superación a nivel personal.

El efecto previsto por Weber una estructura que poseyera todos los atributos anteriores, obtendría una gran eficiencia en la realización de sus actividades. En la práctica, esas características, potencialmente beneficiosas, han servido, en multitud de ocasiones, para provocar efectos contrarios a los inicialmente previstos. Así, hoy en día, la burocracia se asocia más con la idea de ineficiencia que con la original de su autor.

Sin embargo, será a partir de los años 30 se empiecen a poner en duda estas cuestiones, lo que dará lugar al surgimiento de una nueva teoría, donde prima la dimensión humana y social de los empleados, se trata de la teoría de las relaciones humanas.

La denominada escuela humanística de la administración (teoría de las relaciones humanas) inició un modelo de comportamiento humano basado en la autorrealización, un proceso por el cual el ser humano desarrolla conocimiento, capacidades y habilidades personales. La autorrealización es tan importante para sus miembros como las recompensas económicas que reciben.

Esta teoría empezó con los experimentos de Elton Mayo en la empresa Western Electric; Mayo descubrió sin proponérselo la importancia de los colectivos informales mientras intentaba aplicar los principios de Taylor. La conclusión de Mayo sobre esta aparente contradicción de los principios taylorianos fue que los aspectos emocionales del trabajo resultan más importantes que los físicos, y que la participación social de los trabajadores es un componente fundamental de la productividad. Los experimentos evidenciaron que existen en las organizaciones grupos sociales que tienen una cultura propia; donde, los individuos participan en conjuntos sociales y se mantienen en constante interacción social.

Para expresar y justificar la conducta humana en las organizaciones, la teoría de las relaciones humanas estudió a fondo esa interacción social. Se entiende por “relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos” (Chiavenato, 2006).

Cada individuo es una personalidad altamente diferenciada, que incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y, a la vez recibe mucha influencia de sus semejantes. En la búsqueda de comprensión, aceptación y participación, el individuo trata de compenetrarse con otros individuos y grupos definidos, con el fin de satisfacer sus intereses y aspiraciones. La comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas

permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados, y una atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y sana. (Chiavenato, 2006).

Con el desarrollo de la teoría de las relaciones humanas surge un nuevo sentido para entender la recopilación del tema administrativo: se empieza a hablar de motivación, liderazgo, organización informal, dinámica de grupo, comunicación, etc. Criticándose con dureza y se dejan de lado los antiguos conceptos clásicos de jerarquía, autoridad, racionalización del trabajo, departamentalización, principios generales de administración, entre otros temas vistos por los diferentes autores en las teorías clásicas de la administración.

El método y la maquina pierden primacía ante la dinámica de grupo; el bienestar humano se trata desde otros aspectos el hombre económico, cede el lugar al hombre social y humano.

Además, con la teoría de las relaciones humanas se origina otra concepción sobre la naturaleza del ser humano: el hombre social basado en los aspectos siguientes:

- a. Los trabajadores son criaturas sociales complejas que tienen sentimientos, deseos y temor. El comportamiento en el trabajo, como cualquier lugar, es consecuencia de muchos factores motivacionales.
- b. Las personas están motivadas por ciertas necesidades que logran satisfacer en los grupos sociales en que interactúan. Si hay dificultades en la participación y las relaciones con el grupo, aumenta la rotación del personal, baja la moral, aumenta la fatiga psicológica, y se reducen los niveles de desempeño.

- c. El comportamiento de los grupos depende del estilo de supervisión y liderazgo. El supervisor eficaz influye en subordinados para lograr lealtad, estándares elevados de desempeño y compromiso con los objetivos de la organización.
- d. Las normas del grupo sirven de mecanismo reguladores del comportamiento de los miembros y controlan de modo informal los niveles de producción. Este control social puede adoptar sanciones positivas (estímulos, aceptación social) o negativas (burlas rechazo, sanciones).

#### **2.2.1.2. Conceptos de organización**

En la actualidad las organizaciones constituyen la forma dominante de la sociedad moderna; son la manifestación de una sociedad especializada e interdependiente que se caracteriza por un creciente patrón de vida.

En ese sentido; la palabra organización tiene varias acepciones, para el caso que nos ocupa es aquella que se define como “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”. Por su parte, Aguirre, Castillo y Tous, (2003) definen a las organizaciones como “grupos humanos estructurados, permanentes y orientados a unos objetivos”.

Para Lee Thayer, (1976) la organización, la define de la siguiente manera: “un número de personas que llevan a cabo determinadas funciones especializadas, cuyo producto o resultado se supone que se combinan conjuntamente de una manera lógica o adecuada, puede conseguir lo que no podía obtener cualesquiera de estas personas si intentara por sí misma”.

Dentro de un enfoque más amplio, “las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) constituidas intencionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos”. (Parsons, 1966).

Esto expresa que las organizaciones se plantean y constituyen con planeación y se construyen para conseguir determinados objetivos; pues las organizaciones no son una unidad estable y constante, sino un organismo social vivo sujeto a cambios y modificaciones acorde con las nuevas exigencias y comunicaciones de su entorno.

Es por ello, que un elemento importante y que se ha dado en cualquier tipo de organización, incluso en las más primitivas, encontramos siempre alguien que desarrolla la función de comunicar. La comunicación ha ido sumando importancia en la medida que podía ser manejada como herramienta de gestión para las empresas. En éste ámbito del mundo empresarial, la comunicación no se limita exclusivamente al envío de información, sino que, tiene asimismo objetivos como el de: coordinar los trabajos, motivar a las personas, mejorar los conocimientos y comportamientos, entre otros aspectos; los integrantes de cada organización necesitan y desean estar informados de las diferentes decisiones y planes de la organización.

En estos tiempos las organizaciones han dejado de relacionarse sólo con la sociedad a través de la publicidad de su producto material o de servicios, y han comenzado a instaurar y mantener un diálogo con su entorno (consumidores, intelectuales, vecinos, medios de comunicación, administraciones, sindicatos, grupos ecologistas, entre otros). De esta forma ha ido ganando importancia la comunicación corporativa u organizacional; condición que ha llevado a todas las

organizaciones con independencia de su tamaño, productos o servicios y situación geográfica, a estar en constante comunicación para mantenerse en el mercado. De tal manera que, la organización y comunicación forman un todo integral, y ambas son inseparables.

### **2.2.2. Teorías de la comunicación organizativa**

La comunicación organizacional ha sido estudiada en las últimas décadas desde varias perspectivas y desde distintas teorías. En sí, es un complejo fenómeno que se enmarca dentro de las colectividades humanas y que se ha constituido en una disciplina. La comunicación organizacional provee de bases para entender con mayor profundidad los procesos humanos que ocurren dentro de estos grupos.

#### **2.2.2.1. Teoría funcional (Hirokawa y Gouran)**

La teoría funcional de Hirokawa y Gouran surge durante la década de los años cuarenta y cincuenta, planteando una analogía entre las funciones de los grupos pequeños y los sistemas biológicos. Al igual que el cuerpo necesita llevar a cabo funciones vitales, como respirar, alimentarse, etc. los grupos también deben cumplir con ciertas funciones o requisitos que influyen o repercuten en la calidad de las decisiones. Hirokawa y Gouran llaman a estas condiciones “funciones requisito” de las decisiones efectivas, que se concretarían en:

- Analizar la situación del problema.
- Identificar alternativas.
- Identificar objetivos.

Es necesario recordar que esta teoría se nutre de la teoría de sistemas (Bertalanffy, 1973) al suponer que existe un todo (el sistema) formado por un conjunto de partes interrelacionadas; de tal forma que lo que afecta a una parte afecta al sistema en su conjunto. La teoría funcional asume que existe un sistema: el grupo y el contexto en donde se desarrolla, compuesto de varios elementos (miembros que integran el grupo) que se relacionan (comunican) unos con los otros, de tal forma que el comportamiento de uno puede influir en el comportamiento del resto y esto trae consecuencias.

#### **2.2.2.2. Teoría de la estructuración adaptada (Poole)**

La teoría de la estructura adaptada y quien describe cómo es que las instituciones sociales se producen, reproducen y transforman mediante el uso de reglas sociales. En su estudio pretendía dar una explicación del fenómeno que responde al impacto de la estructura social y la acción humana, así como del mantenimiento de la estabilidad y los procesos que generan el cambio social. Centra su atención en la manera en que las estructuras sociales moldean y son moldeadas por las acciones humanas, produciendo y reproduciendo el sistema social por medio de la utilización de reglas y recursos sociales durante la interacción.

Hay que señalar que una de las fortalezas de esta teoría es reconocer el rol crítico que tiene la acción en la formación de grupos, y su capacidad para analizar éstos dentro de los procesos que determinan su estabilidad y su cambio, centrandó su análisis en la interacción de los miembros y en los modos de apropiación de estructuras.

Los principios básicos de la teoría de la estructuración adaptada se pueden resumir en los siguientes puntos:

- a. Los grupos y las organizaciones se producen y reproducen mediante el uso de reglas y recursos.
- b. Las reglas de comunicación son a la vez medio y consecuencia para las interacciones.
- c. Las estructuras de poder están presentes en las organizaciones y guían el proceso de toma de decisiones al facilitarnos información sobre cómo alcanzar mejor nuestros fines.

#### **2.2.2.3. Teoría grupal o Groupthink (Janis)**

El término Groupthink o pensamiento grupal, fue acuñado para referirse a una manera de deliberar que el grupo emplea cuando su deseo de llegar a la unanimidad sobrepasa su motivación para examinar todos los planes de acción disponibles; es decir, se asume que se puede sacrificar el conocimiento de lo que las cosas son en realidad, con tal de mantener la cohesión interna.

Este concepto permite explicar casos en los que la dinámica de un grupo lleva a sus miembros a ver las cosas de manera equivocada e incluso sin lógica, sin embargo, al apoyarse unos a otros en sus visiones erróneas, consiguen que sus miembros tengan la impresión de estar en lo cierto, pensamiento que las personas adoptan cuando están profundamente involucradas en un grupo cohesivo, cuando los esfuerzos de los miembros por obtener unanimidad hacen caso omiso de una motivación para valorar realísticamente cursos de acción alternativos.

La toma de decisiones es una parte imprescindible pero no única, también incluye compartir información, socializar, relacionarse con grupos y personas externos al grupo, formar a los nuevos miembros, definir roles y levantar actas.

Considerando todo lo anterior se pueden establecer tres presupuestos que guían la teoría grupal:

- Las condiciones de los grupos promueven la cohesión alta.
- La resolución de problemas en grupo es, sobre todo, un proceso unificado.
- Los grupos y la toma, de decisiones en grupo son habitualmente complejos.

#### **2.2.2.4. Teoría de la información organizacional (Weink)**

Este acercamiento a la comunicación organizacional utiliza la teoría general de sistemas para explicar las interconexiones de los individuos en una organización.

En este caso, se supone que los empleados trabajan conjuntamente y forman sistemas diádicos, o de “dos vías fuente receptor”, para reducir incertidumbre y eliminar errores, así como para encontrar sentido a la información que reciben de los demás con el fin de alcanzar las metas organizacionales y cumplir sus objetivos laborales. El modelo de “doble interacción” involucra, en consecuencia, un acto, una respuesta y un ajuste en cada díada, considerando todos los elementos del proceso de comunicación: fuente, codificación del mensaje, canal o medio, decodificación del mensaje, receptor y retroalimentación.

### **2.2.3. Evolución de la comunicación en las organizaciones**

A partir de 1945 en Europa, se empieza a desarrollar la comunicación organizacional, sobre la base de la doctrina y experiencia norteamericana. Antes de esta fecha la comunicación organizacional había estado vinculada a la propaganda y la publicidad. Tras la Segunda Guerra Mundial, la comunicación organizacional empezó a practicarse ligada a corrientes políticas, sociales y económicas provenientes de Estados Unidos. El nacimiento de la comunicación organizacional tuvo en Europa, respecto a Norteamérica, una relación más paralela al desarrollo de la economía de mercado.

En principio, la comunicación organizacional estaba vinculada a la necesidad de las organizaciones de justificar sus actividades ante el público. Será a finales del siglo XIX y principios del XX en los Estados Unidos, cuando las prácticas monopolistas de la industria y la impunidad legal y social que las amparaban, provocaron el rechazo tanto de los trabajadores, como de toda la opinión pública. Para salvar esta situación se adoptaron medidas como, una limpieza de imagen ante la sociedad, mediante acciones comunicativas, con el fin de tranquilizar el movimiento sindical, cubrir las arbitrariedades e impedir las leyes que regularán la economía. Sin embargo, esta medida se convirtió en una herramienta de legalización para las organizaciones.

En este contexto, surge el término “imagen corporativa” muchos autores utilizan otras expresiones para hacer referencia a lo mismo: imagen global, imagen integral, imagen de marca de la empresa, imagen institucional, etc. Sin embargo, el problema no es la cantidad de expresiones, sino la utilización que se hace de

ellas, y que no siempre se ajustan a lo que realmente es la imagen de una organización.

La imagen corporativa es la imagen que tienen los públicos de una organización. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta. Es lo que Sartori, (1986) define como la “imagen comprensiva de un sujeto socio-económico público”. En este sentido, la imagen corporativa es la imagen de una nueva mentalidad de la empresa, que busca presentarse no ya como un sujeto puramente económico, sino más bien como un sujeto integrante de la sociedad. (Capriotti, 1999).

La imagen corporativa se puede definir como “una evocación o representación mental que conforman cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de esos atributos puede variar, y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo. (Herrera, 2009).

De esta manera, se reconoce la importancia que tiene la imagen corporativa para el logro de los objetivos de cualquier organización, sea ésta privada o pública. Como consecuencia de ello, los públicos buscan, también, establecer sus relaciones de credibilidad y confianza con la organización, pues se produce, así, una ampliación del campo de acción de las organizaciones. Las organizaciones se introducen en la sociedad no sólo como sujetos económicos activos, sino también como sujetos sociales y actuantes en busca de un beneficio común.

Sin embargo, en la actualidad las organizaciones se han visto inmersas en la denominada sociedad de la información y empiezan a registrar la importancia de la comunicación como valor estratégico.

### **2.2.3.1. Importancia de la comunicación en las organizaciones**

La comunicación tiene un papel fundamental y estratégico en el proceso de adaptación a las exigencias de la globalización, ya que se ha convertido en una herramienta imprescindible de la gestión de las relaciones empresariales y sociales.

En las organizaciones la comunicación desempeña una tarea clave, que no puede desbaratarse por subordinarla en exclusiva a intereses particulares, como en la noción de propaganda, o por la falta de concepción integral, según algunas doctrinas de relaciones públicas; tampoco debe ser desvirtuada con una barrera artificial entre lo que es expresado, la identidad, y lo que es percibido; la imagen.

En las organizaciones se necesitan de una comunicación que responda a las exigencias y realidades que demandan la sociedad y que le ayude a poder desarrollarse y sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo. La organización debe adaptarse al carácter dinámico de la sociedad, debido a que entre ésta y la organización se produce un proceso de retroalimentación o feedback. Con un valor estratégico enorme, ya que gracias a las distintas acciones comunicativas que lleva a cabo la organización puede alcanzar los objetivos empresariales.

Este cambio resulta de vital importancia, ya que a través de él las organizaciones van a dar a conocer su política, su misión y sus objetivos. Esta toma de conciencia transforma a la empresa en organización, ya que mientras la empresa organiza la producción, la organización está orientada hacia una vocación cuyo testimonio es brindar un buen servicio. Es decir, la organización debe

comunicarse con su entorno inmediato (clientes, competidores, proveedores y público en general), a través de distintos medios. Asimismo, siempre ha sido necesario e importante para la organización comunicar con sus empleados.

El gran reto de la función administrativa, es que, la comunicación se convierta en la transmisión del conocimiento dentro de las dimensiones interna y externa, así como para todas las direcciones y sentidos de la organización. La función básica de la organización, la comunicación se dirige a facilitar el proceso de intercambio de conocimientos, no sólo en el espacio físico común de la empresa, sino también dentro de una realidad virtual, donde la comunicación se ha convertido, en esencial para las organizaciones. Con el avance de la tecnología como un objeto activador de la comunicación, especialmente con la globalización y la constante creación de redes sociales, la comunicación ha crecido significativamente que ahora cualquier medio es válido para comunicar.

Es por ello que, la comunicación organizacional se encuentra dividida en: comunicación interna y comunicación externa. Ambas tipologías están íntimamente relacionadas y sin una no existe la otra. Dentro de la primera se encuentran las relaciones laborales, la relación entre directivos, la relación con los empresarios y mandos, las relaciones con los empleados, las relaciones con los propietarios de la empresa o los accionistas, etc. Dentro de la segunda se sitúan las relaciones de la empresa con los clientes, con los medios de comunicación, con las instituciones, con el gobierno, con otras empresas, con órganos supranacionales.

## **2.2.4. Comunicación organizacional**

### **2.2.4.1. El proceso de comunicación**

Antes de adentrarnos en la comunicación desde su ámbito organizacional, parece adecuado hablar primero del proceso comunicativo general. Es decir, del que se presenta en cualquier caso que se pretenda establecer comunicación.

#### **a. Definición**

Han sido muchos los significados dados al término comunicación. Es en los años setenta cuando se produce una explosión de obras y estudios acerca del concepto, apoyada por el auge de los medios de comunicación de masas, que tanto han influido en la delimitación de los elementos comunicativos y en la aparición de estudios.

Se puede decir que la comunicación es, ante todo, un proceso de intercambio, que se completa o perfecciona cuando se han superado todas las fases que intervienen en el mismo. Como muchos procesos, la comunicación puede ser interrumpida en cualquiera de sus fases, o suspendida, en función de una serie de factores desencadenantes de unas u otras reacciones.

En tales casos puede establecerse que la comunicación no habrá sido completa hasta que se haya reactivado el proceso previamente en suspenso o se haya reiniciado un nuevo proceso que sustituya al anterior.

Anzieu, (1971) define la comunicación como el conjunto de los procesos físicos y psicológicos mediante los cuales se efectúa la operación de relacionar a una o varias personas – emisor, emisores con una o varias personas – receptor, receptores, con el objeto de alcanzar determinados objetivos.

Mailhiot, (1975) postula que la comunicación humana no existe en verdad sino cuando entre dos o más personas se establece un contacto psicológico. No basta que seres con deseos de comunicación se hablen, se entiendan o incluso se comprendan. La comunicación entre ellos existirá desde que (y mientras que) logren encontrarse.

Para Moles, (1975) la comunicación es la acción por la que se hace participar a un individuo situado en una época, en un punto R dado, en las experiencias o estímulos de otro individuo (de otro sistema) situado en otra época, en otro lugar (E), utilizando los elementos de conocimiento que tienen en común.

Martínez y Nosnik, (1988) hablan de la comunicación como “un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta”. (Martínez y Nosnik, 1988). Pues la comunicación busca establecer contacto con alguien más por medio de “ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el círculo”. Así, la comunicación implica un objetivo, que generalmente es el de cambiar, reforzar o enseñar el comportamiento, actitudes y conocimiento de quien recibe los mensajes.

Mascaró, (1980) citado por Ongallo, (2007); establece que la comunicación humana es, ante todo, diálogo, contacto entre pensantes que para conseguir transmitirse el contenido de sus pensamientos han de vencer las limitaciones de su estructura corporal. Se ha de recurrir al uso de instrumentos sensibles (los sonidos) que traduzcan a un nivel material sus intenciones comunicativas mentales. El lenguaje aparece, así como fuente de libertad, pues por él se

expresa el espíritu, y al mismo tiempo como fuente de sujeción, pues su necesaria estructura sensible limita las posibilidades de una comunicación humana perfecta.

### **b. Elementos de la comunicación**

La comunicación es un proceso en el cual participan varios elementos indispensables para que ésta se lleve a cabo con eficiencia. Muchos han sido los teóricos preocupados por describirlos. Laswell, (1965) citado por Ongallo, (2007); logra hacerlo de una manera sencilla y ahora bien conocida. Él nos dice que para resumir la comunicación debemos preguntarnos: *¿Quién... dice qué... a través de qué canal... a quién... con qué efectos?*

De una forma clara pueden llamarse las cuestiones elementales del proceso de la comunicación lo siguiente:

1. El quién, que no es más que el sujeto emisor, el que transmite la información, consciente o inconscientemente.
2. El qué, que en la mayoría de autores coincide con el mensaje, con el contenido intrínseco de la comunicación.
3. Del porqué o componente causal del proceso.
4. El para quién, que puede ser catalogado, con matices, como receptor.

El hecho que la comunicación se efectúa a través de signos, cuya misión consiste en transmitir ideas por medio de mensajes. Esta operación implica un objeto, algo de lo que se habla, un referente, unos signos y, por consiguiente, un código, un medio de transmisión y, además, un emisor y un destinatario.

No se comunica al vacío, sino para transmitir un mensaje. El acto de informar implica cierta comunicación, al menos unilateralmente y, siempre que sea posible, existirá una información de retorno que, indicará al emisor que su mensaje ha sido entendido y, en el mejor de los casos, inducirá al diálogo.

Por otro lado, Shannon y Weaver, (1949) plantean un modelo de comunicación compuesto de siete elementos básicos: fuente o emisor, encodificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación. Siendo las intenciones del emisor y las condiciones del receptor las que marcan y caracterizan la comunicación. En este sentido, de manera general se detalla lo que significa cada uno de ellos:

- **Emisor o fuente:** una o varias personas con ideas, información y un propósito para comunicar. Es decir, quien o quienes buscan comunicarse con otro u otros, y desde quienes inicia la transmisión de mensajes.
- **Encodificación:** traducir la idea a comunicar en un código, ya sean palabras orales o escritas u otros símbolos que tengan un significado común y fácil de comprender para el otro. Es decir, poner la idea en un “lenguaje” adecuado tanto para el que lo envía como para quien lo recibe.
- **Mensaje:** es la forma que se le da a una idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir al receptor. En otras palabras, es la idea estructurada sobre lo que el emisor quiere que el receptor reciba.
- **Medio o canal:** es el vehículo por el cual viaja el mensaje del emisor al receptor.

- **Decodificación:** a diferencia de la encodificación, la decodificación es cuando se traduce el código a la idea propia que el emisor quiso transmitir. Es aquí, cuando se observa si el código y el medio fueron los adecuados para que el receptor interpretara el mensaje de la manera en la que el emisor deseaba. Y es en este elemento donde la retroalimentación es eficaz o errónea.
- **Receptor:** es quien o quienes reciben el mensaje enviado por el emisor. Y quienes responderán a éste de acuerdo a lo adecuado que hayan sido la encodificación, el medio y la decodificación.
- **Retroalimentación:** es precisamente la respuesta que el receptor dará al emisor acerca de si recibió el mensaje y si lo interpretó de manera adecuada. (Martínez y Nosnik, 2001).

Para Laswell como Shannon y Weaver, (1949) presentan a la comunicación como un proceso dentro del cual participan quien emite un mensaje, el código en el que lo traduce para el receptor, el mensaje en sí, el medio o canal en el que se transporta, quien lo recibe, cómo lo interpreta y decodifica, y la respuesta que el receptor da al emisor.

(Ver figura 1)



**Figura 1. Esquema Básico de los Elementos de la comunicación**  
*Fuente: Basado en LEAVITT (1978).*

### **c. Efectos de la comunicación**

Al querer comunicar algo, esperamos una reacción en nuestro receptor. Es decir, deseamos que nuestro mensaje tenga un efecto sobre el otro. Según nos dicen Martínez y Nosnik, (2001) “los efectos son los cambios en el comportamiento, actitudes y/o ideas del receptor como respuesta al mensaje que el emisor le ha enviado”.

Los cambios o modificaciones en el receptor dependen no sólo de los códigos y canales, sino también de las habilidades de comunicación que el emisor tenga, del conocimiento del tema y de las actitudes que éste tenga respecto a la otra persona o situación en que se desenvuelve la comunicación y viceversa. Aquí vemos otra muestra del pensamiento sistémico, la visión de que cada elemento depende del otro para que la comunicación sea eficaz y tenga la retroalimentación deseada, que como dijimos son cambios que el emisor busca en el receptor. Estos cambios pueden ser de tres tipos:

- Cambios en los conocimientos.
- Cambios en la actitud y opinión.
- Cambios en la conducta aparente.

El interés sobre el estudio de la comunicación organizacional surge en las necesidades teóricas y prácticas de las organizaciones, encausadas a los intentos de mejorar las propias habilidades de comunicación de quienes intervienen en los procesos económicos y en la evolución que según las teorías de la organización se encuentran cada vez más enfocadas en la cultura organizacional.

### **2.2.5. Definición de comunicación organizacional**

Una de las referencias más citadas es de Thayer, (1976) cuándo la entiende como:

*“La comunicación que se produce dentro de la organización y la comunicación entre él y su entorno, que definen la organización y determinan las condiciones de su existencia y el sentido de su movimiento”.*

Kreps, (1990) ha presentado una definición más detallada, más compleja, pero con un contenido en la misma dirección. Para este autor la comunicación organizacional es:

*“El proceso por el cual los miembros de una organización recopilan la información pertinente sobre esta y sobre los cambios que se producen en su interior, y la circulan de forma endógena y exógena. La comunicación permite a las personas generar y compartir información, lo que las da la capacidad de cooperar y de organizarse”.*

Se podría afirmar que la comunicación “es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta”.

Para Hodgetts y Altman citados por Martínez y Nosnik, la comunicación organizacional “es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte”. (Martínez y Nosnik, 1988).

De acuerdo a Goldhaber, (1984) la comunicación organizacional reúne los siguientes puntos:

- a. Ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- b. Implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- c. Implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades Así, propone una definición incluyente: "es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes". (Goldhaber, 1984).

Fuentes citando a Nosnik afirma que “la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización y, entre ésta y su medio”. (Fuentes, 2003). Dentro de este mismo texto Fuentes citando a Gary Kreps, describe a la comunicación organizacional como el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella (...) La comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización.

La manera de mirar las organizaciones y la gestión de las mismas y de sus recursos humanos, especialmente los seres humanos, han sido objeto de importantes cambios. De la eficacia del proceso de comunicación, es indudable la eficacia de la gestión; de la eficacia de la estrategia de comunicación, es incuestionable la eficacia de la estrategia de gestión. Sin comunicación, no hay gestión.

En este sentido, la comunicación organizacional, es algo inherente a la empresa, el paso siguiente sería el conocimiento de planes o estrategias que busquen la mejora de la misma, a través de un análisis de los objetivos y políticas de las organizaciones y la realidad actual; seguido de estrategias que propongan cómo cumplir dichos objetivos, lo que nos dirigiría al establecimiento de acciones concretas y a la retroalimentación evaluación del mismo.

#### **2.2.6. Tipos de comunicación organizacional**

La comunicación organizacional se define como el intercambio de información dentro y fuera de una empresa con un fin previamente planificado. En años anteriores el proceso de comunicación se establecía de afuera hacia adentro, es decir teniendo en cuenta únicamente a los clientes, sin embargo, hoy en día este proceso ha cambiado, favoreciendo los procesos comunicativos organizacionales.

La comunicación organizacional es primordial para las organizaciones porque ayuda a alcanzar los objetivos institucionales; elementos que en conjunto dan paso al desarrollo organizacional y de los colaboradores con una mayor implicación del personal, una mejora de la autoestima del trabajador y una mayor integración. En ese sentido se establecen dos tipos de comunicación organizacional: La comunicación interna y externa.

**La comunicación interna,** son todas las actividades realizadas por la organización, para crear y mantener las relaciones entre sus miembros, a través del buen uso de los diferentes medios de comunicación existentes en la organización.

La comunicación interna da lugar a (UAT, 2011):

- Elaborar un reconocimiento de la empresa en un ambiente de cordialidad, y estimulación en las actividades laborales.
- Poder conocer en gran medida a la organización y familiarizarse con ellas.
- Reconocimiento del desempeño de los colaboradores.
- Fomentar el intercambio de información (comunicación) en toda la organización.
- La empresa es responsable de fomentar un clima organizacional positivo para beneficio de toda la organización.
- El clima organizacional es básicamente en ambiente personal y de índole físico a partir del cual se realizan las actividades empresariales.

**La comunicación externa**, son todas las actividades realizadas por la organización, cuyo propósito es mantener relaciones con el exterior, en la actualidad a este tipo de comunicación se le conoce como relaciones públicas.

La comunicación organizacional generalmente se puede presentar en los siguientes tres escenarios. (Andrade, 2005).

- **Escenario físico.** Dentro de este escenario se puede considerar el interno y externo, y se consideran todos los elementos decorativos de la organización y también los llamados informativos, por ejemplo: los símbolos de “no pasar”, “sólo personal autorizado”, etcétera.

- **Escenario social.** Este escenario incluye a la totalidad de factores que se relacionan con las personas y además de la interacción existente entre las mismas, como ejemplo de este escenario se puede considerar el empleo de papeles de cada miembro dentro de una reunión laboral.
- **Escenario institucional.** Relaciona los mensajes que la organización emite a sus miembros, proveedores, clientes, y demás personas involucradas; ejemplos de este tipo de comunicación en este escenario son básicamente: memorándums, avisos en pizarra, publicidad, entre muchos más.

#### **2.2.7. Flujo de la comunicación en las organizaciones**

Las organizaciones están formadas por individuos que ocupan cierta posición o representan determinados roles. El flujo de mensajes entre estas personas, sigue ciertos caminos que se denominan redes de comunicación, que existirán tanto si incluye a dos personas como a toda la organización.

Son bastantes los factores que influyen en la naturaleza y la extensión descendente de la red de comunicación.

##### **a. Descendente**

La comunicación descendente involucra todos los mensajes que fluyen de la dirección hacia los empleados. Smith, (1794) “consideran que la comunicación descendente es la dimensión de canales formales más frecuentemente estudiada”. El prestigio, la autoridad y la tradición, son demostrados en las comunicaciones descendentes; quienes ocupan puestos

superiores en la organización se interesan, naturalmente, por la eficacia de las comunicaciones destinadas a sus empleados.

Hasta qué punto los mensajes descendentes logran las respuestas que desea el directivo que envía el mensaje. De acuerdo a los análisis en comunicación descendente. La comunicación descendente establece el ritmo, y constituye el ambiente que se requiere para que la comunicación ascendente sea eficaz.

En la mayoría de las comunicaciones descendentes, “fluyen mensajes de tarea o de mantenimiento, que se relacionan con directrices, objetivos, disciplina, órdenes, preguntas y políticas”. Katz y Kahn, (1990); identifican cinco tipos de comunicación descendente:

1. **Instrucciones laborales:** Directrices que explican una tarea específica.
2. **Exposición razonada de los trabajos:** Mensajes que indican la manera en que se relacionan determinadas tareas con otras tareas de la organización.
3. **Procedimientos y prácticas:** Mensajes que se relacionan con las políticas, reglas, regulaciones, beneficios, etc., de la organización.
4. **Feedback:** Mensajes que elogian el trabajo individual de un empleado.
5. **Adoctrinamiento de objetivos:** Mensajes que se diseñan para motivar a los empleados, y en los que se explica la misión

general de la organización, y la manera en la que se relaciona con estos sistemas de objetivos.

#### **b. Ascendente**

La comunicación ascendente se define como los mensajes que fluyen de los empleados hacia los superiores, generalmente con la intención de formular preguntas, proporcionar feedback y hacer sugerencias. La comunicación ascendente tiene como resultado mejorar la moral y las actitudes de los empleados, por ello los mensajes que siguen las redes ascendentes se clasifican como de integración o humanos.

Smith, (1794) afirma que las comunicaciones ascendentes, “sirven de feedback para la gerencia, proporcionando indicios del éxito conseguido por un mensaje dado, además las comunicaciones ascendentes pueden estimular la participación de los empleados en la preparación de políticas operativas aplicables al departamento o a la organización”.

Planty y Machaver citados por Goldhaber, (1984) aseguran que existen cuatro razones por las que la gerencia debe valorar la comunicación ascendente:

1. Indica la receptibilidad del ambiente para la comunicación descendente.
2. Facilita la aceptación de las decisiones tomadas, animando a los empleados a participar en el proceso de toma de decisiones.
3. Proporciona el feedback en la comprensión, por parte de los empleados, de la comunicación descendente.
4. Anima a la presentación de ideas valiosas.

Además, sostienen que las comunicaciones ascendentes deben incluir mensajes relacionados con:

- Lo que están haciendo los empleados.
- Los problemas laborales no resueltos.
- Sugerencias de mejoras.
- Lo que los empleados sienten y piensan con relación a sus trabajos, colegas, y a la compañía.

Las actividades de comunicación que generalmente se incluyen en las comunicaciones ascendentes son, asesoramiento, sistemas de discusión y liquidación de quejas, charlas, políticas de puerta abierta, sistemas de sugerencias, encuestas de opinión, cartas de los empleados, reuniones sociales y mítines.

Concluyendo, que el método más efectivo para motivar las comunicaciones ascendentes, consiste en escuchar con simpatía los contactos informales que se dan a diario, tanto en el interior de la organización como fuera del área de trabajo.

### **c. Lateral u horizontal**

La comunicación horizontal se define como el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización.

Las investigaciones de Katz y Kahn, (1990) identificaron varios propósitos de la comunicación horizontal dentro del marco de la organización:

1. Coordinación de la tarea. Los jefes de departamento se pueden reunir cada mes para discutir la contribución de cada departamento para la consecución de los objetivos del sistema.
2. Resolución de problemas. Los miembros de cada departamento, se pueden reunir para discutir la manera de enfrentar un probable corte en el presupuesto; tal vez lo solucionen mediante la técnica de búsqueda de sugerencias.
3. Participación en la información. Los miembros de un departamento se pueden reunir con los representantes de otros departamentos para proporcionarles nuevos datos.
4. Resolución de conflictos. Los miembros de un departamento se pueden reunir para discutir un conflicto propio a su departamento, o a varios departamentos.

**d. Diagonal**

La comunicación diagonal se produce entre individuos o departamentos que no están al mismo nivel de jerarquía.

De naturaleza informal, y utilizada con frecuencia entre grupos del personal y funciones del mismo nivel, así como en organizaciones de proyectos, es otra faceta de la comunicación multidireccional, habitual cuando las comunicaciones fluyen en todas direcciones al mismo tiempo.

Las comunicaciones diagonales permiten a los individuos con diversa información participar en la solución de problemas con personas de otros niveles dentro de la organización. Este sistema de comunicación informal permite a los directores y gerentes vigilar las comunicaciones de los

empleados y comunicarse con los asociados de forma rápida, sin pasar a través de un sistema de comunicación oficial y laboriosa. (Smith, 1794).

## **2.3. Marco conceptual**

### **2.3.1. Aspectos generales de la comunicación**

Desde tiempos remotos, el ser humano ha sentido la necesidad de comunicarse, desde los sonidos básicos que acompañaban a los gestos, hasta la actualidad en donde las modificaciones del lenguaje reflejan las diferentes clases, géneros, profesiones o grupos de edad.

Es importante analizar al término comunicación partiendo desde su etimología, según lo refiere Moliné, (1999); quien manifiesta que comunicación proviene “del latín “*communicare*”, que significa, participar en común (*communis* es común; *communicatio* significa compartir)”. “Al comunicarnos pretendemos establecer algo “en común” con alguien, o lo que es lo mismo, tratamos de compartir alguna información, alguna idea o actitud” (Fernández, 1995).

La comunicación pues constituye el vínculo que permite las relaciones entre las personas y, es un proceso que existe desde que los hombres viven en sociedad; “Desde siempre producen, dialogan, sueñan, luchan, se organizan” (Wolton, 2006). El hombre es un ser social por naturaleza y a través de la comunicación puede establecer relaciones que determinan su unión o separación, de acuerdo al tipo de relaciones sociales que mantenga.

En este sentido, la comunicación en la actualidad es un área fundamental y compleja, ya que es la disciplina más dinámica y cambiante con la que cuentan las organizaciones. Bajo este contexto surgen nuevas tendencias en

comunicación, pues aporta una visión rica de las actividades que se están llevando a cabo en el ámbito comunicativo.

El modelo comunicación de 360° que comienza en el interior de la organización para proyectarse hacia el exterior, implica desarrollar una política consistente y dinámica, que constituye una herramienta indispensable para las empresas en su relación con el público.

### **2.3.2. Comunicación 360°**

Hoy en día, se hace especialmente interesante analizar la comunicación empresarial porque adopta nuevas formas para llegar al público, se diversifican los mensajes por la pérdida de eficacia de los medios tradicionales y las estrategias se adaptan a nuevas necesidades y exigencias del mercado. A su vez, el consumidor está cada vez más informado y tiene nuevas expectativas con las marcas. Además, utiliza diversos criterios antes de decidir la compra, como es la recomendación de otras personas que ya han utilizado los productos y servicios de su interés. Las personas se han convertido en fuente de información indispensable para el consumidor del siglo XXI, quien se apoya en redes sociales y donde establece una conversación virtual, directa y extensa, con individuos con los que se asesora antes de tomar sus decisiones de compra y/o servicio.

Además, se asiste a otro cambio imparable: aparecen nuevos soportes de comunicación que conviven con los medios tradicionales y que llegan a audiencias más fragmentadas, pero de manera más directa. En el pasado quedan los mensajes masivos destinados al gran público. Hoy, la eficacia de la comunicación radica en localizar a un público que consume diversos medios de

manera simultánea. En este sentido, las nuevas tecnologías han modificado la estrategia de comunicación, así como los objetivos ante un consumidor que conoce las marcas, las ha integrado en su vida y espera que le sigan sorprendiendo con nuevos productos y con historias inspiradoras. El reto de las empresas es mantener una conversación constante para resultar atractivas en cada contacto con sus clientes.

### **2.3.2.1. Definición de comunicación 360°**

Comunicación 360°, es la comunicación que hoy destinan las empresas a sus públicos, tanto internos como externos, altamente proactiva y conjunta en sus soportes. Se trata de gestionar de manera integrada y coherente las distintas vertientes de la comunicación empresarial, como son: la imagen corporativa, las relaciones públicas, la web corporativa, entre los múltiples recursos que sirven para comunicar a los públicos. (Pintado y Sánchez, 2014).

El objetivo es captar las necesidades de las audiencias y responder a ellas con acciones comunicativas de diversa índole.

La comunicación 360° es una estrategia basada en el constante diálogo de las organizaciones, que asumen un rol comunicador para generar conversaciones e informaciones con los públicos con los que se relacionan: empleados, clientes, proveedores, accionistas, medios de comunicación, sindicatos, etc., que define de manera estratégica cada organización. (Véliz, 2006).

Es un modelo integral, en el que se ve a la organización como un sistema en movimiento, un sistema cambiante, dinamizado por el entorno, la globalización y las nuevas tecnologías entre otros factores y, por tanto, se adapta y ajusta para

dar respuesta a los diferentes requerimientos, alineando cada acción comunicativa con los objetivos de la organización.

Cuando se habla de comunicación en 360° se hace referencia al manejo inteligente, estratégico, integral y armónico de las comunicaciones que se dirigen hacia las diferentes audiencias, soportado en un modelo de intervención dinámico, permeable y flexible que crea sinergia entre la organización, las estrategias y las audiencias de tal manera que cada una de ellas tienen una participación coordinada y oportuna en cada iniciativa.

Goldhaber, (1984) plantea elementos comunes entre los conceptos de comunicación y organización: “La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente; además, esta comunicación implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado; y también implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades” (Véliz, 2006).

### **2.3.2.2. Comunicación 360° como estrategia**

Estrategia y comunicación son términos que van asociados de forma que la estrategia de comunicación empresarial consiste en reforzar e intensificar actitudes y conductas en los públicos mediante herramientas que sirven a objetivos específicos de la empresa. Cada empresa definirá sus estrategias fundamentadas en una identidad y en un contexto propio de acción y reacción comunicativa con el público interno y externo.

Una estrategia consiste en ser diferente; significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor.

Cualquiera que sea las necesidades, el posicionamiento exige un conjunto de actividades hechas a la medida porque siempre dependerá de las diferencias en el lado de la oferta, es decir, diferencias en las actividades.

La estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades. Si sólo existiera una posición ideal, no habría necesidad de contar con una estrategia. Las empresas enfrentarían un imperativo sencillo: ganar la carrera para descubrirla y tomar posesión de ella. La esencia del posicionamiento estratégico es elegir actividades que sean diferentes de las de los rivales. Si el mismo conjunto de actividades fuera el mejor para generar todas las variedades, satisfacer todas las necesidades y proveer acceso a todos los clientes, las empresas podrían desplazarse fácilmente entre estos conjuntos de actividades y la eficacia operacional determinaría el desempeño. (Porter, 1996).

Según Ansoff, (1976) establece que “las estrategias, son las expresiones operacionales de políticas en el sentido de que, dentro de un sistema administrativos, definen el criterio operacional sobre la base de cuales de los programas específicos pueden ser concebidos seleccionados e implementados”. (Ansoff, 1976).

“La estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y qué pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchan por la misión de la organización. Esto a la larga va a ayudar a cómo lograr nuestros objetivos y cómo luchar por la misión de la organización” (Thompson, 1999).

El desafío actual está en sumar un nuevo elemento, basado en una comunicación urgente de ser pensada y aplicada con estrategias en 360°, debido a que la comunicación que actualmente aplican las empresas con sus audiencias podría definirlas como: comunicación que busca ser eficaz en sus objetivos; comunicación que valora y estudia en detalle a sus públicos.

### **2.3.2.3. Aproximación a la definición de la comunicación interna 360°**

La comunicación interna se basa en las necesidades y actitudes de los empleados que van cambiando. Quieren estar totalmente informados sobre las diferentes políticas y planes de la organización. Tienen la necesidad de información que debe ser atendida por la empresa. El personal de una organización es un público objetivo al que comunicarle cualquier normativa o política sobre su entidad y su trabajo es importante, pero que también tiene que poder hacer llegar sus sugerencias, ideas u opiniones e incluso reclamaciones a la dirección.

Igualmente, la dirección tiene la necesidad creciente de información. Trátese de una organización institucional, comercial, industrial, pública, privada, grande o pequeña, debe establecer canales de comunicación eficaces para asegurar que quienes toman las decisiones sepan lo que está ocurriendo en todas las áreas de la organización y para asegurar, también, que quienes las ejecutan sepan lo que deben hacer y, sobre todo, por qué tendrán que hacerlo.

Tanto en las empresas privadas como en las instituciones públicas a lo largo de los últimos años se ha empezado a manifestar una mayor preocupación por el conocimiento y gestión de las necesidades del personal, el fortalecimiento de los programas de formación, el diseño e implementación de instrumentos de

evaluación del rendimiento de los empleados y la flexibilización de las retribuciones. Todos estos factores, en su conjunto, determinan la identificación de la función de comunicación interna como un factor estratégico del cambio hacia mayores niveles de motivación laboral, desempeño y compromiso con los objetivos de la organización. Así, la comunicación interna se convierte, al mismo tiempo, en una necesidad reconocida por los trabajadores y en un agente dinamizador para el cambio.

Hay que considerar que la comunicación en el interior de la organización debe proyectarse hacia el exterior, lo que implica una política consistente y dinámica. Pues la comunicación interna está considerada hoy día como una herramienta estratégica muy eficaz a la hora de dar respuesta a las necesidades informativas de sus clientes internos y externos. Así como también resulta muy eficaz para la gestión de las organizaciones y se convierte una herramienta imprescindible para las organizaciones que quieran competir con éxito en el siglo XXI.

Para ello es necesario contar con estrategias, políticas, recursos y herramientas que apoyen todos los procesos de la organización, la comunicación sirve para integrar los procesos y comienza en los públicos internos, quienes deben ser partícipes y protagonistas de los objetivos de la organización.

Por lo tanto, la comunicación interna de 360° apunta a utilizar el mismo concepto de comunicación integral aplicado desde hace tiempo a la comunicación externa (publicidad, relaciones públicas, marketing, BTL). Y, en este caso, la integralidad se refiere no sólo a considerar que todos los mensajes que emite la compañía llegan a los empleados por canales tanto internos como

externos, sino que los mismos canales de comunicación interna deben reunir esas características de diversificación y globalidad (Cuervo, 2009).

El concepto de integralidad en la comunicación interna debe entenderse como un proceso y un producto que involucra a públicos en el proceso mismo de la comunicación. La comunicación interna es integral desde los soportes utilizados, ya que se despliega no sólo en medios, sino que trabaja también en los intercambios, en las relaciones interpersonales horizontales, ascendentes y descendentes. Y a la vez, es una comunicación interna que se ocupa de generar actividades de comunicación que brinden la posibilidad de desarrollar capacidades a las distintas audiencias (Cuervo, 2009).

Los canales de comunicación interna que se utilizan de forma habitual en las organizaciones son: revistas internas, manuales, videos, e-mails, folletos, cartas, banners, newsletters, teniendo cada vez más información a través de la intranet, entendida como lugar de encuentro con información actualizada de todo lo que ocurre en la comunidad de la empresa. Se puede destacar la rápida evolución de medios como son: el manual de bienvenida, los tableros de anuncios y el portal del empleado, entre otros, teniendo en cuenta su rápida difusión a todos los miembros de la organización.

#### **2.3.2.4. Características de la comunicación interna**

La comunicación interna muestra las siguientes características, en cualquier organización la comunicación se orienta en tres sentidos:

- a. Sentido descendente**, desde la dirección hasta los empleados. Todo nivel de organización necesita información que pasar en forma descendente

por toda la organización. Las personas trabajan mejor cuando saben exactamente lo que sus superiores esperan de ellos, cuáles son sus obligaciones, sus responsabilidades y sus privilegios. Se transmiten órdenes y decisiones. Si la comunicación descendente no funciona correctamente, esto puede ser debido a varias razones: por una parte, a que la información no les haya sido comunicada. Por otro lado, puede ser que los empleados carezcan de la aptitud necesaria para comunicarse. Por ello para mejorar sus comunicaciones descendentes la organización debe dotar a sus empleados de algún tipo de capacitación en las comunicaciones. También hay que señalar, que quizá la razón principal por la que la dirección no se comunica con tanta frecuencia como debiera es porque no está segura de lo que debe comunicar, de cuánto debe comunicar y de qué manera debe comunicarlo.

- b. Sentido ascendente,** desde la base hasta la cúspide o dirección. Es la comunicación que realizan los empleados al expresar demandas, sugerencias, opiniones, quejas o justificar ante la dirección el cumplimiento de las órdenes. La dirección necesita información para tomar las decisiones y elaborar los planes para la organización, la dirección general debe incitar y estimular al personal de todos los niveles a que se comuniquen hacia arriba, para estar todo lo informados que sea posible. La comunicación ascendente implica el desarrollo de relaciones con los empleados con el objetivo de estimular y recompensar la comunicación de problemas, opiniones y dificultades.

**c. Comunicación horizontal,** llevada a cabo entre miembros y departamentos. En este caso existe una relación informativa equilibrada. Esta comunicación en una organización se produce de dos formas: formal, relacionada con el trabajo corriente de la organización; e informal, por razones sociales o de compañerismo. En algunas entidades, sobre todo en las grandes empresas, este tipo de comunicaciones se ven afectadas por las barreras de actitud, percepción y comprensión que caracterizan la comunicación ascendente y descendente. Entre las que se encuentran la desconfianza y la rivalidad; separación física; falta de un lenguaje común; competencia para obtener logros o ascensos. Pero, por otro lado, existen factores que unifican, promueven y estimulan la comunicación entre personas al mismo nivel: actitud común frente a jefes y subordinados; contacto social informal en los espacios destinados al descanso y al ocio dentro de la organización; conocimientos comunes, etc. La comunicación informal tiende a estar mucho más libre de barreras.

#### **2.3.2.5. Objetivos de la comunicación interna**

En cuanto a los objetivos de la comunicación interna, podemos destacar que los más importantes y fundamentales son, por un lado, informar y, por otro, motivar. Podemos mencionar otros tales como: dar a conocer la institución o empresa, su proyecto, planes y acciones llevadas a cabo, así como las futuras, proyectar una imagen positiva: el hecho de que los empleados proyecten, más allá del ámbito interno de la empresa, una imagen positiva o negativa de ella dependerá de la propia “autoimagen” que ellos tengan.

Promover la participación diaria del trabajador, implicar al personal en los objetivos y meta de la empresa, considerándolos como propios, provocando que unan sus esfuerzos con el fin de conseguir esos objetivos, implicar al personal en el desarrollo de su visión estratégica: identificando a los empleados con los objetivos de la compañía, interiorizando el sentido de pertenencia a la organización y compartiendo sus valores y cultura corporativos.

Consolidar un estilo de dirección basado en el trabajo de equipo, la participación y el compromiso de los empleados, y en general que sea armónico con la cultura corporativa de la organización. Fomentando la participación interna (diálogo) dentro de la organización (preparación de reuniones de trabajo, fluidez en la comunicación horizontal y vertical).

La comunicación interna como la comunicación externa, debe ser medida periódicamente para evaluar la gestión de la comunicación que realiza la organización mediante auditorías que ayuden a redefinir las estrategias de la organización a medio y largo plazo.

#### **2.3.2.6. Aproximación al concepto de la comunicación externa 360°**

La distinción entre comunicación interna y externa en una organización viene establecida por el tipo de público al que se dirigen. La comunicación externa está dirigida principalmente a la comunicación con los medios de comunicación, accionistas, clientes, proveedores, instituciones oficiales, etc. En definitiva, es la imagen que la empresa proporciona a los distintos públicos externos, que forman parte del entorno de la organización.

De esta forma, Westphalen y Piñuel, (1993) definen la comunicación externa como “el conjunto de operaciones de comunicación destinadas a los públicos

externos de una empresa o institución: o sea, tanto al gran público, directamente o a través de periodistas, como a sus proveedores, a sus accionistas, a los poderes públicos y administraciones locales y regionales, a organizaciones internacionales, etc. Se opone a la comunicación interna, destinada al personal de una empresa u organización”.

Mientras que Andrade, (2005) por su parte la define como “conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicios”.

Dentro de la comunicación externa se incluyen tanto “las relaciones profesionales directas que el gabinete de comunicación mantiene habitualmente con los medios de difusión (relaciones informativas, campañas de publicidad, etc.), como todas aquellas iniciativas tendentes a estrechar los vínculos de la organización con el conjunto de la sociedad”. Su objetivo es crear y consolidar una imagen positiva de la organización entre sus distintos públicos.

Para gestionar la comunicación con las audiencias externas de manera eficaz, las empresas deben tener un exhaustivo conocimiento de sus clientes y consumidores potenciales, teniendo en cuenta tanto necesidades como hábitos de consumo y los medios de comunicación que utilizan en su vida cotidiana. Esta información sirve a las marcas comerciales para buscar un posicionamiento adecuado de sus productos y planificar su comunicación de manera adecuada. Si además, existe una coherencia con las comunicaciones internas, esto permite que las organizaciones ofrezcan un discurso consistente que refuerza el recuerdo

de las marcas entre sus públicos. En este contexto, se define la marca desde una doble perspectiva: por un lado, entendida como el conjunto de aspectos que engloba valores, emociones, personalidades, experiencias y percepciones. Y también podemos definirla como un activo empresarial vinculado a la empresa que se relaciona con los siguientes conceptos: competitividad, liderazgo, rentabilidad, innovación, internacionalización o reputación empresarial. De modo que, es un activo intangible que tiene un valor en el mercado y un valor para todos sus stakeholders o públicos. La marca refleja la identidad de la empresa, así como su misión, visión, valores y su estrategia a largo plazo. Las marcas son entendidas también como las relaciones que mantienen con los públicos, así como las experiencias que generan a cada uno de sus stakeholders. El objetivo no es otro que conseguir vínculos fuertes con cada uno de ellos, por lo que estas experiencias son formas de contacto que contribuyen a construir la marca. La comunicación contribuye a reforzar la imagen y la experiencia de la marca, aunque lo fundamental es lo que hace la empresa en cada contacto con sus públicos, y la diferenciación se encuentra en cada uno de los valores que ésta transmite en su comunicación. (Soler, Seijo, y Montaña, 2009).

Las posibilidades de contactar hoy en día con los públicos se han multiplicado en los últimos años por la proliferación de nuevos medios y soportes publicitarios. La comunicación contribuye a diferenciar y reforzar la imagen de las marcas, mediante una estrategia que debe mantenerse en el tiempo vinculada al posicionamiento de la marca en el mercado. Las formas más habituales en la comunicación externa de las marcas o empresas son: la publicidad (para comunicar beneficios de producto y de marca), las promociones (para generar ventas a corto plazo, lanzamiento de un producto), el patrocinio de eventos

(reforzar la imagen de marca), las relaciones públicas (refuerzo de los valores de marca con audiencias específicas), el marketing directo (muy efectivo si alcanza al público objetivo), publicidad en internet (participación del público), el teléfono móvil (ofertas y promociones), publicidad de guerrilla, (mensajes en la calle), marketing wom (word of mouth), etc. “El crecimiento reciente de la red y el teléfono móvil hará que estos canales preponderen sobre los tradicionales de manera progresiva. Internet será el lugar de comunicación y publicidad más impresionante que se haya visto y será un lugar más de ocio, pero de ocio compartido, compartible y a la carta del individuo o de la red social en cuestión”. (Rovira, 2009). “La diversificación de acciones permite segmentar mejor el mercado y utilizar el medio que mejor se adapta a cada segmento, al igual que introducir nuevas formas de comunicación que pueden ser una buena vía de diferenciación al ser percibidas como innovadoras”. (De Toro, 2009). La crisis actual de confianza en las instituciones lleva a los consumidores a buscar información que proviene de fuentes diversas e independiente. De hecho, cada vez hay más público dispuesto a confiar en gente desinteresada como un familiar, el vecino o un blogger de confianza más que en entidades consagradas o establecidas. Y mientras, las marcas a su vez quieren dar mayor credibilidad a sus mensajes, para lo que recurren a todo tipo de prescriptores, influenciadores, investigaciones científicas, blogs, wikis, chatrooms, campañas de RRPP, etc. (Soler, Seijo, y Montaña, 2009).

### 2.3.3. Morosidad

#### 2.3.3.1. Aspectos generales de morosidad

La morosidad es una falta que se propaga rápidamente mediante la conexión financiera de empresas ligadas a las actividades comerciales u otras actividades. Es, una auténtica falta que va minando el tejido de la organización atacando su estabilidad y provocando en muchos casos la desaparición de empresas por causas ajenas a su actividad.

La morosidad está ligada a la insolvencia, “Ésta es definida como la capacidad para hacer frente a las deudas”. (Carme y Zamora, 2008).

No obstante, la insolvencia puede tener varias fuentes u orígenes y en base a ellos, también encontramos diferentes tipos de insolvencia:

**a. Las insolvencias sobrevenidas;** son las que surgen por razones ajenas a la voluntad del deudor y son imprevisibles, ya que son por causas fortuitas. A la vez pueden subdividirse en internos y externos.

**Los internos,** son provocados por las mismas organizaciones pues son las faltas en el proceso de gestión o en el procedimiento administrativo que provocan una reacción negativa en el cliente en forma que bloquea cualquier trámite a realizar.

Los problemas más comunes son:

- De tipo técnico.
- De tipo logístico.
- De tipo administrativo.

- De tipo comunicacional.
- De tipo atención al cliente.
- Problemas de estructura y marketing.
- Problemas de dirección y organización.

Además, se puede incluir los siguientes grupos que a continuación se definen:

- 1. Los clientes mal informados.** Han interpretado mal las condiciones, política y la forma de pago o no han recibido la información correcta en el momento de la operación. Este grupo de deudores no ofrece ningún problema de cobro, ya que pagarán una vez les haya informado correctamente de las condiciones de pago.
- 2. Los clientes que han tenido impagos técnicos.** Se han producido por un error en la organización o en las fechas de pago, ya que muchos clientes sólo tienen algunos días de pago y no cuentan con la solvencia y como consecuencia llegan en fechas de vencimientos distintos.
- 3. Los clientes que han bloqueado el pago.** Son los que tienen un litigio comercial o desacuerdo con la factura y han retenido el pago para forzar que en el proveedor les solucione el problema.
- 4. Los deudores fortuitos.** Son los que sufren un problema puntual de dinero por algún motivo imprevisto, por lo que su situación es transitoria. Estos deudores tienen la voluntad de cumplir con sus obligaciones, por lo que pagan en cuanto superan la crisis de liquidez.
- 5. Los clientes solventes y con liquidez, pero malos administradores.** Estos deudores no saben dirigir ni gestionar adecuadamente sus negocios, porque han perdido las facturas por mala organización.

- 6. Los clientes sin planificación.** No tenían capacidad para hacer frente a los pagos en el momento de hacer la compra, pero que, por imprudencia, desconocimiento o planes fantasiosos, se han endeudado por encima de sus posibilidades.
- 7. Los deudores vivales que buscan una disputa para no pagar.** Alegan haber recibido productos defectuosos o un mal servicio. Generalmente se basan en falsedades.
- 8. Los morosos habituales.** Tiene un problema crónico de estructura financiera y retrasan el pago según sus necesidades.
- 9. Los morosos en situación de crisis.** Sufren insolvencia definitiva y están en la antesala de la suspensión de pagos o quiebra.

**Los externos,** relacionados al contexto externo que influye en la posición que tienen los individuos y grupos dentro de la estructura social y que hace referencia a los factores sociales y económicos.

Weber, (1993) la posición diferencial en la sociedad se basa en tres dimensiones: clase, status y estado (o poder). Se supone que la clase social tiene una base económica que implica propiedad y el control de los recursos y se indica mediante medidas de ingresos. El status o situación considera el prestigio u honor en la comunidad. Además, considera que el status implica el acceso a oportunidades de vida basada en factores sociales y culturales, tales como antecedentes familiares, estilo de vida y redes sociales.

En lo que se refiere al aspecto cultural, en algunos países el prestatario que no cumple oportunamente con su compromiso se siente avergonzado; en

cambio en otros países como el nuestro, no honrar una deuda implica ser más "vivo" y hasta la gente se jactan de no cumplir con sus deudas inclusive se burlan del sistema. De acuerdo con el punto de vista tradicional, el microempresario incumple sus pagos porque el uso indebido del préstamo lo coloca en incapacidad de pagar. Sin embargo, el incumplimiento generalizado es frecuentemente un reflejo de la renuencia a pagar por parte del prestatario.

En este sentido, la educación juega un papel importante para lograr captar las conciencias de las personas en contribuir al desarrollo y buen camino de las organizaciones, al cumplir con su deber y con sus compromisos contraídos. Pues “La educación promueve el conocimiento, el aprendizaje y la práctica de las humanidades, la ciencia, la técnica, las artes, la educación física y el deporte. Prepara para la vida, el trabajo y fomenta la solidaridad.” **Artículo 14° Constitución Política del Perú.** (Congreso Constituyente Democrático, 1993).

La ocupación como parte de la posición socioeconómica tiene mucho que ver con los ingresos que puedan tener las familias pues en ello incluye los salarios que ganan, para el sustento de menores o de dependientes, los pagos de transferencia, las pensiones, entre otros. Estos ingresos en los hogares pueden ser un indicador más útil, puesto que los beneficios de muchos elementos de consumo y de acumulación de activos se reparten entre los miembros del hogar. Esto último no se puede presumir categóricamente, especialmente en el contexto de las divisiones de género en el trabajo, de poder dentro del hogar y, en particular, para las mujeres que pueden no ser las que aporten los principales ingresos del hogar. El

uso de la información de los ingresos del hogar supone una distribución pareja de los ingresos de acuerdo a las necesidades del hogar, que puede o no ser cierta.

Una disminución de ingresos por un cambio de situación laboral, desempleo, enfermedad, accidente, problemas familiares o personales, así como, la falta de cultura financiera son factores que involucran el sano desarrollo y cumplimiento de las deudas comprometidas de manera voluntaria.

**b. Las insolvencias intencionales** son las provocadas por el propio deudor para eludir sus obligaciones de pago. En realidad, este tipo de insolvencia está más cercano al fraude que un problema financiero.

A raíz del concepto de insolvencia que el deudor entra en mora deriva en morosidad. La mora del deudor en sí, desde el punto de vista formal, no supone un incumplimiento definitivo de la obligación de pago, sino simplemente un cumplimiento tardío de la obligación. La consecuencia inmediata de la constitución en mora del deudor es el devengo de intereses moratorios como indemnización de los daños y perjuicios que causa al acreedor el retraso en el cobro. Una vez constituido en mora, corresponde al moroso el pago del importe principal de la deuda más los intereses moratorios que resulten de aplicación en función del retraso acumulado que contribuirán a compensar los costes financieros que el retraso en el pago ha originado al acreedor.

Hablar de interés atrasado; es referirse a la totalidad de intereses vencidos y no pagados, incluyendo los intereses originales, moras, intereses de refinanciación y demás comisiones o cargos. (Reservas, 2011).

La demora en el pago (plazo), aunque no sea definitiva, supone siempre una merma de liquidez (temporal o definitiva) en el acreedor, al verse retrasadas o truncadas las expectativas de cobro previstas. Como consecuencia, en situaciones de mora se plantean cubrir las necesidades con recursos financieros para cubrir esas expectativas fracasadas de liquidez que generan los morosos.

Al termino plazo se podría definir como el “tiempo específico en el que han de realizarse cuantos trámites sean necesarios y exigidos para una actividad en concreto; fuera del cual ello ya no será posible. El plazo siempre es cierto, en el sentido de que es un tiempo que llegará en algún momento dado y sin posibilidad de que no llegue a ocurrir”. (Carme y Zamora, 2008).

En consecuencia, la morosidad provoca efectos negativos sobre el deudor, puesto que el retraso en el pago de determinadas deudas puede implicar el aumento de otras, lo cual obligaría al deudor a solicitar el financiamiento agravándose aún más el escenario de la persona deudora. Este escenario no es deseable para ninguna organización, aparte del elevado coste que conlleva, por el efecto negativo que provoca en el desarrollo futuro de la organización. (Gonzales y Remacha, 2012).

Además, conceptuamos deudor a “aquella persona natural o jurídica que tiene la obligación de satisfacer una cuenta por pagar contraída a una parte acreedora, ello cuando el origen de la deuda es de carácter voluntario, es decir, que el deudor decidió libremente comprometerse al pago de dicha obligación”.

### **2.3.3.2. Conceptos de morosidad**

Desde un enfoque empresarial, morosidad sería el retraso en el cumplimiento del pago de obligaciones contraídas, por tanto, se trata de un incumplimiento de contrato de pago en fecha predeterminada.

La morosidad, indudablemente, es un tema de especial relevancia para las organizaciones, principalmente por el hecho de que puede provocar la insolvencia de quien la padece e incluso derivar en una situación de quiebre si no se controla adecuadamente.

Según Brachfield, (2003) el término morosidad es a veces confuso, puesto que es utilizado indistintamente para referirse a conceptos diferentes.

La palabra morosidad tiene varias acepciones y con frecuencia (Sistema Financiero) se utiliza para designar a aquellos créditos que no se han cobrado después de su vencimiento como para denominar aquellos pagos definitivamente incobrables y que se cargaran directamente a pérdidas a través de las cuentas correspondientes.

Por consiguiente, en el lenguaje empresarial (y también en el coloquial) la palabra morosidad se utiliza tanto para referirse a retrasos en el pago como para mencionar las deudas incobrables.

Asimismo, en términos económicos se utiliza el término de la morosidad para referirse al incumplimiento generalizado de los plazos de pago por parte de las empresas en un país.

Tampoco existe un pleno acuerdo en el uso del vocablo morosidad, puesto que mientras hay empresas que lo utilizan para designar a aquellos créditos vencidos

que no se han cobrado; pero solo después que hayan pasado varios meses habitualmente entre tres y cuatro meses desde su vencimiento. En cambio, otras compañías solo lo utilizan para los créditos dudosos debidamente dotados con provisiones por insolvencias. Otras empresas esperan más de seis meses para considerar a un cliente como moroso. También hay compañías que emplean el término “morosos” para denominar todos los saldos de clientes ya vencidos, pero no cobrados dentro del plazo contractual, aunque solo hayan transcurrido unos cuantos días desde el vencimiento de pago.

El término “morosidad” se podría manifestar como el retraso en el cumplimiento de una obligación de pago; es decir que a pesar de que el cliente no ha pagado la factura el día del vencimiento, acaba finalmente pagando la deuda en su totalidad. Por lo tanto, moroso es aquel deudor que paga tarde, pero paga, o sea no se trata de un incumplimiento definitivo de la obligación si no un cumplimiento tardío de la misma. No obstante, la palabra morosidad en su sentido más amplio se utilizaría para denominar las situaciones generalizadas de demoras e incumplimientos, tanto provisionales como definitivos, en los pagos a los acreedores.

Asimismo, es imprescindible resaltar que la morosidad es un problema tan grave que puede considerarse como una característica que afecta a las esferas de la vida social y económica, tanto en instituciones públicas como privadas y ocasiona cuantiosos daños. (Aguilar y Valencia, 1994).

Establecer cual son las causas o determinantes del índice de morosidad, no es problema sencillo de resolver, dado que no existen muchos estudios con evidencia empírica. Sin embargo, se ha consultado estudios realizados

internacionalmente, como los estudios del Banco Grameen de Bangladesh, Acción/AITEC en América Latina y otros, donde sugieren que la morosidad está en función de la metodología y las operaciones crediticias (tecnología crediticia adecuada).

Dentro de las causas se sostiene que la mayoría de los casos es el prestamista y no tanto los factores externos incontrolables sino el comportamiento del prestatario, el responsable del nivel de morosidad de los programas de crédito o cumplimientos de sus obligaciones.

Es importante también un adecuado diseño de la metodología y los procedimientos de cobro, los cuales se deben adaptar a la cultura de lugar. Otro factor importante es que la cartera crediticia debe estar diversificada en los diferentes sectores económicos de tal suerte que reduzcan el riesgo.

Según la Resolución S.B.S. N° 11356 - 2008. El Superintendente de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones: El deudor será tipificado de acuerdo a la siguiente clasificación y categorías:

**2.3.3.3. Clasificación Crediticia del Deudor de la Cartera de Créditos  
a Pequeñas Empresas, a Microempresas, de Consumo  
Revolvente y Consumo No Revolvente**

**Los créditos de consumo revolvente:** son aquellos créditos revolventes otorgados a personas naturales, con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial.

**Los créditos de consumo no-revolvente:** son aquellos créditos no revolventes otorgados a personas naturales, con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial.

La clasificación crediticia del deudor está determinada principalmente por la capacidad de pago del deudor, a través de su flujo de caja y el grado de cumplimiento de sus obligaciones. (Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones, 2008)

#### **2.3.3.4. Categorías de morosidad**

Estos deudores deberán clasificarse conforme a los siguientes criterios:

##### **Categoría normal (0)**

Son aquellos deudores que vienen cumpliendo con el pago de sus créditos de acuerdo a lo convenido o con un atraso de hasta ocho (8) días calendario.

##### **Categoría con problemas potenciales (1)**

Son aquellos deudores que registran atraso en el pago de sus créditos de nueve (9) a treinta (30) días calendario.

##### **Categoría deficiente (2)**

Son aquellos deudores que registran atraso en el pago de sus créditos de treinta y uno (31) a sesenta (60) días calendario.

##### **Categoría dudoso (3)**

Son aquellos deudores que registran atraso en el pago de sus créditos de sesenta y uno (61) a ciento veinte (120) días calendario.

#### **Categoría pérdida (4)**

Son aquellos deudores que muestran atraso en el pago de sus créditos de más de ciento veinte (120) días calendario.

#### **2.3.4. Relación entre el factor social, económico y morosidad**

Todas las familias, invariablemente, tienen una serie de gastos que priorizan dependiendo de sus preferencias las decisiones que toman y la importancia que le otorgan a cada uno de ellos, los precios relativos de cada bien un aumento del precio de un bien cualquiera supone la reducción en el consumo de éste y el aumento del consumo de otros bienes sustitutos, y su nivel de ingreso. Los individuos o las familias buscan maximizar su nivel de utilidad dada una restricción presupuestaria (el gasto debe ser inferior o igual al nivel de ingresos), los precios de los bienes y las preferencias que tengan. A partir de los grupos estudiados se identificó que los gastos están asociados principalmente a: vivienda, alimentación, condición laboral, gastos personales y gastos de estudios, relación familiar y que finalmente confluye en las responsabilidades académicas. Estos gastos se relacionan entre sí y la inversión en uno u otro determina la forma en que se realiza otro tipo de gastos. Para llegar a identificar la situación socioeconómica, se dio una instrucción inicial a los participantes y se aplicó un instrumento que nos permitió recoger la información.

El tipo de estructura familiar, el nivel de estudios y el trabajo que realizan el padre y la madre son, entre otras, algunas de las características que definen el entorno social, económico y cultural del alumno o alumna y de su familia, y permiten predecir, en parte, su comportamiento de pago.

Es sabido que el estatus social, económico del alumnado y su familia es un aspecto con gran influencia en las obligaciones contraídas; sin embargo, también es conocido que determinados sistemas e instituciones educativas pueden atenuar o compensar algunas desventajas sociales y culturales dando oportunidades de aprender con independencia del entorno socioeconómico.

La relación entre el nivel socioeconómico y el índice de morosidad no ha sido investigada hasta el momento, por lo cual es de gran importancia en la investigación de este tema en particular.

Cada alumno y alumna pertenece a una familia que posee un determinado contexto social, económico y cultural, con un origen y unas características estructurales y realidades diferentes.

En ese sentido, las Instituciones Educativas Superiores deben ser capaces de adaptar sus recursos, metodología y estrategias para proporcionarles una respuesta adecuada a sus necesidades y características personales, capaz de generar el buen entendimiento entre sus involucrados buscando siempre que los derechos Sociales y Económicos sean equitativos, tal como lo establece nuestra Constitución *“La educación tiene como finalidad el desarrollo integral de la persona humana. El Estado reconoce y garantiza la libertad de enseñanza. Los padres de familia tienen el deber de educar a sus hijos y el derecho de escoger los centros de educación y de participar en el proceso educativo”*. **Artículo 14° Constitución Política del Perú.** (Congreso Constituyente Democrático, 1993).

## 2.4. Definición de términos básicos

- a. **Cliente:** el cliente es la persona que adquiere un bien o servicio para uso propio o ajeno a cambio de un precio determinado por la empresa y aceptado socialmente. Constituye un elemento fundamental por y para el cual se crean productos en las empresas. (Bastos, 2006).
- b. **Comunicación:** es el intercambio de información entre personas, y constituye uno de los procesos fundamentales para la experiencia humana u organización. (Chiavenato, 2000).
- c. **Comunicación 360°:** es una estrategia basada en el constante dialogo de las organizaciones, que asumen un rol comunicador para generar conversaciones e informaciones con los públicos con los que se relacionan: empleados, clientes, proveedores, accionistas, sindicatos, medios de comunicación, etc. (Pintado & Herrera, 2014).
- d. **Conocimiento:** es la comunicación coordinada y sistemática. (Chiavenato, 2002).
- e. **Empresa:** organización destinada a la producción o comercialización de bienes y servicios. Su objetivo es el lucro. (Chiavenato, 2006).
- f. **Habilidad:** capacidad heredada o aprendida de aplicar conocimientos y/o experiencia al trabajo o profesión que desempeña. (Chiavenato, 2000).
- g. **Índice de morosidad:** morosidad es el retraso en el cumplimiento del pago de obligaciones contraídas, por tanto, se trata de un incumplimiento de contrato de pago en la fecha predeterminada.
- h. **Liderazgo:** es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación dirigida por medio del proceso de la comunicación humana para la consecución de un determinado objetivo. (Chiavenato, 2006).

- i. Morosidad:** es la cualidad de moroso, la situación jurídica en la que un obligado se encuentra en mora, siendo ésta el retraso en el cumplimiento de una obligación, de cualquier clase que ésta sea, aunque suele identificarse principalmente con la demora en el pago de una deuda exigible.
- j. Motivación:** se refiere a las fuerzas dentro de cada persona que la conduce hacia un determinado comportamiento. (Chiavenato, 2006).
- k. Organización:** entidad social compuesta por personas y recursos estructurada y orientada deliberadamente hacia un objetivo común. (Chiavenato, 2006).
- l. Participación:** es el proceso de involucramiento de los actores de manera activa en las diferentes fases de un proyecto, permitiendo un trabajo democrático y sustentable. (Newstrom, 2011).

## **CAPÍTULO III**

### **PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS**

#### **3.1. Hipótesis**

La comunicación 360° como estrategia incide directamente en la reducción del índice de morosidad en los pagos académicos de los alumnos de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca, 2016.

##### **3.1.1. Hipótesis específicas**

- Los principales factores que influyen en el índice de morosidad en los pagos académicos de los alumnos de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca; son: económicos y sociales.
- El proceso interno de comunicación en la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca; es deficiente debido a la falta de comunicación, el desconocimiento en los procesos educativos-administrativos, la comunicación no es objetiva y oportuna.

### 3.1.2. Operacionalización de variables

Tabla 01. Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>Variable “X”</b></p> <p><b>Comunicación 360°</b></p> <p>“Es una estrategia basada en el constante dialogo de las organizaciones, que asumen un rol comunicador para generar conversaciones e informaciones con los públicos con los que se relacionan: empleados, clientes, proveedores, accionistas, sindicatos, medios de comunicación, etc.” (Blanco y Herrera, 2014).</p>	Comunicación Organizacional	Comunicación. Organización.	Pre y post test
	Fidelización	Convencer. Conservar.	Pre y post test
	Relaciones Públicas	Públicos. Nivel de lenguaje.	Pre y post test
	Imagen Corporativa	Servicio. Valores.	Pre y post test
	Publicidad	Marketing. Redes sociales.	Pre y post test
<p><b>Variable “Y”</b></p> <p><b>Morosidad</b></p> <p>“Morosidad es el retraso en el cumplimiento del pago de obligaciones contraídas, por tanto, se trata de un incumplimiento de contrato de pago en la fecha predeterminada”.</p>	Causas de la Morosidad	Económicos.	Observación Pre y post test
		Sociales.	Observación Pre y post test

Fuente: Elaboración del Investigador, 2016.

## CAPÍTULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

#### **4.1. Ubicación geográfica**

Ciudad de Cajamarca.

#### **4.2. Diseño de la investigación**

El diseño de investigación que siguió el trabajo; es experimental en su modalidad pre experimental, puesto que se tomó un grupo de estudiantes que voluntariamente decidieron participar capacitándolos respecto al conocimiento e importancia de los beneficios que tiene la comunicación 360° observándose los cambios producidos luego de la manipulación de la variable independiente.

#### **4.3. Métodos de investigación**

Analítico – sintético. Porque se estudió los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de investigación en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego integrar las partes para explicarlas de manera holística e integral (síntesis).

#### **4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación**

##### **4.4.1. Población:**

- 450 alumnos morosos.

#### **4.4.2. Muestra:**

Se tomó un grupo de 80 estudiantes voluntarios morosos de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca. Se ha utilizado el muestreo no probabilístico en su tipo muestreo por conveniencia ya que los sujetos de estudio han sido seleccionados dada la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el presente estudio.

#### **4.4.3. Unidad de análisis y unidades de observación**

- a. Unidad de análisis.** La Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca.
- b. Unidad de observación.** La población estudiantil morosa de la Universidad.

#### **4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información**

##### **a. La observación**

Se define como el proceso sistemático de obtención, recopilación, y registro de datos empíricos de un objeto, un suceso, un acontecimiento con el propósito de procesarlo y convertirlo en información.

El tipo de observación a utilizar es:

- **La observación in Situ**

Pues consistió estar en el lugar de estudio, Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca, lo que, permitió estar en contacto con la realidad, observar el comportamiento de los estudiantes, conocer su realidad,

lugares de procedencia y problemas en cumplir sus obligaciones con la Universidad.

#### **b. La encuesta**

Para Trespalacios, Vázquez y Bello, (2005) las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo.

#### **El instrumento fue el cuestionario en su modalidad de Pre y Post-Test.**

- El cuestionario es un procedimiento considerado muy versátil que permite utilizarlo como instrumento de investigación y como instrumento de evaluación de personas, procesos y programas de formación; pues finalidad de la investigación es obtener, de manera sistemática y ordenada, información acerca de la muestra con la que se trabaja de una manera rápida. Se consideró preguntas de respuesta única o cerradas por ser preguntas con la opción afirmativa y negativa donde el evaluado no tiene, sino que elegir alguna, poniendo una señal convenida.

- **Análisis de documentos**

El análisis documental se recolectó de fuentes secundarias: Reportes de alumnos morosos, estadísticos mensuales e informes del área de tesorería, datos validos sobre las variables de interés.

#### **4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

##### **a. Procesamiento de datos**

Toda la información recolectada ha sido ordenada, seleccionada, clasificada y cuantificada de forma computarizada mediante el uso de herramientas estadísticas como la distribución de frecuencias, procesado principalmente con el programa Excel y el programa estadístico IBM SPSS “Statistical Product and Service Solutions”, versión 23.00 para Windows; presentados en gráficos estadísticos (en barras) siendo cada una de ellos interpretadas.

##### **b. Forma de análisis de datos**

El análisis de la observación, del Pre, Post Test y el análisis de los reportes se plasma en los resultados cuantitativos; en forma porcentual de las observaciones y respuestas recibidas a las interrogantes hechas a la población estudiantil de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca representada en tablas y gráficos.

#### 4.7. Matriz de consistencia metodológica

Tabla 02. Matriz de consistencia

Título: <i>INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN 360° COMO ESTRATEGIA PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE MOROSIDAD EN LOS PAGOS ACADÉMICOS DE LOS ALUMNOS DE LA UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS FILIAL CAJAMARCA, 2016.</i>						
Nombres y Apellidos: Ancelmo Huamán Alva.						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema principal</b></p> <p>¿Cuál es la incidencia de la comunicación 360° como estrategia para reducir el índice de morosidad en los pagos académicos de los alumnos de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca, 2016?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Determinar la incidencia de la comunicación 360° como estrategia para reducir el índice de morosidad en los pagos académicos de los alumnos de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca, 2016.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>Identificar los principales factores que influyen en el índice de morosidad en los pagos académicos de los alumnos de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca.</p> <p>Analizar el proceso interno de comunicación en la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca.</p> <p>Evaluar la influencia de la comunicación 360° en la reducción del índice de morosidad en los pagos académicos de los alumnos de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca.</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>La comunicación 360° como estrategia incide directamente en la reducción del índice de morosidad en los pagos académicos de los alumnos de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca, 2016.</p> <p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p>Los principales factores que influyen en el índice de morosidad en los pagos académicos de los alumnos de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca; son: económicos, sociales.</p> <p>El proceso interno de comunicación en la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca; es deficiente debido a la falta de comunicación, el desconocimiento en los procesos educativos-administrativos, la comunicación no es objetiva y oportuna.</p> <p>Existe influencia directa de la comunicación 360° en la reducción del índice de morosidad en los pagos académicos de los alumnos de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca.</p>	<p><b>Variable "X"</b></p> <p><b>Comunicación 360°</b></p> <p>“Es una estrategia basada en el constante dialogo de las organizaciones, que asuman un rol consumidor para generar conversaciones e informaciones con los públicos con lo que se relacionan: empleados, clientes, proveedores, accionistas, sindicatos, medios de comunicación, etc.” (Blanco y Herrera, 2014)</p> <p><b>Variables "Y"</b></p> <p><b>Morosidad</b></p> <p>“Morosidad es el retraso en el cumplimiento del pago de obligaciones contraídas, por tanto, se trata de un incumplimiento de contrato de pago en la fecha predeterminada”.</p>	Comunicación Organizacional	Comunicación. Organización.	<p><b>Tipo, método y diseño de investigación:</b></p> <p>El tipo de investigación es descriptiva Explicativa. El método es analítico - sintético.</p> <p>El diseño de investigación es experimental en su modalidad pre experimental.</p> <p><b>Población de estudio:</b></p> <p>La población de estudio está constituida por 450 alumnos morosos de la UAP Cajamarca.</p> <p><b>Muestra:</b></p> <p>80 alumnos.</p> <p><b>Técnicas e instrumentos:</b></p> <p>La técnica para la recolección de datos fue la observación (in situ) y encuesta.</p> <p>El instrumento usado fue el cuestionario y análisis de datos.</p> <p><b>Técnicas de investigación:</b> La información se procesó mediante el Excel y el programa estadístico “Statistical Product and Service Solutions” (SPSS, versión 23.00).</p>
				Fidelización	Convencer. Conservar.	
Relaciones Públicas	Públicos. Nivel de lenguaje.					
Imagen Corporativa	Servicio. Valores.					
Publicidad	Marketing. Redes sociales.					
	Económicos					
Causas de la Morosidad	Sociales					

Fuente: Elaboración del Investigador, 2016.

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1. Presentación de resultados

La presente investigación fue concebida en el marco de una preocupación constante por conocer el índice de morosidad de la Universidad Privada Alas Peruanas, en la provincia de Cajamarca y si estos están asociados a los factores económicos, sociales y culturales. Es así que se elaboró un cuestionario en su modalidad de Pre y Post Test aplicado a 80 alumnos de la Universidad Alas Peruanas. A continuación, se presenta los cuadros y gráficos del Pre-Test y Post Test.

##### 5.1.1. Deudas acumuladas por morosidad en los pagos académicos por año en nuevos soles

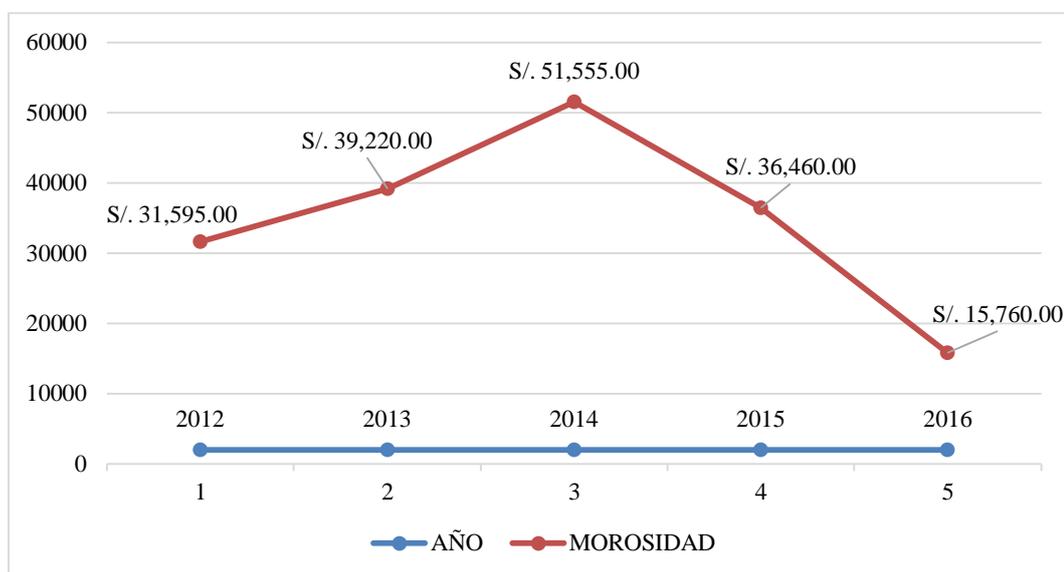
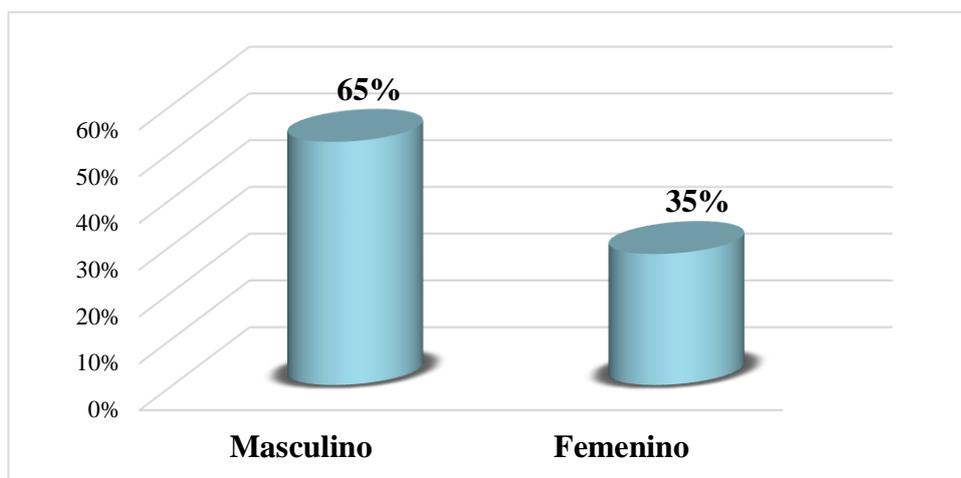


Figura N° 2: Morosidad durante los últimos 5 años

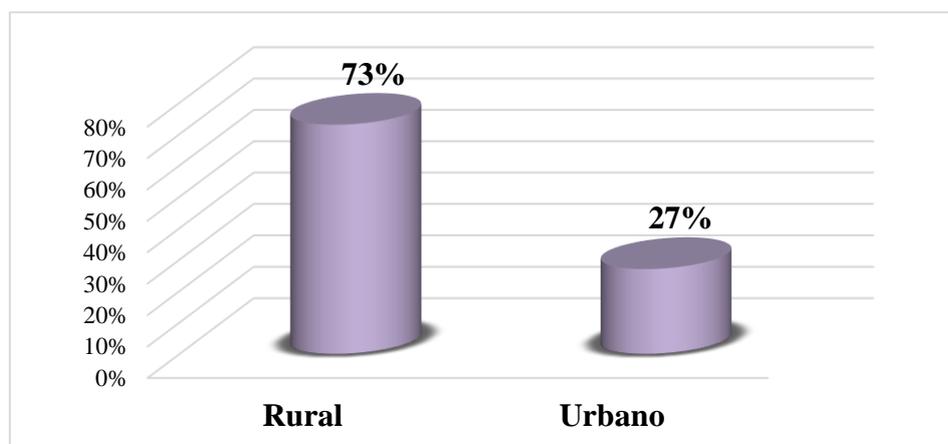
La morosidad en la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca, por concepto de pagos académicos persiste para el 2016, en menor proporción que años anteriores pero el monto aun es alto.

### 5.1.2. Datos generales de los informantes



**Figura N° 3: Género de los estudiantes**

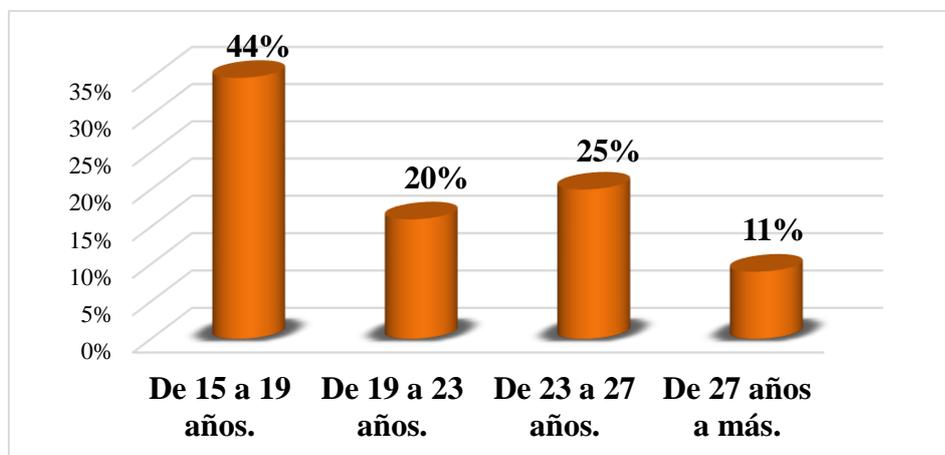
La Figura N° 3: muestra que el sexo masculino es el predominante con un 65% sobre el 35% del sexo femenino de la población estudiantil encuestada de la Universidad Alas Peruanas.



**Figura N° 4: Procedencia de los estudiantes**

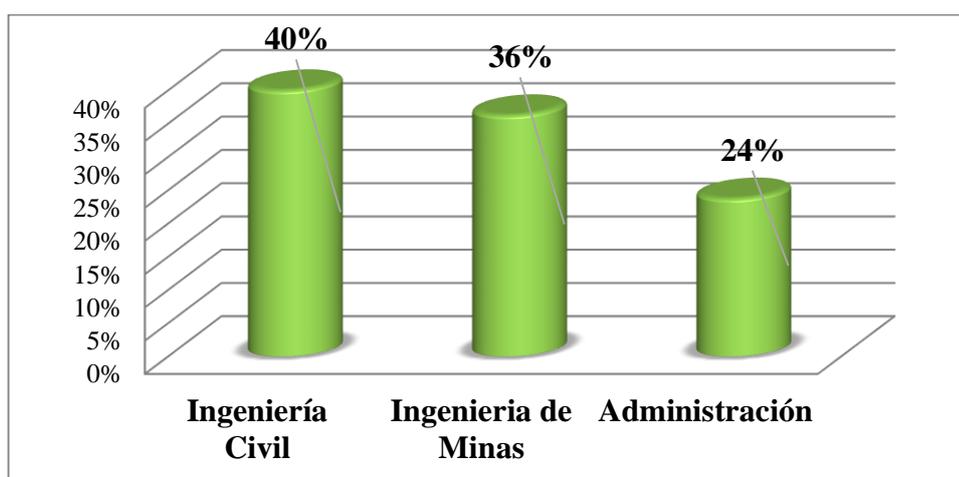
En la figura N° 4: se aprecia que la mayoría de los informantes proceden de la zona rural y de provincias (Chota, Celendin, San Marcos, Bambamarca) con el 73% del total de la muestra escogida y el 27% son alumnos que radican en la ciudad de Cajamarca. Además, según las estadísticas del INEI la población por

segmentos y por departamentos, en el caso de la rural alcanza el 13.6% frente al 2.2% urbana del total de población a nivel nacional (Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C., 2016).



**Figura N° 5: Edad de los estudiantes con elevados niveles de morosidad**

La información que muestra la Figura N° 5 evidencia que la mayor parte de alumnos, el 44% tienen una edad que oscila entre los 15 a 19 años; seguido por las edades que están entre los 23 a 27 años con el 25%; con un 20% los alumnos que están entre los 19 a 23 años de edad y, por último, con el 11% los alumnos que tienen de 27 años de edad a más.

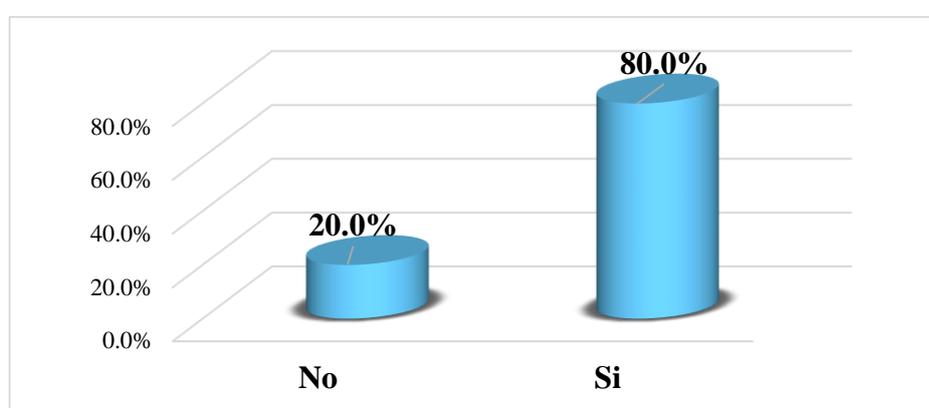


**Figura N° 6: Carrera profesional**

En la figura N° 6: se aprecia que la mayoría de informantes estudian Ingeniería Civil con el 40%, mientras que el 36% corresponde a los alumnos que estudian Ingeniería de Minas y el 24% le corresponde a los alumnos de la Escuela de Administración y Negocios Internacionales.

## 5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados de Pre y Post Test

### 5.2.1. Factores socioeconómicos que influyen en la morosidad



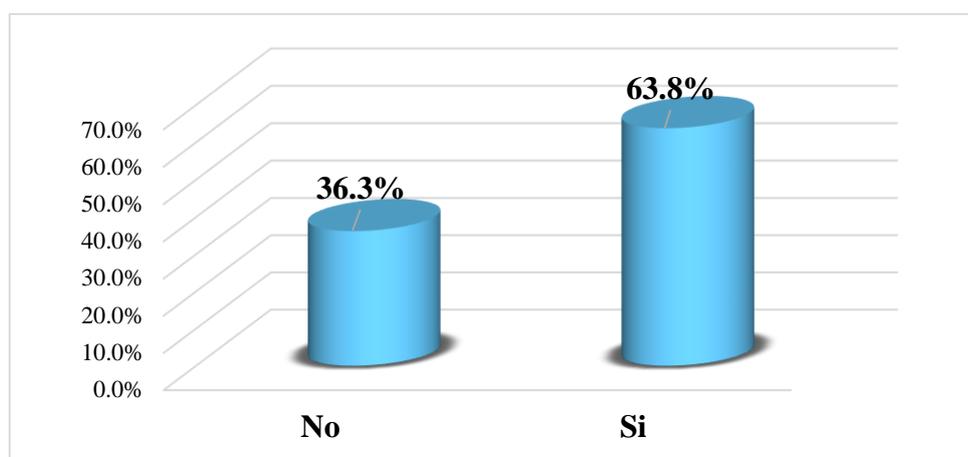
**Figura N° 7: Problemas económicos que impiden estar al día en los pagos académicos**

El informe técnico sobre la evolución de la pobreza monetaria entre los años 2009 al 2015, publicado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) muestra que la región que persiste con altos índices de pobreza y pobreza extrema en estos seis años, es Cajamarca. Para Aníbal Sánchez, jefe del ente estadístico, en el 2010 más del 50% de su población era pobre. Esta situación no varía y continúa al siguiente año. Persiste en el 2012, 2013, 2014 y también el 2015.

Para el presidente de la Mesa de Concertación de Lucha contra la Pobreza, Federico Arnillas, existen dos factores que explican estos resultados, y que se deben tomar en cuenta; primero, Cajamarca es la región con la más alta tasa de

población rural: 66% en su mayoría, con pequeños productores agrarios, y segundo es el departamento con menor asignación de gasto público per cápita.

En este sentido, la Figura N° 7 muestra que los problemas económicos sí impiden los pagos puntuales, puesto que el 80% así lo afirman; y sólo el 20% responde que no afecta o es un inconveniente para estar al día en los pagos de sus pensiones por derecho de enseñanza.



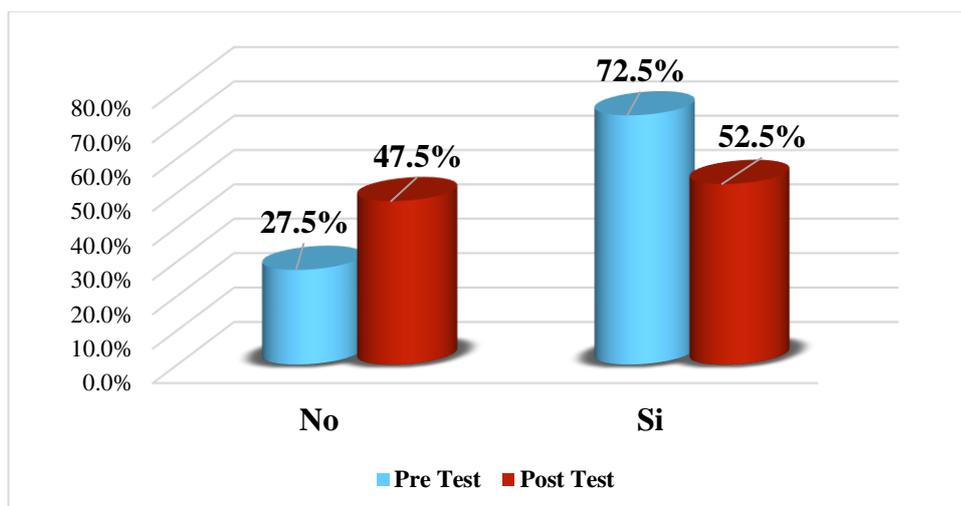
**Figura N° 8: Padres y/o familiares sin trabajo estable**

La Figura N° 8: Muestra que en la mayoría de estudiantes sus padres y/o familiares no tienen trabajo estable pues el 63.8% lo afirma; y sólo el 36.3% del grupo evaluado responde que los padres y/o familiares tienen trabajo estable, por lo tanto, su economía e ingreso familiar es estable.

Esto debido a que Cajamarca ha sido y sigue siendo rural. En 1993 más del 75% de la población de Cajamarca era rural, la fuerte ruralidad de Cajamarca está asociada a sus altos niveles de pobreza. Además, se asocia a que el proceso de urbanización de Cajamarca ha sido lento llegando a atener en la región para el año 2015 la más alta tasa de población rural: 66%, (INEI, 2010). Y para el 2016 el 65.2% de la Población es Rural. (Banco Central de Reserva del Perú, 2016).

Además, el departamento que muestra la mayor disminución de la tasa de actividad es Cajamarca con una caída de 1,2 pp. por año en promedio. Asimismo, los departamentos que registran las tasas más altas de desempleo en el área urbano del norte del país, figuran Cajamarca (5,6%), Moquegua (5,5%), La Libertad (5,4%) y Lambayeque (5,3%). (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2015)

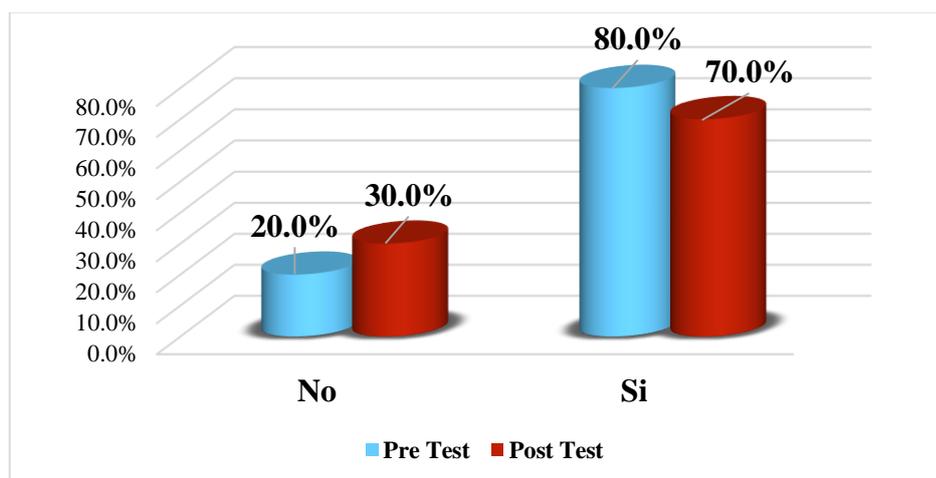
El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, (2015); menciona que el trabajo también está en relación con el nivel educativo alcanzado en los departamentos, esta diferencia permite clasificar en 2 grupos tomando como referencia el nivel educativo secundario; el primer grupo está conformado por los departamentos que tienen un mayor número de trabajadores con estudios por encima de secundaria y el segundo está conformado por aquellos departamentos con trabajadores del nivel educativo secundario a menos. En el primer grupo, destacan Lima, Arequipa, Ica y Moquegua. El segundo grupo está conformado principalmente por Amazonas, Cajamarca, Huancavelica, entre otros.



**La Figura N° 9: Problemas familiares que dificultan cumplir con los pagos**

La Figura N° 9: muestra que la mayoría de estudiantes en algún momento atravesaron por problemas familiares que fue complicación para cumplir con los pagos debido a que, el 72.5% lo afirma; mientras que sólo el 27.5% responde no tener inconvenientes o algún problema familiar que dificultan cumplir con los pagos académicos.

El Post Test tiene como resultados las mismas intenciones tal como lo demuestra la mayoría de estudiantes evaluados que, sí atravesaron en algún momento por problemas familiares que dificultó cumplir con los pagos debido a que, el 52.5% lo afirma; mientras que sólo el 47.5% responde no tener inconvenientes y/o problemas familiares que obstaculizan cumplir con los pagos académicos.

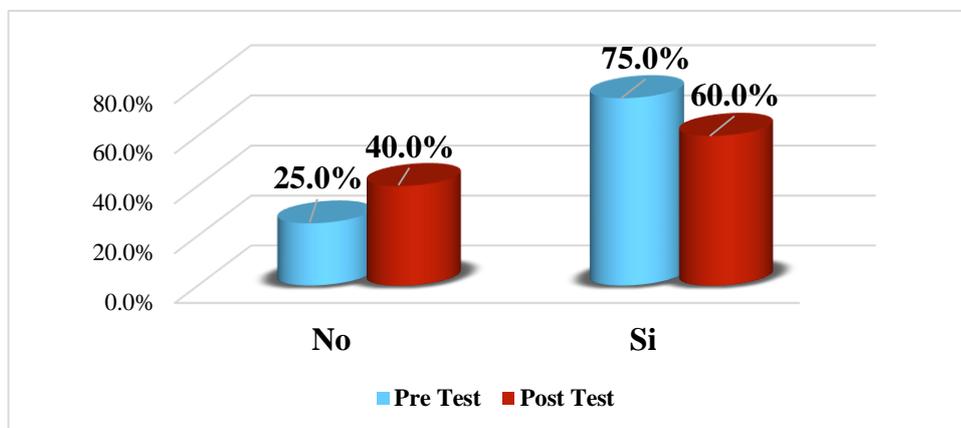


#### **La Figura N° 10: Problemas de salud que afectan la economía familiar**

La Figura N° 10: muestra que la mayoría de estudiantes en alguna oportunidad han tenido problemas de salud que afectaron la economía familiar y por ende, el 80% lo afirma; y sólo el 20% responde que no ha sufrido algún problema de salud que pueda haber afectado su economía familiar.

Al aplicar el Post Test dicha información continúa teniendo un porcentaje elevado ya que la mayoría de estudiantes en alguna oportunidad ha tenido

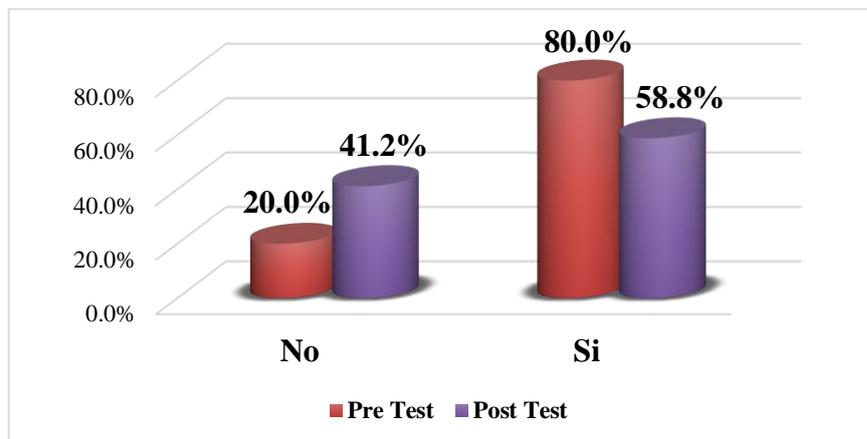
problemas de salud que afectaron la economía familiar debido a que, el 70% lo afirmó; y sólo el 30% respondió que no ha sufrido algún problema de salud que haya afectado su economía familiar.



**La Figura N° 11: Urgencias y eventualidades**

La Figura N° 11: muestra que la mayoría de estudiantes ha tenido urgencias y eventualidades de carácter económico, familiar o de salud debido a que, el 75% lo afirmó; mientras que sólo el 25% responde que no ha tenido ningún problema que haya afectado sus estudios, así como también sus obligaciones. Con el Post Test la figura muestra que la mayoría de estudiantes sí ha tenido urgencias y eventualidades de carácter económico, familiar o de salud y, el 60% lo afirma; mientras que sólo el 40% responde que no ha tenido ningún problema que pueda afectar sus estudios, así como también sus obligaciones.

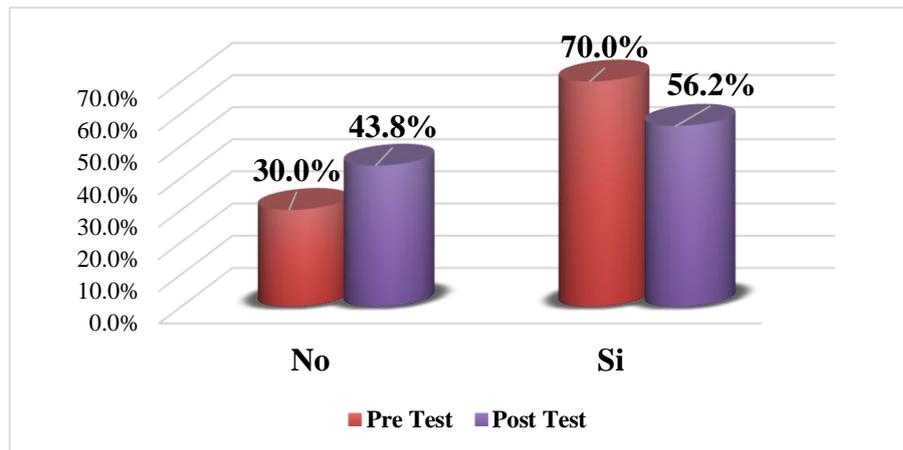
### 5.2.2. Factores que influyen en la comunicación 360°



**Figura N° 12: Problemas en el trabajo**

La Figura N° 12: muestra que la mayoría de estudiantes que trabajan y estudian han tenido algún problema laborar que no les permitió cumplir con sus obligaciones con la Universidad debido a que, el 80% lo afirma; mientras que sólo el 20% responde que no trabaja, por lo tanto, no tiene ningún inconveniente con respecto al tema.

Dicha información con la aplicación del Post Test muestra que la mayoría de estudiantes que trabajan y estudian tienen algún problema laborar que no les ha permitido cumplir sus obligaciones con la Universidad debido a que, el 58.8% lo afirmó; mientras que sólo el 41.3% responde que no trabaja, por lo tanto, no tiene ningún inconveniente o dificultad respecto al tema.

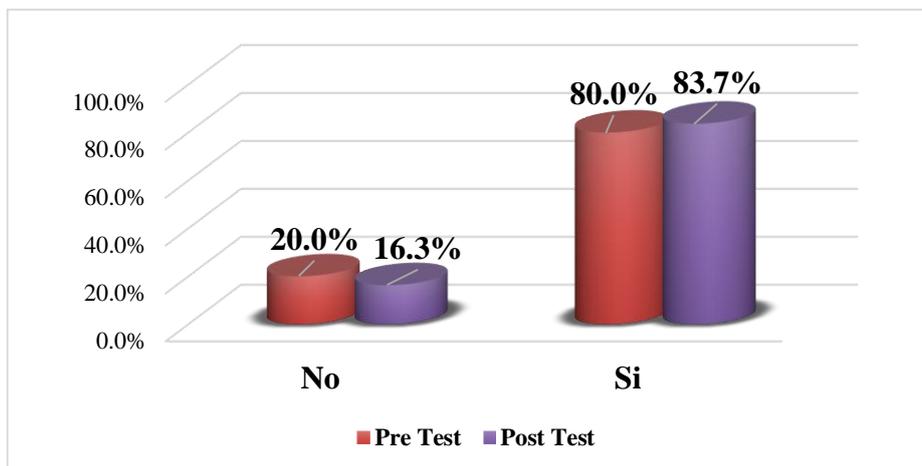


**La Figura N° 13: Viajes constantes y acceso a la comunicación**

La Figura N° 13: muestra que la mayoría de estudiantes viajan por razones de trabajo, o van a sus lugares de origen entendiendo que la mayor parte de la población estudiantil de la Universidad Alas Peruanas es de Provincia, puesto que, el 70% lo afirma; y sólo el 30% responde que residen en Cajamarca con sus padres y/o familiares y no tienen alguna responsabilidad laboral.

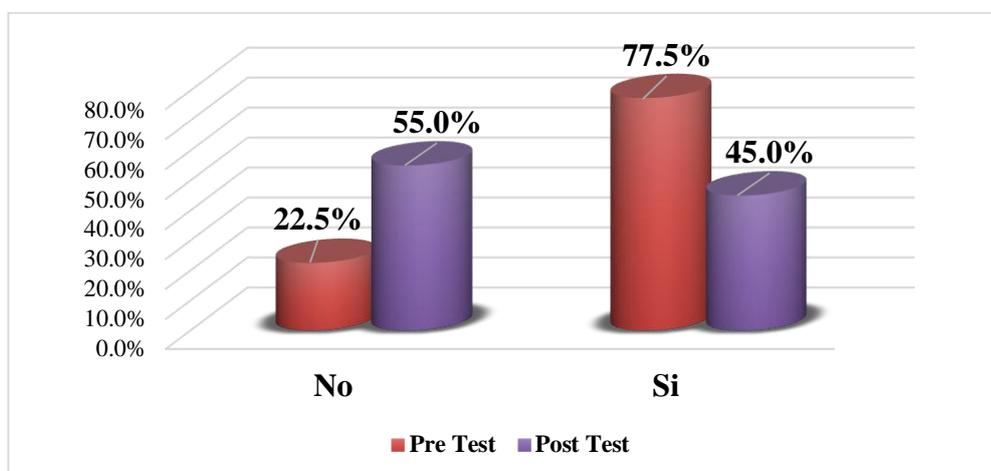
Con la aplicación del Post Test los resultados mantiene sus proyecciones mencionando que la mayoría de estudiantes viajan por razones de trabajo, o viajan a sus lugares de origen puesto que la población estudiantil de la Universidad Alas Peruanas es de Provincia, por lo tanto, el 56.3% lo afirma; y sólo el 43.8% responde que residen en Cajamarca con sus padres y/o familiares.

En ese sentido, tener la información adecuada de forma rápida, ordenada, y concreta, ayuda a estar informado de las actividades que desarrolla la Universidad (cronogramas, fechas de pago, matrículas), además el internet a través de los equipos móviles es tan importante en todos los aspectos para cualquier persona y para las organizaciones estar en contactos con sus públicos.



**La Figura N° 14: Irresponsabilidades por parte del estudiante**

La Figura N° 14: muestra que la mayoría de estudiantes demuestran irresponsabilidades al momento de realizar sus pagos académicos debido a que, el 80% lo afirma; y sólo el 20% responde que cumplen con realizar sus pagos académicos ya que están constantemente orientados y presionados por sus padres y/o familiares a cargo. Con la aplicación del Post Test la figura corrobora que la mayoría de estudiantes demuestran irresponsabilidades al momento de realizar sus pagos académicos debido a que, el 83.8% lo afirma; y sólo el 16.3% responde que cumplen con realizar sus pagos académicos.



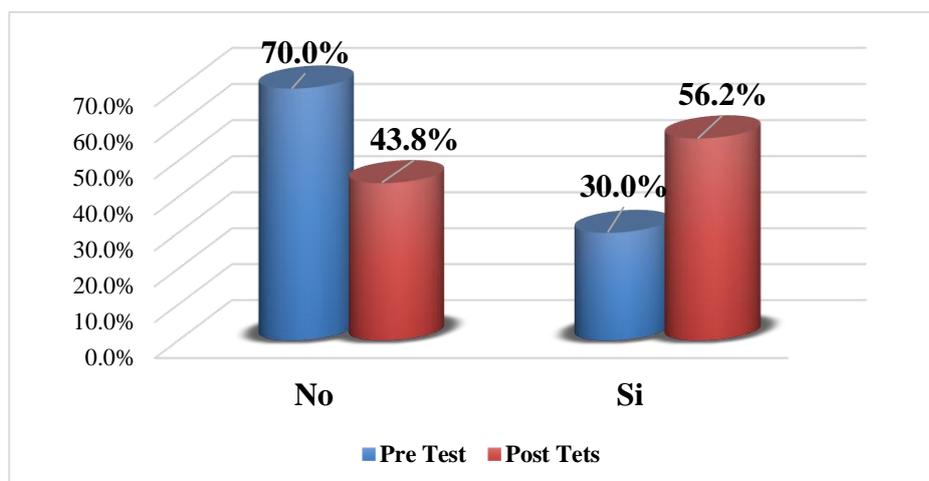
**La Figura N° 15: Oficinas cerradas**

La Figura N° 15: muestra que la mayoría de estudiantes considera que la oficina de tesorería está constantemente cerrada y, el 77.5% lo afirma; y sólo el 22.5% responde que la oficina si atiende continuamente y que no han encontrado ningún inconveniente para poder realizar sus cancelaciones respectivas y mensualidades.

La Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca cuenta con alumnos de pregrado que estudian los fines de semana, son alumnos que cuentan con estudios avanzados del IX y X ciclo de la Facultad de Ingenieras que por motivos de trabajo no pueden asistir de manera regular de lunes a viernes; sin embargo, la Universidad con su programa PROPC, facilita la accesibilidad a la educación, en estos casos los estudiantes encuentran oficinas cerradas, y no reciben información respecto a horarios de atención; en este sentido, la importancia de mantener informados a través de cualquier medio de comunicación es vital, para no perjudicar cumplir con sus obligaciones por derecho de enseñanza. Entendiendo que la educación es un derecho fundamental de la persona y de la sociedad. (Congreso de la República del Perú, 2003). Además la Universidad es respetuosa de la nueva Ley Universitaria 30220 (capítulo 5, artículos 40, 41 y 42).

Con alumnos informados y horarios de atención establecidos y comunicados se puede observar los resultados del Post Test y de la observación, la mayoría de estudiantes considera que la oficina de tesorería está constantemente atendiendo a sus usuarios debido a que, el 55% lo afirmó; y sólo el 45% responde que la oficina continúa cerrada y que encuentran inconvenientes para poder realizar sus mensualidades y pagos respectivos.

### 5.2.3. Comunicación 360°



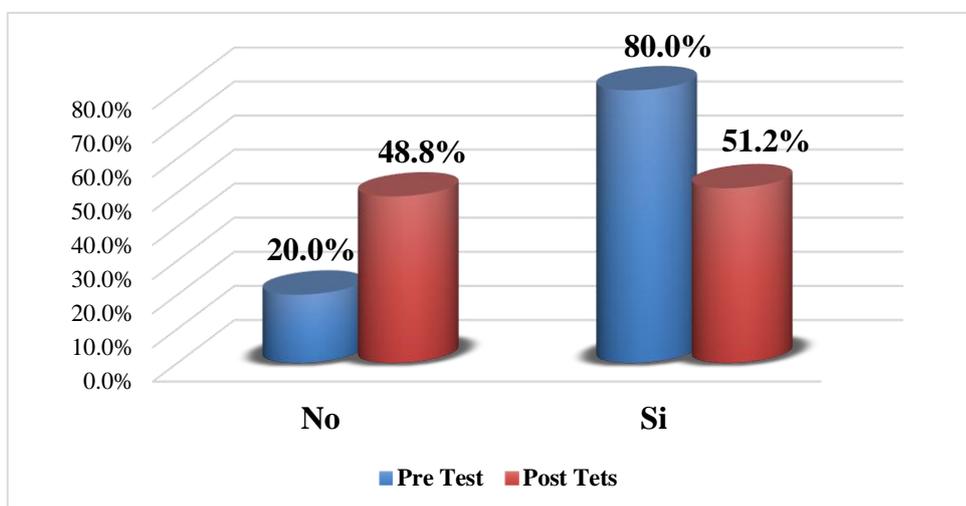
**Figura N° 16: Información oportuna y verás**

La figura N° 16: del Pre Test muestra que la comunicación en la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca no es la adecuada, ya que, el 70% afirma que no es oportuna y verás, y solamente el 30% responde que si tiene la información cuando se lo requiere.

Los autores del libro *Comunícate!*, dicen que “el único mensaje que cuenta es el que se entiende, no importa si es el que realmente pretendías ofrecer”, (Verderber y Verderber, 2006) Para lograr una comunicación oportuna y efectiva no sólo se requiere conocer el proceso de la comunicación de una manera integral sino establecer mecanismos que garanticen que el mensaje que queremos transmitir llegue de una manera correcta al receptor en el momento en el que estamos generando nuestra comunicación. No existen acciones de comunicación (anuncios, películas, etc.) que sean universalmente “buenas”, depende mucho de la situación en la que nos encontramos.

Luego de la aplicación del Post Test el resultado muestra que la comunicación en la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca mejora y se considera adecuada,

ya que, el 56. 2% afirma que sí es oportuna y veras; sin embargo, se tiene un alto 43.8% que responde que aún no considera obtener la información cuando se lo requiere y necesita.

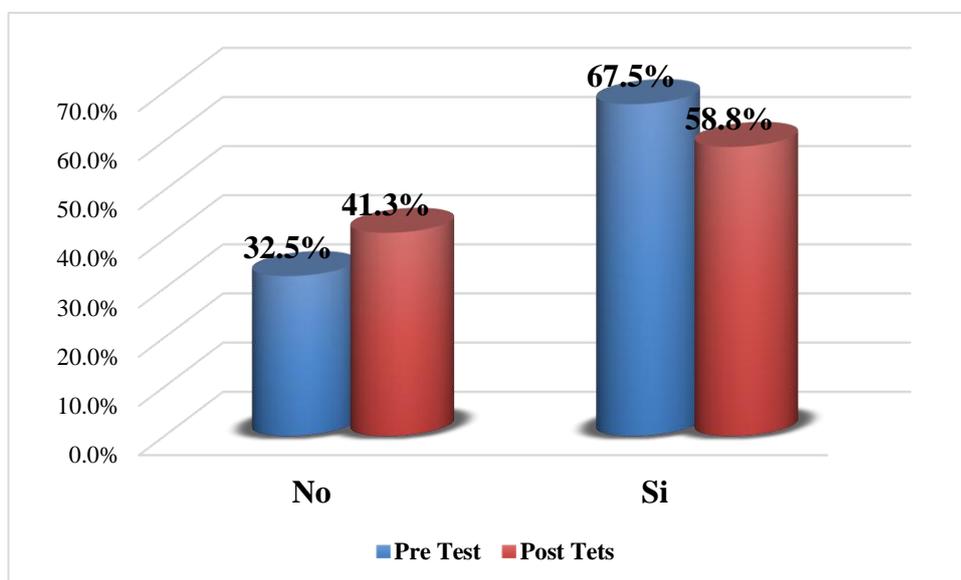


**Figura N° 17: La comunicación en la Universidad, es deficiente**

Martinez, (2003) menciona que, el hombre por excelencia es un ser comunicativo, por lo tanto, la comunicación es el fundamento de toda vida social. Sin embargo, se ha tomado conciencia que los problemas causados por una comunicación deficiente y la necesidad de comunicar de manera eficiente pasa por lo siguiente: la relación con los demás y estar informado de lo que pasa en nuestro alrededor, caso contrario no se logra los objetivos organizacionales, en ese sentido. La Figura N° 17: muestra que la comunicación en la Universidad Alas Peruanas no es la apropiada, puesto que, el 80% lo afirma y lo calificó de deficiente, mientras que sólo el 20% responde que si existe una buena comunicación con sus integrantes.

El resultado, luego de la aplicación del Post Test, la comunicación en la Universidad Alas Peruanas continúa siendo inadecuada y deficiente, puesto que,

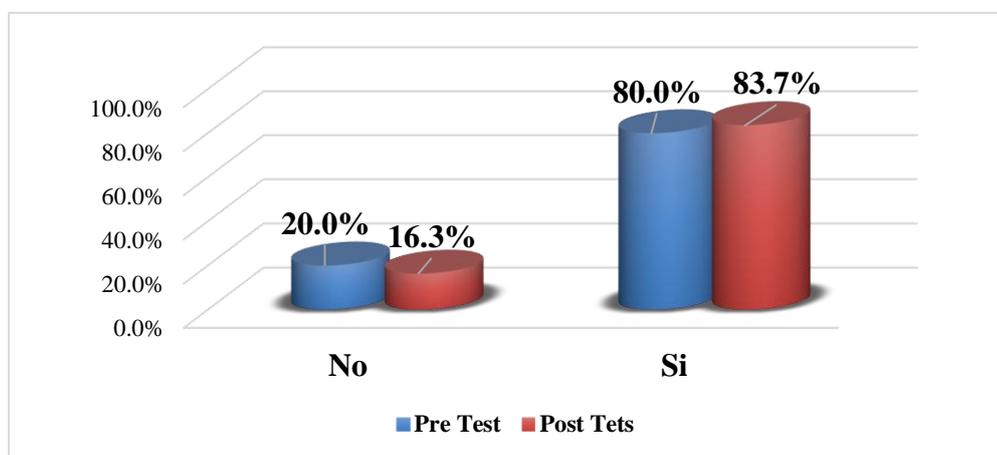
el 51.2% lo afirma, sin embargo existe un aumento del 48.8% que responde que la comunicación entre sus integrantes ha mejorado pero que continua con problemas de deficiencia.



**Figura N° 18: Atención de la Universidad frente a las dificultades de pago**

La Figura N° 18: muestra que la Universidad Alas Peruanas atiende las razones y las dificultades de pago que puedan haber tenido los estudiantes, ya que, el 67.5% lo afirma; mientras que sólo el 32.5% responde que la Universidad no asume la responsabilidad por la demora en los pagos académicos. Y, se confirma después de la aplicación del Post Test y la figura lo muestra que la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca ha atendido las razones y las dificultades de pago que hayan tenido los estudiantes, ya que, el 58.8% lo reafirma; mientras que sólo el 41.3% responde que la Universidad no se responsabiliza por algún motivo o razón de la demora en los pagos académicos. En base a la Ley N° 29947 – “Ley de Protección a la Economía Familiar respecto del pago de pensiones en Institutos, Escuelas Superiores, Universidades y Escuelas de Posgrado Públicos y Privados”. Que tiene por objeto garantizar la continuidad al derecho fundamental

de acceso a una educación de calidad en los institutos, escuelas superiores, universidades y escuelas de postgrado públicos y privados, por ciclo lectivo. (Congreso de la República, 2012).



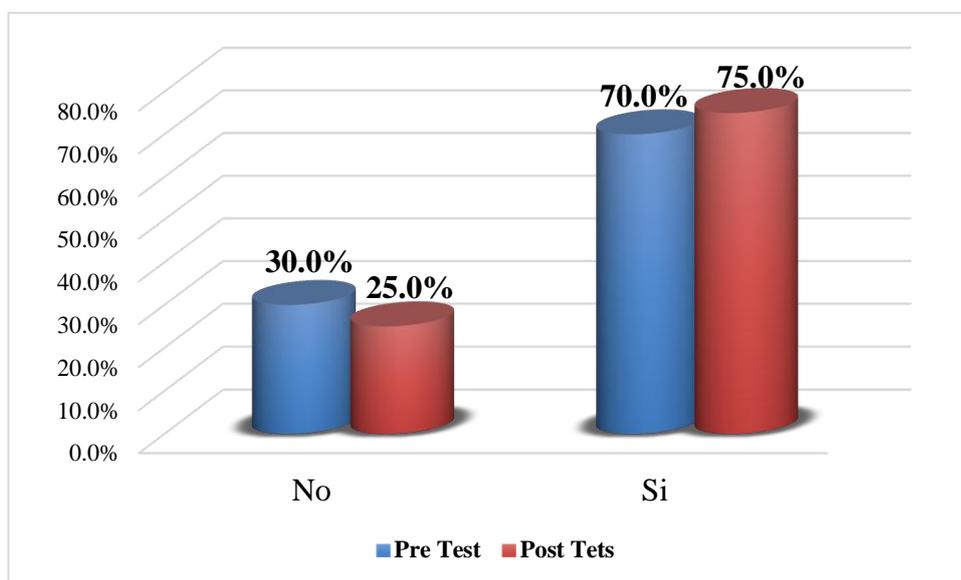
**Figura N° 19: La Universidad brinda oportunidades de pago**

La Figura N° 19: muestra que la Universidad Alas Peruanas brinda oportunidades de pago a los estudiantes, ya que, el 80% lo afirma; mientras que sólo el 20% responde que la Universidad no brinda oportunidades en los pagos académicos.

La Universidad como unidad económica que imparte educación superior ha aperturado cuentas para realizar los pagos por derecho de enseñanza y los puede realizar través del Banco de Crédito: Agentes BCP, Pago a través de la Web y Ventanilla con actualizaciones cada 2 horas (OnLine). En los bancos: Continental, Comercio, Scotiabank y La Nación se actualiza cada 24 horas, siendo los pagos de manera más inmediatos y seguros desde el lugar donde se encuentre. (<http://www.uap.edu.pe/CentrodePagos.aspx> Enero, 2017).

En el Post Test se confirma dicha información ya que el gráfico muestra que la Universidad Alas Peruanas brinda oportunidades de pago a los estudiantes, ya que, el 83.8% lo afirma; mientras que sólo el 16.3% responde que la Universidad

no brinda oportunidades en los pagos académicos. Entendiéndose por oportunidad también aperturar de manera excepcional el sistema académico durante el inicio de semestre.



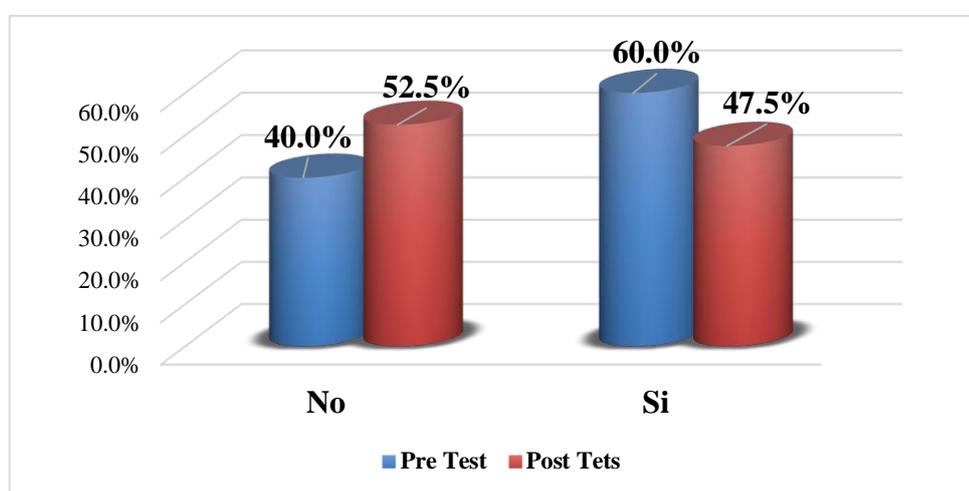
**Figura N° 20: Coordinadores de Escuela comunican oportunamente los cronogramas de pago**

A efectos de garantizar el adecuado funcionamiento y desarrollo de las actividades académicas de los alumnos de la Universidad se elaboran los cronogramas de pagos y se les hace llegar a cada coordinador de escuela para conocimiento y distribución, entendiéndose al cronograma como una herramienta muy importante en la gestión de la organización. Que, puede tratarse de un documento impreso o de una aplicación digital; en cualquier caso, el cronograma incluye una lista de actividades o tareas con las fechas previstas de comienzo a fin del semestre académico. (Porto y Merino, 2014).

Por lo tanto, la Figura N° 20: muestra que la comunicación de los coordinadores de las Escuelas Profesionales y estudiantes es efectiva, pues el 70% afirman que sí comunican oportunamente los cronogramas de pago a sus estudiantes; y sólo el

30% responde que los coordinadores de las Escuelas de la Universidad no comunican oportunamente los cronogramas de pago.

Además, el resultado del Post Test lo reafirma ya que el grafico muestra que la comunicación de los coordinadores de las Escuelas Profesionales y estudiantes es efectiva, pues el 75% afirman que sí comunican oportunamente los cronogramas de pago a sus estudiantes; y sólo el 25% responde que los coordinadores de las Escuelas de la Universidad no comunican oportunamente los cronogramas de pago.

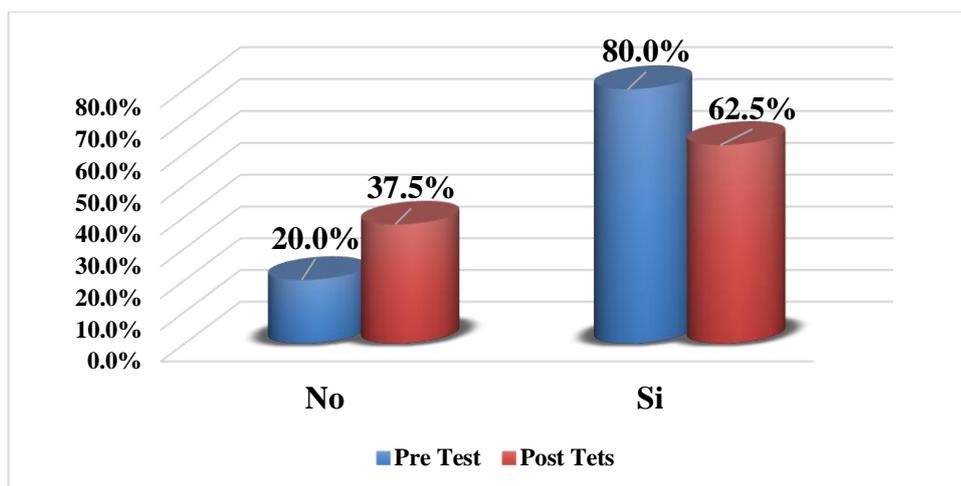


**Figura N° 21: El nivel de lenguaje de los Coordinadores (as) influye para no realizar los pagos a tiempo**

El nivel de lenguaje es una de las diferentes maneras de hablar o escribir una misma legua. (Castell, 1982). Castell, hace referencia que “como que las comunidades no están formadas por hombres de la misma clase social, de igual profesión, de igual educación, de igual humor, etc. Pues las formas de expresarse presentan rasgos diferenciados que se pueden dejar de lado ya que forman parte del fenómeno complejo de la comunicación lingüística”.

Por lo tanto, la Figura N° 21: muestra que el lenguaje de los coordinadores de las Escuelas Profesionales influye en el estudiante para no realizar los pagos a tiempo, ya que, el 60% lo afirma; mientras que sólo el 40% responde que el nivel de lenguaje de los coordinadores no influye para realizar sus pagos.

Sin embargo, aplicado el Post Test los resultados muestran una variación obteniéndose como datos que el lenguaje de los coordinadores de las Escuelas Profesionales no influye en el estudiante para realizar los pagos a tiempo, ya que, el 52.5% lo afirma; mientras que sólo el 47.5% responde que el nivel de lenguaje de los coordinadores sí influye para realizar sus pagos académicos.

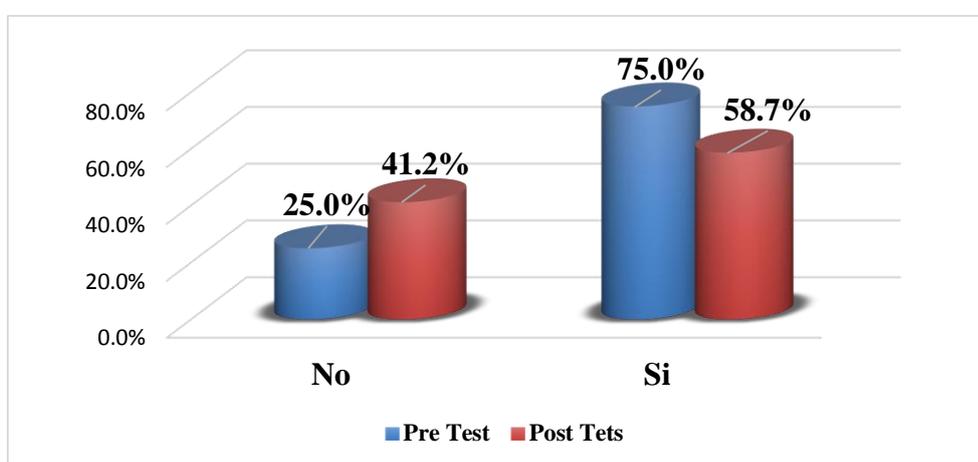


**Figura N° 22: Comunicación diversa de los cronogramas de pago**

Rodríguez y Arvizu, (2007) menciona que no transmitir con claridad metas, estrategias y procesos desmotiva al personal, repercute en el desempeño y compromiso con la empresa debido a que los empleados no reciben la comunicación indispensable y no pueden desempeñarse con veracidad lo que causa malas interpretaciones y errores, pues no se recibe la misma información en todos los niveles jerárquicos ni en todas las áreas de la organización.

En este aspecto, la Figura N° 22: muestra que la comunicación es diversa al brindar información sobre los cronogramas de pago ya que, el 80% lo afirma; mientras que sólo el 20% responde que la comunicación dada, es única entre sus integrantes para poder realizar los pagos.

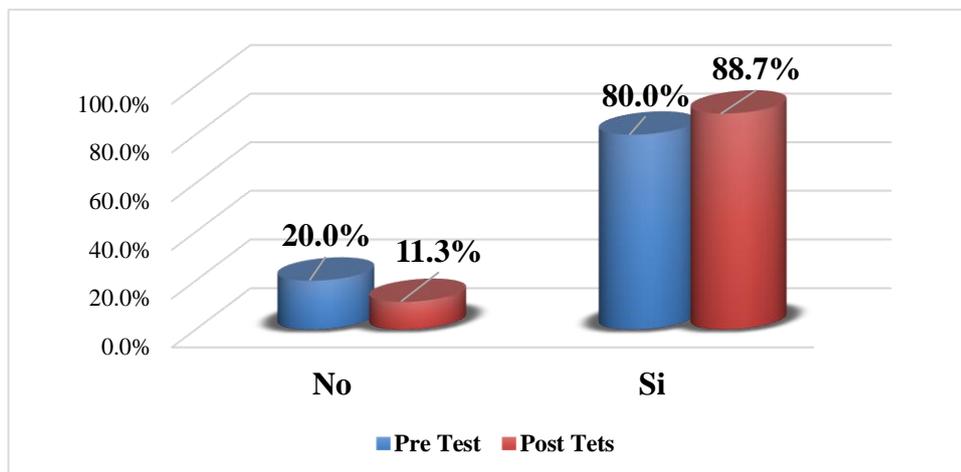
Aplicado el Post test la figura confirma que en la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca la comunicación es diversa al brindar información sobre los cronogramas de pago ya que, el 62.5% lo afirma; mientras que sólo el 37.5% responde que la comunicación es única entre sus integrantes.



**Figura N° 23: Cambio de fechas en los cronogramas de pagos**

La Figura N° 23: muestra que el cambio de fechas en los cronogramas de pagos afecta ya que, el 75% así lo afirmó; y sólo el 25% responde que no afecta los cambios o modificaciones en las fechas de pago, puesto que están constantemente requiriendo información.

El resultado del Post Test muestra que el cambio de fechas en los cronogramas de pagos sí afecta puesto que, el 58.8% así lo confirma; y sólo el 41.3% responde que los cambios o modificaciones en las fechas de pago no les afecta.



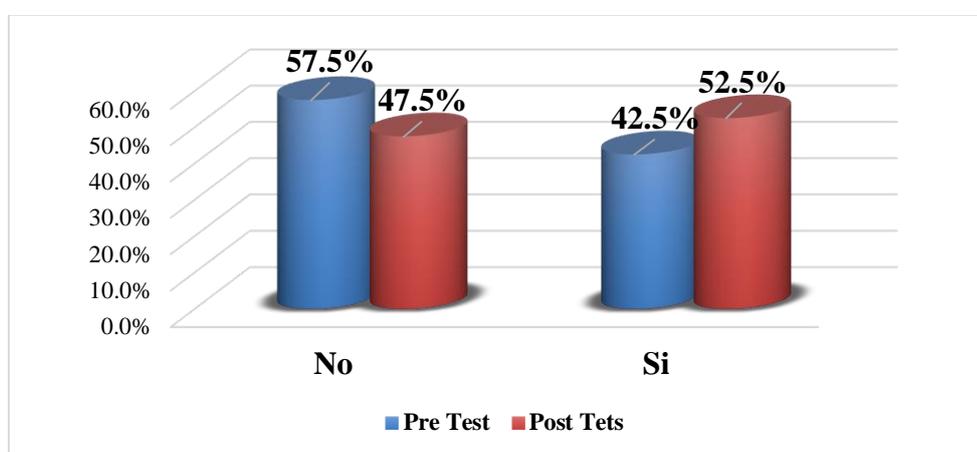
**Figura N° 24: La Universidad usa Facebook, Whatsapp e Internet como medios de comunicación**

La Figura N° 24: muestra que la Universidad sí usa Facebook, Whatsapp e Internet como medios de comunicación debido a que el 80% lo afirma; y sólo el 20% responde que la Universidad no usa Facebook, Whatsapp e Internet como medios para comunicarse o enterarse de las actividades de su Institución Educativa.

Facebook, Whatsapp es parte de un conjunto de redes sociales que se tramite a través del internet y de acuerdo con Boyd y Ellison, (2007) una red social se define como un servicio que permite a los individuos a construir un perfil público o semipúblico dentro de un sistema delimitado; articular una lista de otros usuarios con los que comparten una conexión, y; ver y recorrer su lista de las conexiones. En ese sentido, la visión de las redes sociales es, el de integrar al mayor número de miembros posibles, esto gracias al ofrecimiento de diversas herramientas que garantizan la fidelidad de los usuarios. Entre estas herramientas podemos mencionar: búsqueda de contactos, mensajería instantánea, correo electrónico, diseminación de información personal, compartir fotos, videos y

mensajería instantánea en mensajes de texto. Boletín de la Unidad de Virtualización Académica - Universidad de San Martín de Porres – Lima.

Con la aplicación del Post Test se reafirma la figura ya que muestra que la Universidad sí usa Facebook, Whatsapp e Internet como medios de comunicación debido a que el 88.8% lo confirma; y sólo el 11.3% responde que la Universidad no usa Facebook, Whatsapp e Internet como medios para comunicarse o enterarse de las actividades de su Institución Educativa.



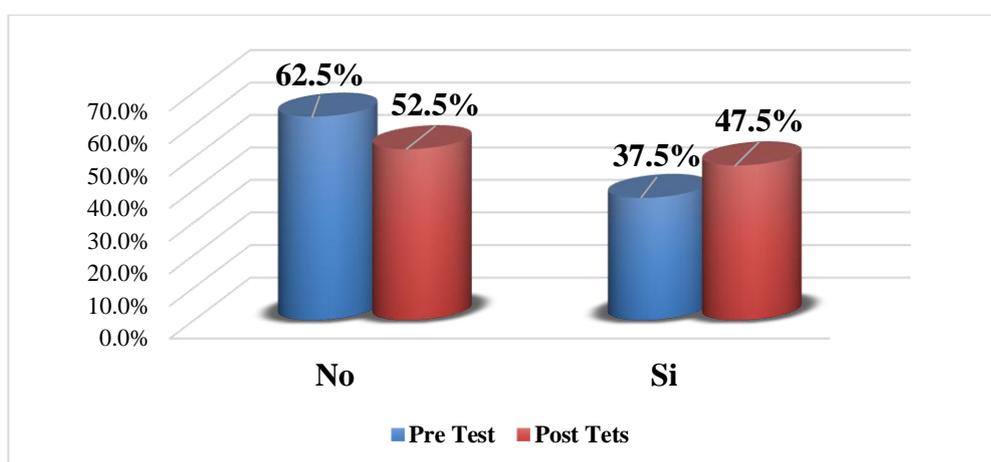
**Figura N° 25: Página web de la Universidad actualizada**

La Figura N° 25: muestra como resultado que la Página Web no está actualizada y el 57.5% lo afirma; mientras que el 42.5% responde que la página Web de la Universidad se mantiene actualizada y es un medio de comunicación importante.

La página web se puede definir como un documento electrónico cuyos contenidos se basan sobre uno o varios temas en particular dicho documento se almacena en un sistema de cómputo conectado a la red mundial de información. (Álvarez, 2007). En este sentido, la página web de una empresa u organización es parte integral de su comunicación y es una herramienta muy poderosa de negocios. Distintos factores hacen que un sitio web sea eficiente en lograr sus objetivos, el

diseño web debe ser planeado para su audiencia, al igual que el tipo de tecnología utilizada, su usabilidad, acceso de dispositivos móviles, etc. Pero lo más importante de todo es el contenido del sitio web, ya sea contenido textual, gráfico o multimedia; para el visitante éste debe de ser relevante, original, fiable y actual.

Por lo tanto, el resultado del Post Test sobre el tema de la Página Web los encuestados consideran que ha mejorado y se está actualizando por lo que el 52.5% lo afirma; mientras que el 47.5% responde que la página Web de la Universidad se mantiene igual y no contribuye a ser es un medio de comunicación importante para sus estudiantes y la comunidad universitaria.



**Figura N° 26: Página web con información de actividades administrativas de la Universidad**

La Figura N° 26: muestra al consultar si la Página Web de la Universidad brinda información sobre las actividades que realiza el personal administrativo, el 62.5% afirma que no; y solo, el 37.5% responde que sí la Universidad en su Página Web existe información sobre las distintas actividades administrativas que realizan sus integrantes.

Teniendo en cuenta que la información no es más que el contenido de la comunicación, que se caracteriza por su sentido unidireccional considerando únicamente como agente activo a la persona que emite el mensaje. (Martínez, 2003). Es por ello que es importante mantener actualizadas todas las actividades que pueda realizar una organización como fuente de mostrar que existe en el mercado.

El Post Test también muestra como resultado que la Página Web de la Universidad Filial Cajamarca no brinda información sobre las actividades que realiza el personal administrativo o actividades académicas, obteniendo así el resultado del 52.5% como negativo; y solo, el 47.5% responde que sí la Universidad en su Página Web existe información sobre las distintas actividades administrativas y académicas que realizan sus integrantes.

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

**Para el objetivo general:** Determinar la incidencia de la comunicación 360° como estrategia para reducir el índice de morosidad en los pagos académicos de los alumnos de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca, la Tabla N° 9 muestra el valor del chi-cuadrado es 9,772 con su P valor igual a 0.02 es menor que el nivel de significancia igual 0.05, por lo tanto se puede afirmar que sí existe incidencia de la comunicación 360° como estrategia para reducir el índice de morosidad en los pagos académicos de los alumnos de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca.

Para Vélis, (2006) la comunicación en 360° es un “estado de dialogo constante”, donde las organizaciones asumen su rol comunicador para así generar conversaciones, agendar temas y movilizar información con sus audiencias clientes internos y externos. Pues la comunicación 360° busca proyectar objetivos para crear, convocar desde la comunicación y, con esto, difundir interaccionar y generar transacción de mensajes con los públicos escogidos.

Espinoza, (2009). Sostiene que es imprescindible que las organizaciones cuenten con una estrategia de comunicación y, que deje atrás los viejos moldes comunicativos e informativos, además, que los procesos de comunicación se conviertan en verdaderas estrategias dinámicas que sean capaces de adaptarse de una manera más rápida a los cambios que exigen la globalización y la competencia para transmitir con eficacia la información a todos los niveles de la organización.

Además, en la investigación desarrollada por Aguilar, (2014) “Estrategia de Comunicación 360° para Sensibilizar a los Clientes y Reducir el Índice de

Morosidad del Banco Azteca de Casa Grande – Provincia de Ascope – Departamento de la Libertad - 2013”. Sostiene que, una comunicación integral que abarca las diferentes partes interesadas en una empresa, logra minimizar los índices de morosidad; no necesariamente en su totalidad, pero sí ayuda a disminuir los rangos, ya que, tener una comunicación que de valor a la marca genera en la organización una identidad reconocible por todos sus miembros. Mejorando la retención de clientes, ya que otorga coherencia y consistencia a la información de la organización. (Vélis, 2006).

Asimismo; 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 del Distrito de Trujillo”. Mantiene que proponer un plan de comunicación interna según el modelo de 360 grados para mejorar la comunicación de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito parroquia San Lorenzo”. Considera que la comunicación de 360° como estrategia está orientada a informar, persuadir y motivar para el buen desempeño de los colaboradores en términos de calidad de servicio.

Por lo tanto, puede manifestarse que no es posible imaginar una organización sin la comunicación, pues el proceso de comunicación se da todos los días sin importar la actividad que desarrolle. Sin embargo, la comunicación tampoco es la solución total pues una mala comunicación no puede tener como consecuencia buenos resultados. Por el contrario, la calidad de la información es importante porque ayuda a mejorar, pero no siempre será el camino de las soluciones. Existen muchos factores que complican la comunicación sobre todo cuando la comunicación se tiene que dar en la resolución de conflictos en que las partes no ceden en sus posturas y en muchos de los casos los malentendidos abunda.

**Para el objetivo específico 1:** Los principales factores que influyen en el índice de morosidad en los pagos académicos de los alumnos de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca, están relacionados con los problemas económicos, debido a que el 80% (figura N° 7) y el 63,7% (figura N° 7) muestran porcentajes altos, la falta de estabilidad laboral es otro factor con el 63.8% (figura N° 8) y el 58,7% (figura N° 8) respectivamente, por otro lado está los problemas de salud que afectan la economía familiar, pues el 80% (figura N° 10) y el 70% (figura N° 10) lo mencionó, así como los problemas familiares con el 72.5% (figura N° 9) y el 52.5% (figura N° 9) y, las urgencias y eventualidades con el 70% (figura N° 11) y el 60% (figura N° 11), son factores que tienen como consecuencia elevar el índice de morosidad en los alumnos de la Universidad. Además, según el Informe Anual del Empleo en el Perú 2014; señala que, el empleo en todos los departamentos del país es considerado como de baja calidad. Así, 7 de cada 10 ocupados laboraron en empleos que son de mala o muy mala calidad, es decir, con bajos niveles remunerativos, con inestabilidad laboral, sin reconocimientos de beneficios sociales (seguro de salud y pensión) y jornada laboral excesiva; en relación a factores sociales el Pre Test muestra que el 70% (figura N° 13), mencionó que existen motivos imprevisibles que resultan por causas que el cliente no puede evitar y se ve obligado a dilatar aún más sus pagos. Entre algunos ejemplos puede ser una emergencia o un robo. Existen muchos factores que pueden contemplarse dentro de esta causa y debido a esa diversidad se debe contar con planes preparados para este tipo de situaciones emergentes; referente a los factores culturales los resultados muestran que el 80% (figura N° 14 ) y el 77.5% (figura N° 15), están relacionados con aspectos de la idiosincrasia de la población que afecta de manera significativa estar al día con sus obligaciones;

para Brachfield, (2013) menciona que la cultura de la morosidad que se ha desarrollado en los últimos años en muchos sectores hasta el punto que pagar tarde se ha convertido en un comportamiento generalizado y que demoran intencionalmente con la finalidad de buscar algún beneficio.

En ese sentido, el trabajo de investigación realizado por Vela, (2014) en su tesis de grado “Factores Socioeconómicos y su Relación con el Índice de Morosidad en los Pagos Académicos de los Alumnos de las Universidades Privadas César Vallejo y Alas Peruanas en la Provincia de San Martín, Año 2008-2009”. Menciona que el factor económico de acuerdo al sector poblacional; el nivel bajo son los que cuentan con menor número de cuotas atrasadas que representa al 22.55% de los alumnos. Esto indica que existe mayor responsabilidad en sus compromisos de sus hijos con respecto a la educación en cuanto a la distribución de su dinero. En cambio, se observa que, en el sector poblacional, del nivel medio alto y alto es el 39.64% y 37.82% respectivamente, a pesar que estas familias cuentan con buena solvencia económica son los que adeudan con 3 y hasta con 4 cuotas, que la mayoría de veces están haciendo el pago efectivo al finalizar el ciclo que corresponde al pago efectivo más los intereses acumulados. Dentro de este grupo se tiene a padres de familias que son agricultores, independientes y trabajadores de entidades públicas que están a la espera de la venta de sus cosechas o a la espera de un dinero que están por percibir.

Además, en la Tesis de Aguilar, (2014) “Estrategia de Comunicación 360° para Sensibilizar a los Clientes y Reducir el Índice de Morosidad del Banco Azteca de Casa Grande – Provincia de Ascope – Departamento de la Libertad - 2013”. Obtiene como resultado que el principal motivo de atrasos de los clientes

encuestados son los recursos económicos con el 44%, seguido por factores de salud con el 33%.

Por lo tanto, se puede mostrar que los problemas económicos, sociales y culturales son factores que afectan para cumplir con las responsabilidades económicas contraídas, si se quiere apostar e invertir en la educación de la juventud, considerando que la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, en base a la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) que realiza el INEI, muestra que el gasto familiar en educación está en penúltimo lugar con un 7% a 17% dependiendo del Nivel Socioeconómico (NSE) de los hogares. (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, 2015)

**Para el objetivo específico 2:** Analizar el proceso interno de comunicación en la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca.

La comunicación interna está orientada al público interno que es el grupo de personas que conforman una organización y que están directamente relacionadas con ella. En el caso de una organización, está integrado por accionistas, directivos, empleado, etc. (Dirección y Gestión de Empresas, 2008). El proceso interno de comunicación en la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca, presenta problemas de fluidez, debido a que el 70% (figura N° 16) y el 80% (figura N° 17) lo califica como inoportuna, poco veras y deficiente. Si tenemos claro que la comunicación interna es una de las principales herramientas con que cuentan las organizaciones para transmitir sus valores, visión y objetivos entre sus colaboradores y, que de ella depende en buena parte que el personal esté alineado con la estrategia organizativa y que los equipos sean lo suficientemente efectivos y productivos para alcanzar con éxito los beneficios deseados. No se

tendría problemas con altos porcentajes de 80% (figura N° 22) y el 75% (figura N° 23) de una mala imagen ante los clientes y colaboradores. Debido a que muchas veces sucede que la información, necesaria para encauzar los procesos de trabajo, no circula en el momento ni por el canal indicado. Este corte o en algunos casos inexistencia del flujo informativo, genera pérdidas incalculables para el negocio y afecta seriamente el clima laboral dentro de las organizaciones y la productividad. (Zyncro, tu Red Social Corporativa, y BW Comunicación Interna, 2013).

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 del Distrito de Trujillo”. Manifiesta que la información oportuna recibida por los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito parroquia San Lorenzo del Distrito de Trujillo, se puede apreciar que 31 de los trabajadores encuestados (46%) están en desacuerdo con la información que reciben, porque no es oportuna; mientras que a 14 de ellos (41%) les es indiferente. Y, Sólo 11 de los trabajadores encuestados (16%) están de acuerdo con la información que reciben, y la consideran oportuna.

Cárdenas, A. y Godoy, D., (2008) en su tesis “Comunicación de Estrategias Basado en un Diagnóstico Empresarial en THE NATURAL SOURCE. Sostiene en su investigación hay que mantener informados a los clientes internos de los proyectos que realiza la organización, ya que son quienes finalmente hacen que la organización se desempeñe correctamente, y se trabaje para un mismo fin. Lo mejor para hacerlo, es realizando reuniones semanales los lunes, una hora más temprano de la hora habitual de entrada, para hablar sobre lo que pasó en la semana pasada y lo que se espera para la semana que comienza, como también

los proyectos que se tengan a futuro. Este espacio generaría sinergia entre ellos, e ideas por parte de todos para mejorar cada día.

Por otro lado, la utilización de las redes sociales en la Universidad y, analizando los resultados de la investigación, un alto porcentaje el 80% (figura N° 24) menciona que sí usa el Facebook como medio de comunicación; sin embargo, el 42.5% (figura N° 25) y el 37,5% (figura N° 26) no reflejan que la página Web de la Universidad este acorde con las actividades administrativas y académicas que se dan dentro de ella.

**Para el objetivo específico 3:** Al evaluar la influencia de la comunicación 360° en la reducción del índice de morosidad, el resultado de la prueba estadística se obtiene que el valor del chi-cuadrado es 8.313 con su P valor igual a 0.04 es menor que el nivel de significancia igual 0.05 (Tabla N° 8), mostrando su influencia directa en las figuras específicas N° 12, 13, 14, y 15; por lo tanto, se puede afirmar que sí existe influencia entre la comunicación 360° como estrategia para reducir el índice de morosidad en los pagos académicos de los alumnos de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca; además, existe una correlación alta positiva entre las variables.

Gómez, (2007) en su tesis doctoral “La comunicación en las Organizaciones para la Mejora de la Productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones Andaluzas; en su resultados obtenidos muestra que mantener a los empleados bien informados (comunicación interna), tanto sobre aquellos temas procedentes del exterior a la entidad, como de aquellos del interior de la misma, revierte en el desarrollo de las acciones de comunicación externa, hacia los medios de comunicación y públicos externos con los que se mantienen

relaciones permanentes. Destacando algunas características como el: Aumento de su grado de conocimiento sobre temas y aspectos de vital importancia para el desarrollo de su trabajo, mayor destreza y habilidad en la realización de tareas y resolución de situaciones que le resultaban difíciles, mayor seguridad en la toma de decisiones, mayor seguridad a la hora de tratar con los clientes y el público en general, mayor sentimiento de pertenencia a la entidad, se sienten partes integrantes de la misma y consideran que su trabajo es importante.

Espinoza, (2009) sostiene que es importante señalar que el proceso de comunicación está influenciado por el contexto donde ocurre, ya sea el contexto social, cronológico, cultural y, de manera más específica, en el contexto organizacional. Por ello, es importante considerar estos aspectos, conocerlos y evaluar el posible impacto que pueden tener sobre el proceso para eliminar o disminuir aquellos factores que inciden de manera negativa aprovechando aquellos que sugieren un éxito en la comunicación. Pues, la comunicación interna organizacional es aquella que forma parte de la cultura organizacional, sus normas, políticas, que se desarrolla en las organizaciones a partir de su visión conceptual.

Además, se sostiene que la comunicación no es la solución total, debido a que los factores externos y propios de cada familia de los estudiantes, no se pueden modificar; por ejemplo, incrementar el sueldo de los padres o familiares, tampoco se tiene injerencia en eventualidades de salud, porque son contextos particulares donde la investigación carece de control.

No obstante, una deficiente comunicación puede tener como consecuencia resultados negativos en la gestión de empresas. La calidad de la información es

importante porque ayuda a mejorar diversos procesos, pero no siempre será el camino para resolver todos los problemas que tienen que ver, por ejemplo, con los elevados índices de morosidad. La comunicación ayuda a disminuir los índices de morosidad, pero no a eliminarla, esto se demuestra (Ver Apéndice N° 5) al observar que ha mejorado la comunicación en la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca; sin embargo, el índice de morosidad persiste, aunque en menor proporción que al momento del pre test (Ver Apéndice N° 4) del Pres Test.

## CONCLUSIONES

Los estudiantes de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca que participaron en la investigación, en su mayoría provienen de zonas rurales, debido a que según el ámbito geográfico de la región el 65.2% de la población es rural y el 34.8%, urbana. Además, en la distribución de género la mayor parte fueron varones, jóvenes que están entre los 15 a 19 años de edad que deciden estudiar una carrera profesional universitaria, optando por la carrera de Ingeniería Civil y Minas respectivamente.

La comunicación 360° como estrategia incide directamente en la reducción del índice de morosidad y es válida como herramienta para reducir los montos por morosidad de parte de los estudiantes, pues la prueba del valor del chi-cuadrado es 9,772 con su P valor igual a 0.02 es menor que el nivel de significancia igual a 0.05, por lo tanto, sí existe incidencia de la comunicación 360° como estrategia para disminuir el índice de morosidad.

Los factores económicos y sociales son los que están más directamente relacionados con los índices de morosidad. El primero es uno de los más recurrentes y que refleja la realidad de los usuarios debido a que los ingresos son insuficientes, generándose deudas, aumentando la morosidad. En lo social, los motivos circunstanciales, como: problemas de salud, acceso a la comunicación, dificultades en viajes e irresponsabilidad de los alumnos son los que más inciden en la morosidad.

El proceso interno de comunicación en la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca presenta problemas y dificultades comunicativas, tales como:

deficiente, variable, la comunicación no es objetiva y oportuna; presenta vacíos de información.

Respecto a la influencia de la comunicación 360° en la reducción del índice de morosidad se puede concluir que sí influye directamente en disminuir la morosidad, en aquellos aspectos de información y de conocimiento basado en la información eficiente y veraz para lograr el cumplimiento de los pagos en las fechas estipuladas de acuerdo a cronogramas de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca.

En ese sentido, los factores que más resaltan al aplicarse la comunicación 360° es sobre la base de la información oportuna y veraz, en el Pre Test se afirma el 70% que no es oportuna y verás, luego de la aplicación del Post Test el resultado muestra que la comunicación en la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca mejora y se considera adecuada, ya que, el 56. 2% de los encuestados lo afirma; respecto al factor, sí el lenguaje de los coordinadores de las Escuelas Profesionales influye en no pagar a tiempo en el Pre Test el 60% mencionaba que sí; sin embargo, después del Post Test los resultados muestran una variación obteniéndose como datos que el lenguaje de los coordinadores de las Escuelas Profesionales no influye en el estudiante para realizar los pagos a tiempo, puesto que, el 52.5% lo afirma.

Otro factor que cambia es respecto a la oficina de tesorería que se mantenía constantemente está cerrada, el en Pre Test pues el 77.5% lo afirmaba; con los alumnos informados y horarios de atención establecidos y comunicados se puede observar los resultados del Post Test, la mayoría de estudiantes considera que la oficina de tesorería está constantemente atendiendo a sus usuarios debido a que,

el 55% lo afirma, esto debido a que los estudiantes que trabajan y estudian y no podían cumplir con sus obligaciones con la Universidad puesto que el 80% lo afirmaba en el Pre Test; dicha información con la aplicación del Post Test varía positivamente al 58.8% porque se considera que están más informados con la actualización de la Página Web pues se considera que se ha mejorado y está actualizada, por lo que, el 52.5% lo afirma.

## SUGERENCIAS

- a. A los investigadores interesados en profundizar este tipo de estudios sobre la incidencia de la comunicación 360° como estrategia para reducir el índice de morosidad en los pagos académicos de los alumnos de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca. Ya que esto permitirá encontrar mayores evidencias sobre la premisa que las empresas obtienen mejores resultados, mayor nivel de participación de mercado y mejores índices de productividad y solvencia económica.
- b. A los directivos de la Universidad; darle prioridad a la implementación efectiva de la comunicación 360°, para de esta manera reforzar en valores, principios, ética, también armonizar la satisfacción de los alumnos en sus expectativas, logrando con ello el compromiso de pago.
- c. A los directivos de la Universidad ejecutar periódicamente capacitaciones para mejorar la comunicación 360° como estrategia para reducir el índice de morosidad; y tomar nota en qué aspectos se debe mejorar.
- d. A los directivos de la Universidad; estar a la par con los cambios, las mega tendencias, con la competitividad, con la globalización, con la eficiencia, en tal sentido instaurar programas de mejoramiento del entorno del trabajador dentro y fuera de la organización, para crear un ambiente sano y equilibrado donde el trabajador pueda expresarse libremente y dar lo mejor de sí.
- e. A las instituciones afines y en otras interesadas, a analizar y evaluar la aplicación de la comunicación 360° como estrategia para reducir el índice de morosidad en las obligaciones contraídas por su parte de sus clientes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Correa, M. C. (2014). Tesis para optar el Título de Licenciada en Administración. *Estrategia de Comunicación 360° para Sensibilizar a los Clientes y Reducir el Índice de Morosidad del Banco Azteca de Casa Grande – Provincia de Ascope – Departamento de la Libertad - 2013*. Trujillo, La Libertad, Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- Aguilar Villalobos, J., & Valencia Cruz, A. (1994). Revista de Psicología Social y Personalidad. *Medición e Interrelaciones entre el Temor al Fracaso y Morosidad*, pp 145-155.
- Aguirre Sádaba, A., Castillo Clavero, A. M., & Tous Zamora, D. (2003). *Administración de Organizaciones en el Entorno Actual*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo.
- Ansoff, I. H. (1976). *La Estrategia de la Empresa*. Pamplona: EUNSA.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (2015). *Niveles Socioeconómicos*. Lima.
- B. Soler Bigas, J. S. (2009). *Presente y Futuro de la Dirección de Marcas Líderes en España*. Barcelona: ESADE. Centro de la Marca.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016). *Caracterización del Departamento de Cajamarca*. Trujillo: Departamento de Estudios Económicos.
- Barquero, J. D. (2008). *Libro de Oro de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Deusto.
- Bastos Boubeta, A. (2006). *Fidelización del Cliente. Introducción a la Venta Personal y a la Dirección de Ventas*. España: Ideaspropias.
- Benoît, D. (1994). *Information-Communication: fiches de synthèse*. Paris: Ed. Les Organizations.
- Berlo, D. K. (1993). *El Proceso de la Comunicación*. Barcelona: Ateneo.
- Bernays, E. L. (1990). *Los Años Últimos: Radiografía de las Relaciones Públicas: 1956-1986*. Barcelona: Escuela Superior de Relaciones Públicas.
- Boubeta, A. I. (2006). *Fidelización del Cliente*. España: Ideaspropias.
- Boyd, D. M., & Ellison, N. B. (03 de 2007). *Social network sites: Definition, history and scholarship*. Obtenido de [http://mc142.uib.es:8080/rid=1HY8TVCBB-15599LW-1S6Z/redes\\_sociales.pdf](http://mc142.uib.es:8080/rid=1HY8TVCBB-15599LW-1S6Z/redes_sociales.pdf): [http://mc142.uib.es:8080/rid=1HY8TVCBB-15599LW-1S6Z/redes\\_sociales.pdf](http://mc142.uib.es:8080/rid=1HY8TVCBB-15599LW-1S6Z/redes_sociales.pdf)

- Brachfield, P. J. (2003). *Recobrar Impagados y Negociar con Morosos*. Barcelona: GESTIÓN S.A.
- Brickley, J. (2005). *Economía Empresarial y Arquitectura de la Organización*. Madrid: Mcgraw- Hill.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Malaga: Ariel.
- Cárdenas, A. M., & Daza, D. S. (2008). Trabajo de Grado para optar el Título de Comunicadora Social con énfasis en Comunicación Organizacional. *Comunicación de Estrategias Basado en un Diagnóstico Empresarial en THE NATURAL SOURCE*. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Carme, C. W., & Zamora, L. R. (2008). *Prevención y Cura de la Morosidad*. España: HAS Agencia de Investigación Privada.
- Carrascosa, J. L. (1992). *Comunicación: Una Comunicación Eficaz para el Éxito en los Negocios*. Madrid: Ciencias de la Dirección.
- Castañeda Muñoz, E. E., & Tamayo Bocanegra, J. J. (2013). Tesis para optar el Título Profesional de Contador Público. *La Morosidad y su Impacto en el Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos de la Agencia Real Plaza de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo 2010-2012*. Trujillo, La Libertad, Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Castell, J. M. (1982). *Curso Superior de Gramática Catalana*. Barcelona: Edhasa.
- Castillo, A. E. (2005). *Comunicación Organizacional - Teorías y Estudios*. Madrid: Clave, Malaga, España.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los Nuevos Tiempos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C. (Agosto de 2016). Perú: Población 2016. *Perú: Población 2016*. Lima: Departamento de Estadística - CPI.
- Congreso Constituyente Democrático. (29 de Diciembre de 1993). Constitución Política del Perú. *Constitución Política del Perú*. Lima, Perú: El Congreso Constituyente Democrático del Perú.
- Congreso de la República. (27 de Noviembre de 2012). Ley N° 29947. *Ley de Protección a la Economía Familiar respecto del pago de pensiones en Institutos, Escuelas Superiores, Universidades y Escuelas de Posgrado Públicos y Privados*. Lima, Perú: Congreso de la República.

- Congreso de la República del Perú. (28 de Julio de 2003). Ley Nro. 28044. *LEY GENERAL DE EDUCACIÓN*. Lima, Perú: La Comisión Permanente del Congreso de la República.
- Cuervo, M. (2009). Cuaderno 28. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. ISSN 1668-0227. *El Desafío de la Comunicación Interna en las Organizaciones*, año 9, n° 28, abril, pp. 61-70.
- De Toro, J. M. (2009). *La Marca y sus Circunstancias. Vademécum de Brand Management*. Barcelona: Deusto.
- Dirección y Gestión de Empresas. (2008). *Comunicación Interna*. España: Vértice.
- Espinoza, L. Á. (Mayo - Junio de 2009). Comunicación Efectiva para el Logro de una Visión Compartida. *Culcyt//Comunicación*, 5-19.
- Fernández Collado, C. (1995). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Fuentes, R. (2003). *La Institucionalización Académica de las Ciencias de la Comunicación: Campos, disciplinas y profesiones*. México: ITESO.
- Gala, A. P. (2008). Consejos para Evitar la Morosidad. *La Gaceta de los Negocios*.
- Goldhaber, G. M. (1984). *Comunicación organizacional*. México: Diana.
- Gómez Aguilar, M. (2007). Tesis Doctoral. *La comunicación en las Organizaciones para la Mejora de la Productividad: El Uso de los Medios como Fuente Informativa en Empresas e Instituciones Andaluzas*. Málaga, España: Universidad de Málaga.
- Gonzales Pascual, J., & Garcia Remacha, C. (2012). *La Morosidad: Un Problema Colateral de la Crisis Económica*. Lima: CIA EC.
- Gorostieta, P. M. (2012). *Comunicación Integral de Mercadotecnia: Comunicación de 360°*. España: Academia Española.
- Herrera, J. S. (2009). *Imagen Corporativa. Influencia en la Gestión Empresarial*. Madrid: ESIC.
- INEI. (2010). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Económicamente Activa, Urbana y Rural por Sexo y Grupos de Edad, según Departamento, 2000 - 2015*. Lima: SERVICIOS GRÁFICOS PUBLICITARIOS APAR S.R.L.
- Katz, D., & Kahn, R. I. (1990). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.
- Kreps, G. L. (1990). *Organizational Communication: theory and practice*. London: Longman.
- Malra Treece, Betty A. Kleen. (1998). *Successful Communication for Business and Management*. Nueva Jersey: Prentice Hall.

- Martinez Guillen, M. d. (2003). *La Gestión Empresarial*. Madrid: Diaz de Santos.
- Martínez, A., & Nosnik, A. (1988). *Comunicación Organizacional Práctica*. México: Trillas.
- Maxwell, J. C. (2005). *Lider 360°: Como Desarrollar desde Cualquier Posición en su Organización*. EE.UU.: Lider Latino.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2015). *Informe Anual del Empleo en el Perú 2014*. Lima: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- Moliné, M. (1999). *Ellos tienen un Producto, yo tengo una estrategia*, . La fuerza de la publicidad: En cuadernos cinco días.
- Newstrom W, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Olivos Solano, L. F. (2014). Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Ciencias de la Comunicación. *La Comunicación Interna y la Percepción de la Calidad de Servicio por los Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquia San Lorenzo del Distrito de Trujillo*. Trujillo, La Libertad, Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación Guía para Gestionar el Conocimiento, la Información y las Relaciones Humanas*. Madrid: Dykinson.
- Paladines Galarza, F. Y. (2012). Gestión de la Comunicación de la Marca en las Redes Sociales. *Estudio de Tres Casos de Campañas con Facebook en Ecuador*. Santiago de Compostela, La Coruña, España: Universidad de Santiago de Compostela.
- Parsons, T. (1966). *Estructura y Porcesos en las Sociedades Modernas*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- Pérez Tenazoa, N. O., & Rivera Cardozo, P. L. (2015). Tesis para obtener el Grado Académico de Magister en Gestión Empresarial. *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana, período 2013*. Iquitos, Perú: Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.
- Pintado Blanco, T., & Sánchez Herrera, J. (2014). *Nuevas Tendencias en Comunicación Estratégica*. Madrid: Esic Editorial.
- Porter, M. E. (1996). ¿Qué es la Estrategia? *Harvard Business Review*, pp. 17.
- Porto, J. P., & Merino, M. (2014). <http://deficicion.de/cronograma/>. Obtenido de <http://deficicion.de/cronograma/>: <http://deficicion.de/cronograma/>
- Reservas, B. C. (2011). *Glosario de Términos Económicos*. Lima: BCR.

- Roviera, J., & Consumering®. (2009). *Cambiar o Seguir Sufriendo, Usted Elige*. Madrid: ESIC Editorial.
- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (s.f.). *Economía*. Madrid: Mc Granw Hill.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *Teoría Matemática de la Comunicación*. (T. B. Machado, Trad.) Madrid: Forja S. A.
- Smith, A. (1794). *Investigación de la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones*. Valladolid: Universidad de Sevilla.
- Soler Bigas, B., Seijo Font, J. A., & Montaña Matosas, J. (2009). *Presente y Futuro de la Dirección de Marcas Líderes en España*. Barcelona: ESADE.
- Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones. (19 de Noviembre de 2008). Resolución S.B.S. N° 11356 - 2008. *Resolución S.B.S. N° 11356 - 2008*. Lima: SBS.
- Taylor, F. W. (1970). *Management Científico*. Barcelona: Oikos-Tau.
- Thayer, L. (1976). *Comunicación y Sistemas Comunicacionales en las Organizaciones, en la Gestión Directiva y en las Relaciones Internacionales*. Sao Paulo: Atlas.
- Thompson A., S. A. (1999). *Administración Estratégica*. México: Graw Hill.
- Trespalacios Gutiérrez, J., Vázquez Casielles, R., & Bello Acebrón, L. (2005). *Investigación de Mercados*. Madrid: Thomson.
- Universidad Alas Peruanas. (26 de Abril de 2013). Plan Estratégico Institucional. *Plan Estratégico Institucional 2013-2021*. Lima: VIRPE.
- Universidad Alas Peruanas. (17 de 01 de 2017). Obtenido de <http://www.uap.edu.pe/>: <http://www.uap.edu.pe/Esp/Nosotros/Universidad/Mensaje.aspx>
- Vela Vásquez, T. (2014). Tesis para optar el Grado Académico de Doctor en Gestión Empresarial. *Factores Socioeconómicos y su Relación con el Índice de Morosidad en los Pagos Académicos de los Alumnos de las Universidades Privadas César Vallejo y Alas Peruanas en la Provincia de San Martín, Año 2008-2009*. Tarapoto, San Martín, Perú: Universidad Nacional de San Martín Tarapoto.
- Vélis Montero, F. (2006). Cambio de Mirada en las Organizaciones: Comunicación en 360 Grados. *Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI*, PP. 62-65.
- Verderber, K. S., & Verderber, R. F. (2006). *Communicate!* México: Grupo Geo Impresores.
- Weber, M. (1993). *Economía y Sociedad. Esbozo de la Sociología Comprensiva*. (J. R. trad. José Medina Echavarría, Trad.) Madrid: FCE.

Westphalen, M.-H., & Piñuel, J. L. (1993). *La Dirección de Comunicación*. Madrid: Prado.

Wolton, D. (2006). *Salvemos la Comunicación*. Barcelona: Gedisa, S.A.

Zyncro, tu Red Social Corporativa, y BW Comunicación Interna. (2013). *Comunicación Interna. Los Principales Problemas de Comunicación Interna en las Organizaciones y Cómo Solucionarlos con Redes Sociales Corporativas*. Buenos Aires, La Pampa, Argentina: Zyncro, tu Red Social Corporativa, y BW Comunicación Interna. Obtenido de ZYNCRO.

## APÉNDICES

### Apéndice N° 01. TALLER DE APLICACIÓN: COMUNICACIÓN 360°

#### a. Fundamentación

Las organizaciones en el mundo actual se constituyen en el paradigma de la eficiencia organizativa, hasta el punto de que cuando hay que conseguir un objetivo, producir un bien, distribuirlo o prestar un servicio, hay que tener en cuenta que se va a decir al público al que se tiene que dirigir y para eso se necesita de una comunicación integrada y acorde a las necesidades y expectativas de la población, en este contexto, surge la comunicación 360°, una comunicación más directa y completa capaz de comunicar al público en todos los ámbitos que nos brinda el panorama de la comunicación actual ya sea mediante la publicidad convencional, interactiva o a través de las redes sociales u online.

#### b. Objetivo de la aplicación de la comunicación 360°

Dar a conocer las nuevas estrategias de comunicación para las organizaciones y la importancia de la comunicación 360°.

#### c. Actividad a realizar

##### **Taller: Comunicación 360°**

El taller se llevó a cabo en las instalaciones de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca y tuvo una duración de dos semanas; un día por semana.

La facilitación del taller fue asumida de manera compartida con personal de apoyo que labora en la Universidad.

En el taller se realizaron las siguientes actividades:

**Primer día:** Actividad protocolar de bienvenida e inauguración del evento a cargo del responsable de la investigación.

Dinámica de presentación del grupo de estudiantes que voluntariamente decidieron participar para conocer la importancia y beneficios de la comunicación 360°.

Presentación de la metodología del taller y se realizó la evaluación del Pre Test.

Desarrollo del tema; las nuevas estrategias de comunicación para las organizaciones y la importancia de la comunicación 360°.

**Segundo día;** se desarrolló bajo la modalidad de taller demostrativo, el uso de imágenes y evaluación del taller el post test, al finalizar el evento mediante las encuestas llenados anónimamente.

#### d. Ilustraciones fotográficas



Ilustración 1: Capacitación sobre comunicación 360



Ilustración 1: Prueba del Pre Test

Crear contenidos publicitarios para las redes sociales. (**Mensajes de motivación**).



Ilustración 3: Medios Utilizados - Comunicación 360°

## Apéndice N° 02. PRE TEST DE COMUNICACIÓN 360°

### INSTRUCCIONES:

Estimado(a) amigo(a):

El presente Pre Test, tiene como finalidad recoger información para un trabajo de investigación, **“Incidencia de la comunicación 360° como estrategia para reducir el índice de morosidad en los pagos académicos de los alumnos de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca, 2016.”**, motivo por el cual, le pedimos su colaboración, marcando con sinceridad los enunciados formulados, la información que nos brinde será de absoluta discreción, y confianza, agradeciéndole anticipadamente por la veracidad de la información que Usted nos va a brindar.

<b>Enunciado</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
Información oportuna y verás.		
La comunicación en la Universidad, es deficiente.		
Atención de la Universidad frente a dificultades por pagos.		
La Universidad brinda oportunidades de pago.		
Coordinadores de escuelas comunican oportunamente los cronogramas de pago.		
El nivel de lenguaje de los coordinadores (as) influye para no realizar los pagos a tiempo.		
Comunicación diversa de los cronogramas de pago.		
Cambio de fechas en los cronogramas de pagos.		
La universidad usa Facebook, Wasap e Internet como medios de comunicación.		
Página Web de la Universidad actualizada.		
Página Web con información de actividades administrativas de la Universidad.		
Problemas económicos que impiden estar al día en los pagos académicos.		
Padres y/o familiares sin trabajo estable.		
Problemas en el trabajo.		
Viajes Constantes y acceso a la comunicación.		
Problemas familiares que dificultan cumplir con los pagos.		
Problemas de salud que afectan la economía familiar.		
Urgencias y eventualidades.		
Irresponsabilidades por parte del estudiante.		
Oficinas cerradas.		

**Fuente:** Elaboración del Investigador, 2016.

*Gracias por su colaboración.*

## Apéndice N° 03. POST TEST DE COMUNICACIÓN 360°

### INSTRUCCIONES:

Estimado(a) amigo(a):

El presente Post Test, tiene como la finalidad recoger el resultado de la información proporcionada para un trabajo de investigación, “**Incidencia de la comunicación 360° como estrategia para reducir el índice de morosidad en los pagos académicos de los alumnos de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca, 2016.**”, motivo por el cual, le pedimos su colaboración, marcando con sinceridad los enunciados formulados, la información que nos brinde será de absoluta discreción, y confianza, agradeciéndole anticipadamente por la veracidad de la información que Usted nos va a brindar.

<b>Enunciado</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
Información oportuna y verás.		
La comunicación en la Universidad, es deficiente.		
Atención de la Universidad frente a dificultades por pagos.		
La Universidad brinda oportunidades de pago.		
Coordinadores de escuelas comunican oportunamente los cronogramas de pago.		
El nivel de lenguaje de los coordinadores (as) influye para no realizar los pagos a tiempo.		
Comunicación diversa de los cronogramas de pago.		
Cambio de fechas en los cronogramas de pagos.		
La universidad usa Facebook, Wasap e Internet como medios de comunicación.		
Página Web de la Universidad actualizada.		
Página Web con información de actividades administrativas de la Universidad.		
Problemas económicos que impiden estar al día en los pagos académicos.		
Padres y/o familiares sin trabajo estable.		
Problemas en el trabajo.		
Viajes Constantes y acceso a la comunicación.		
Problemas familiares que dificultan cumplir con los pagos.		
Problemas de salud que afectan la economía familiar.		
Urgencias y eventualidades.		
Irresponsabilidades por parte del estudiante.		
Oficinas cerradas.		

**Fuente:** Elaboración del Investigador, 2016.

*Gracias por su colaboración.*

**Apéndice N° 04. Tabla general de la variable causas de morosidad**

Causas de la Morosidad	Morosidad	Test				
		Pre test		Post Test		
		N°	%	N°	%	
Causas de la Morosidad	Problemas económicos que impiden estar al día en los pagos académicos.	No	16	20.0%	29	36.3%
		Si	64	80.0%	51	63.8%
		Total	80	100.0%	80	100.0%
	Padres y/o familiares sin trabajo estable.	No	29	36.3%	33	41.3%
		Si	51	63.8%	47	58.8%
		Total	80	100.0%	80	100.0%
	Problemas en el trabajo.	No	16	20.0%	33	41.3%
		Si	64	80.0%	47	58.8%
		Total	80	100.0%	80	100.0%
	Viajes Constantes.	No	24	30.0%	35	43.8%
		Si	56	70.0%	45	56.3%
		Total	80	100.0%	80	100.0%
	Problemas familiares que dificultan cumplir con los pagos.	No	22	27.5%	38	47.5%
		Si	58	72.5%	42	52.5%
		Total	80	100.0%	80	100.0%
Problemas de salud que afectan la economía familiar.	No	16	20.0%	24	30.0%	
	Si	64	80.0%	56	70.0%	
	Total	80	100.0%	80	100.0%	
Urgencias y eventualidades.	No	20	25.0%	32	40.0%	
	Si	60	75.0%	48	60.0%	
	Total	80	100.0%	80	100.0%	
Irresponsabilidades por parte del estudiante.	No	16	20.0%	13	16.3%	
	Si	64	80.0%	67	83.8%	
	Total	80	100.0%	80	100.0%	
Oficinas cerradas.	No	18	22.5%	44	55.0%	
	Si	62	77.5%	36	45.0%	
	Total	80	100.0%	80	100.0%	

**Fuente:** Encuesta Pre y Post Test Comunicación 360°.

**Apéndice N° 05. Tabla general de la variable comunicación 360°**

Comunicación 360°			Test			
			Pre test		Post Test	
			N°	%	N°	%
Comunicación Organizacional	Información oportuna y veráz.	No	56	70.0%	35	43.8%
		Si	24	30.0%	45	56.3%
		Total	80	100.0%	80	100.0%
Comunicación Organizacional	La comunicación en la Universidad, es deficiente.	No	16	20.0%	39	48.8%
		Si	64	80.0%	41	51.3%
		Total	80	100.0%	80	100.0%
Fidelización	Atención de la Universidad frente a dificultades de pagos.	No	26	32.5%	33	41.3%
		Si	54	67.5%	47	58.8%
		Total	80	100.0%	80	100.0%
Fidelización	La Universidad brinda oportunidades de pago.	No	16	20.0%	13	16.3%
		Si	64	80.0%	67	83.8%
		Total	80	100.0%	80	100.0%
Relaciones Públicas	Coordinadores de Escuelas comunican oportunamente los cronogramas de pago.	No	24	30.0%	20	25.0%
		Si	56	70.0%	60	75.0%
		Total	80	100.0%	80	100.0%
Relaciones Públicas	El nivel de lenguaje de los Coordinadores (as) influye para no realizar los pagos a tiempo.	No	32	40.0%	42	52.5%
		Si	48	60.0%	38	47.5%
		Total	80	100.0%	80	100.0%
Imagen Corporativa	Comunicación diversa de los cronogramas de pago.	No	16	20.0%	30	37.5%
		Si	64	80.0%	50	62.5%
		Total	80	100.0%	80	100.0%
Imagen Corporativa	Cambio de fechas en los cronogramas de pagos.	No	20	25.0%	33	41.3%
		Si	60	75.0%	47	58.8%
		Total	80	100.0%	80	100.0%
Publicidad	La universidad usa Facebook, Wasap e Internet como medios de comunicación.	No	16	20.0%	9	11.3%
		Si	64	80.0%	71	88.8%
		Total	80	100.0%	80	100.0%
Publicidad	Página Web de la Universidad actualizada.	No	46	57.5%	38	47.5%
		Si	34	42.5%	42	52.5%
		Total	80	100.0%	80	100.0%
Publicidad	Página Web con información de actividades administrativas de la Universidad.	No	50	62.5%	42	52.5%
		Si	30	37.5%	38	47.5%
		Total	80	100.0%	80	100.0%

**Fuente:** Encuesta Pre y Post Test de Comunicación 360°.

**Apéndice N° 06. Comunicación 360° durante el Pre Test**

Comunicación 360°	Morosidad					
	No		Si		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
No	33	41.3%	15	18.8%	48	60.0%
Si	12	15.0%	20	25.0%	32	40.0%
Total	45	56.3%	35	43.8%	80	100.0%

**Fuente:** Encuesta Pre y Post Test de Comunicación 360°.

**Apéndice N° 07. Comunicación 360° durante el Post Test**

Comunicación 360°	Morosidad					
	No		Si		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
No	54	67.5%	4	5.0%	58	72.5%
Si	20	25.0%	2	2.5%	22	27.5%
Total	74	92.5%	6	7.5%	80	100.0%

**Fuente:** Encuesta Pre y Post Test de Comunicación 360°.

### Apéndice N° 08. Influencia de la comunicación 360°

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,313964237	1	,004		
Asociación lineal por lineal	,109	1	,741		
N de casos válidos	160				

Fuente: Encuesta Pre y Post Test de Comunicación 360°.

### Apéndice N° 09. Incidencia de la comunicación 360° sobre la morosidad

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,772 <sup>a</sup>	1	,002		
Razón de verosimilitud	9,422	1	,002		
N de casos válidos	160				

Fuente: Encuesta Pre y Post Test de Comunicación 360°.