

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



MAESTRIA EN CIENCIAS

MENCION: COMUNICACIÓN

## **TESIS**

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y SU RELACIÓN  
CON EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE  
LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

Para optar el Grado Académico de  
MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:

Luis Alfonso Cabrera Rosell

Asesor:

M. Cs. Virgilio Gómez Vargas

Cajamarca - Perú

2017

COPYRIGHT © 2017 by  
**LUIS ALFONSO CABRERA ROSELL**  
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



MAESTRIA EN CIENCIAS

MENCION: COMUNICACIÓN

**TESIS APROBADA:**

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y SU RELACIÓN  
CON EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE  
LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

Para optar el Grado Académico de  
MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:  
Luis Alfonso Cabrera Rosell

**Comité Científico:**

M.Cs. Virgilio Gómez Vargas  
Asesor

Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar  
Miembro de Comité Científico

Dra. Leticia Zavaleta Gonzáles  
Miembro de Comité Científico

Dr. Iván León Castro  
Miembro de Comité Científico

Cajamarca - Perú

2017



# Universidad Nacional de Cajamarca

## Escuela de Posgrado

CAJAMARCA - PERU

### PROGRAMA DE MAESTRIA

#### ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS

Siendo las 5:00 de la tarde del día 15 de agosto del año dos mil diecisiete, reunidos en el Auditorium de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. RICARDO CABANILLAS AGUILAR** en Representación del Director de la Escuela de Posgrado y como Miembro de Jurado Evaluador, **M.Cs. VIRGILIO GÓMEZ VARGAS** en calidad de Asesor; **Dra. LETICIA ZAVALETA GONZÁLES, Mg. IVÁN LEÓN CASTRO** como integrantes del Jurado Evaluador. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada "**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**", presentado por el Lic. **LUIS ALFONSO CABRERA ROSELL**, con la finalidad de optar el Grado Académico de **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Postgrado de la Facultad de Educación, Mención en **COMUNICACIÓN**.

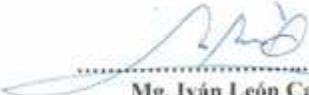
Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó aprobarlo con la calificación de 14 (Bueno) Calificación la mencionada Tesis; en tal virtud, el Lic. **LUIS ALFONSO CABRERA ROSELL** está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Postgrado de la Facultad de Educación, Mención en **COMUNICACIÓN**.

Siendo las 6:15 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

  
.....  
**Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar**  
JURADO EVALUADOR

  
.....  
**M.Cs. Virgilio Gómez Vargas**  
ASESOR

  
.....  
**Dra. Leticia Zavaleta González**  
JURADO EVALUADOR

  
.....  
**Mg. Iván León Castro**  
JURADO EVALUADOR

## **DEDICATORIA**

A novia a mi hijo, mis padres y hermano, por su  
paciencia, apoyo y cariño incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis profesores de la Maestría de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca por enseñarme a impartir conocimientos y exigirme en el logro de mis metas académicas.

A mi asesor por su orientación profesional y capacitada en el desarrollo de mi investigación.

A mi familia por su comprensión de las horas perdidas de su compañía.

A los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca por colaborar con el llenado de la encuesta empleada en esta Tesis.

# ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
Índice General.....	vii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
Introducción.....	xi

## **I. CUERPO DE LA TESIS**

### **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

1. Planteamiento del problema.....	1
2. Formulación del Problema.....	4
2.1. Problema Principal	4
2.2. Problemas Derivados	4
3. Justificación de la Investigación.....	4
3.1. Justificación Teórica	4
3.2. Justificación Práctica	4
3.3. Justificación Metodológica	4
4. Delimitación de la Investigación.....	8
5. Objetivos de la Investigación.....	9
5.1. Objetivo General	9
5.2. Objetivos Específicos	9

### **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

1. Antecedentes de la Investigación.....	10
2. Marco Epistemológico de la Investigación.....	13
3. Marco Teórico-Científico de la Investigación.....	34
4. Definición de términos básicos.....	40

### **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

1. Caracterización y Contextualización de la Investigación.....	44
1.1. Descripción del Perfil de la Universidad Nacional de Cajamarca	44
1.2. Reseña Histórica de la Universidad Nacional de Cajamarca	48
1.3. Características Demográficas y Socioeconómicas	51
1.4. Características Culturales y Ambientales	52
2. Hipótesis de la Investigación.....	52
3. Variables de la Investigación.....	53
4. Matriz de Operacionalización de Variables.....	54

5. Población y Muestra.....	55
6. Unidad de Análisis.....	55
7. Métodos de Investigación.....	55
8. Tipo de Investigación.....	55
9. Diseño de la Investigación.....	56
10. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Información.....	56
11. Técnicas para el Procesamiento y Análisis de la Información.....	56
12. Validez y Confiabilidad.....	57

#### **CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

1. Resultados por Dimensiones de las Variables de Estudio.....	58
2. Resultados Totales de las Variables de Estudio.....	66
3. Prueba de Hipótesis.....	68

#### **CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MEJORA**

1. Propuesta del Plan de Mejora.....	72
--------------------------------------	----

**CONCLUSIONES..... 92**

**RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS..... 94**

**LISTA DE REFERENCIAS..... 96**

**APÉNDICES Y ANEXOS..... 98**

## RESUMEN

Como objetivo general se planteó determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional interna y el clima laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca. La hipótesis plantea que existe una relación significativa entre la comunicación organizacional interna y el clima laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca. La presente tesis se fundamenta en los aportes de las Teorías de la Comunicación Organizacional y en los fundamentos Teóricos del Clima Laboral. De acuerdo a los resultados obtenidos, se propone un plan de comunicación para lograr mejorar de la comunicación organizacional interna para el fortalecimiento del clima laboral de los trabajadores administrativos de la UNC. En lo referentes de la recolección de datos, se aplicaron cuestionarios, se empleó la Investigación Correlacional, que es aquella que determina si dos variables están correlacionadas o no.

Los resultados obtenidos mediante las encuestas realizadas al personal administrativo de la UNC, podemos obtener como primera conclusión que la comunicación organizacional interna se relaciona en un 92% de manera significativa en el desarrollo de un adecuado clima laboral, ya que es fundamental que se pueda consolidar una estructura formal en los procesos de comunicación de la universidad, siendo la comunicación organizacional interna un instrumento vital para el fortalecimiento del Clima Laboral.

**PALABRAS CLAVE:** Comunicación Organizacional, Clima Laboral, Comunicación Interna, Comportamiento Organizacional.

## **ABSTRACT**

As a general objective, it was proposed to determine the relationship that exists between the internal organizational communication and the work environment of the administrative staff of the National University of Cajamarca. The hypothesis states that there is a significant relationship between internal organizational communication and the work environment of administrative workers of the National University of Cajamarca. This thesis is based on the contributions of the Theories of Organizational Communication and on the theoretical foundations of the Work Environment. According to the results obtained, a communication plan is proposed to improve the internal organizational communication for the strengthening of the work environment of the administrative workers of the UNC. Regarding the collection of data, questionnaires were applied, Correlational Research was used, which is the one that determines if two variables are correlated or not.

The results obtained through the surveys made to the administrative staff of the UNC, we can get as a first conclusion that the internal organizational communication is 92% significantly related to the development of an adequate working environment, since it is essential that it can be consolidated a formal structure in the communication processes of the university, being the internal organizational communication a vital instrument for the strengthening of the Labor Climate.

**KEYWORDS:** Organizational Communication, Work Climate, Internal Communication, Organizational Behavior.

## **INTRODUCCIÓN**

La comunicación ha ganado centralidad en las organizaciones y la universidad no es ninguna excepción. En pocos años, el progresivo protagonismo del conocimiento, de las personas, de las nuevas tecnologías y de los media, ha convertido a la comunicación más en escenario estratégico que en instrumento que acompaña la gestión.

La aproximación de la comunicación a la gestión universitaria se produjo por la vía de los gabinetes de prensa que cuidaban la relación con unos medios que normalmente eran más locales que nacionales al parecer de la mayoría de universidades. Posteriormente se incorporó la necesidad de resolver más fluidamente la comunicación interna con estudiantes, profesores, personal administrativo y más recientemente algunas universidades han sistematizado una relación con el entorno social y económico orientada a mejorar su posicionamiento y captar fondos para sus necesidades. Cada vez ha sido más complicado mantener la comunicación en compartimentos estancos.

La insatisfacción de una comunicación que no acompaña a las aspiraciones estratégicas de la universidad pública, son frecuentes. Estos desajustes son fruto de un concepto de comunicación percibido en exceso como instrumento y no como escenario estratégico de la universidad.

La comunicación como escenario recorre transversalmente la universidad y solamente es posible gestionarla con sentido estratégico si se entiende desde esta perspectiva integral.

Por eso igual que ocurre con el resto de las organizaciones complejas, gestionar la comunicación, más allá de gestionar la relación con los medios y con los públicos internos, es cada vez más tratar de la gestión de marca, de la proyección de la reputación corporativa, de la gestión del conocimiento y de la implicación de las personas en el proyecto institucional de universidad. Efectivamente, en instituciones como la universidad con bajísima movilidad laboral, fomentar flujos que dinamicen el conocimiento y que comprometan a las personas con su institución pasa a ser una función central, sin la cual no es posible el prestigio ni construir una marca que se sostenga en atributos de calidad contrastada. Una marca y un prestigio que permitan una gestión de la relación con los stakeholders realmente positiva y que proyecten la responsabilidad social de la universidad nítidamente, sin derivas corporativistas.

Las universidades que persiguen cumplir su misión adaptándose al cambio veloz de los tiempos, necesitan imperiosamente liderazgos sólidos que faciliten nuevas visiones y transmitan la energía suficiente para gestionar los cambios que requieran los nuevos horizontes.

El liderazgo, una vez más, no será posible sin una comunicación estratégica efectiva. Un liderazgo que sepa conferir a la universidad el carácter de un todo que va más allá que la suma de sus partes, ya sean estas sus facultades o departamentos o sus propias personas. La universidad es una institución de difícil gobierno. Atraer, convencer, estimular, impulsar son verbos más conjugados que mandar. La estructura de la universidad es matricial y compleja, difumina responsabilidades y ralentiza la toma de decisiones. Si esta estructura no se edifica en un escenario de comunicación, las fuerzas de la universidad pueden tender a neutralizarse internamente generando dinámicas que solamente encuentran sentido en el interior de la

universidad pero que las alejan de la sociedad. Gobernar esta estructura necesita liderazgo y escenario de comunicación.

Cuando la Universidad Nacional de Cajamarca se plantea gestionar integralmente su comunicación se encuentra a menudo en un dilema de por dónde empezar. Es frecuente tener la sensación desde el equipo de dirección que sus políticas no se comprenden porque no son bien explicadas, o que la sociedad no atiende suficientemente las aspiraciones de la universidad por problemas de comunicación. También se achaca a la comunicación el que no exista un sistema de toma de decisiones alineado de forma que puede suceder que las distintas unidades de una universidad acaban neutralizándose por aparecer incapaces de sumar sus esfuerzos en un sentido estratégico. La lucha por los recursos públicos o privados evidencia que la imagen de la universidad ante decisores institucionales o empresariales no es un tema menor. Y finalmente todas las decisiones vinculadas a las nuevas tecnologías o a los sistemas de información tienen una componente comunicativa esencial. Afrontar todos estos requerimientos organizativos relacionados con la comunicación necesita una metodología que les aporte coherencia y sentido estratégico.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente las organizaciones a nivel mundial enfrentan constantes cambios en el entorno, a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir. La globalización de los mercados, el desarrollo de la tecnología y de las comunicaciones en escenarios económicos mundiales, han llevado a las organizaciones a reestructurar no solo sus procesos productivos con el avance tecnológico, sino también sus temas administrativos a fin de hacerlos más eficaces. Esto ha obligado a evaluar el alcance que la comunicación organizacional interna tiene en el presente, de tal forma que beneficie a la organización en el logro de sus objetivos. Para las personas y las organizaciones el comunicarse es algo natural, las relaciones humanas en cualquier contexto tienen como soporte básico procesos de comunicación, y es a través de ésta, que se puede enfrentar las exigencias del mundo actual. Para tal efecto, se requiere del compromiso de todos los miembros de la organización, para que estas puedan mantenerse vigentes en cuanto a excelencia y competitividad.

Las organizaciones y empresas en países desarrollados actualmente permiten un mejor ambiente de trabajo, una abierta comunicación, más calidad y sobre todo decisiones adecuadas y convenientes, en donde la comunicación es un factor fundamental en el funcionamiento de las organizaciones, es una herramienta, un elemento clave y juega papel primordial en el mantenimiento de las mismas. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones dentro de la organización, los miembros establecen patrones típicos de

comportamiento comunicacional en función de sus intereses y necesidades, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo importante. Es así que al interior de las organizaciones encontramos un lenguaje propio, rituales, costumbres y formas de ser específicas de las personas que gracias a la comunicación organizacional interna logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación entre los integrantes, para crear un clima laboral que posibilite el desarrollo de las mismas. La comunicación organizacional interna es una herramienta que da soporte para alinear y orientar todas las prácticas individuales y de equipo hacia el logro de una visión y objetivos comunes, es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos y trabajadores. La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende en parte de la comunicación organizacional interna, ya que la misma permite proyectar una excelente imagen institucional, gracias a que los integrantes se encuentran altamente motivados y comprometidos con la empresa o institución en un ambiente de trabajo agradable y estable.

En el Perú lamentablemente aún no se le da mucha importancia a este tema, mientras en las empresas privadas se concede un valor creciente a la comunicación considerándola como un factor diferencial que repercute en el clima laboral, en las instituciones del estado sigue predominando la política de oídos sordos, de puertas cerradas y cometiendo el error de confundir “comunicación” con “información”. Una de las mayores fallas en las instituciones del estado es considerar que la información que ofrecen no la consideran relevante para ser comunicada, o que no es del interés de los trabajadores, por lo que se termina centralizando.

Desafortunadamente, hacer comunicación en una institución estatal y algunas empresas, se ha visto con un enfoque simplista, por lo que no se le ha dado la importancia que merece. Los cambios sociales, políticos y económicos de los últimos años en nuestro país, convocan a un uso más racional y humano de la fuerza de trabajo, teniendo en cuenta las características de los trabajadores, las condiciones físicas del puesto y los tipos de trabajo que desempeñan, pues son ellos, el talento humano, los que esencialmente logran transformaciones, para el logro de la organización. Todo esto ha dado como resultado la introducción de nuevos planteamientos en la vida de las instituciones, empresas y organizaciones del Perú para adaptarse y encontrar el camino más idóneo y competitivo en este nuevo siglo. En la Región Cajamarca aún falta mucho por hacer en torno al tema, pero se puede señalar que las instituciones, empresas y organizaciones están dando mayor apertura a la comunicación organizacional interna; están entendido que más que controlar autoritariamente deben procurar la comunicación dialógica con sus trabajadores, es decir, reconocer al otro en toda su dimensión para que juntos procuren el bienestar organizacional y personal, ya que la buena comunicación también crea un clima laboral de cordialidad y trabajo en equipo entre sus integrantes.

Así mismo en la Universidad Nacional de Cajamarca, como muchas instituciones estatales, la problemática de no darle la importancia a la comunicación organizacional interna es igual a la que se presenta en el país, y esto repercute en el clima laboral de los trabajadores administrativos de esta Casa Superior de Estudios.

## **2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la relación entre la comunicación organizacional interna y el clima laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2016?

### **2.1. Problema Principal**

La Inadecuada relación entre la comunicación organizacional interna y el clima laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2016.

### **2.2. Problemas Derivados**

Inadecuado nivel de comunicación organizacional interna, así como el del clima laboral de los trabajadores

## **3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Muchas veces la gente afirma que el conocimiento es poder, pero ¿alguna vez nos hemos detenido a reflexionar por un momento cuál es el impacto del conocimiento en la vida real? El conocimiento siempre debe ser utilizado para generar soluciones prácticas en beneficio de los interesados, más aún si estos pertenecen a una organización o una institución.

El interés de la investigación estuvo fundamentado en determinar si existe una adecuada comunicación organizacional interna en la Universidad Nacional de Cajamarca y de qué forma incide en el clima laboral de su personal administrativo, recomendando una posible solución a la probable problemática. En la actualidad hay que ser dinámicos y precisos en el análisis y presentación de propuestas sabiendo a ciencia cierta cómo se puede generar un cambio o dar una solución, por tal motivo será necesario concientizar a las autoridades de la organización sobre la importancia de la comunicación organizacional interna.

La comunicación organizacional interna es un elemento de gran importancia dentro las relaciones humanas. El ser humano por naturaleza, necesita relacionarse con otras personas para poder satisfacer sus necesidades de afecto y socialización, y esto se logra a través de diversos medios de comunicación. La investigación dará a conocer el amplio ámbito de la comunicación organizacional interna. Es sabido que la comunicación es el proceso mediante el cual, una persona transmite información a otra persona, y es el objetivo de toda comunicación; en el caso de las organizaciones en particular la transmisión de información es una actividad diaria y de gran importancia, es por ello que existe la “comunicación organizacional interna”.

La Comunicación Organizacional interna y el Clima Laboral son dos elementos que están estrechamente interrelacionados, ya que el éxito o fracaso de una empresa depende de las personas que laboran en ella, pues son las personas las que definen los objetivos organizacionales, las estrategias para lograrlos, las estructuras, los procesos de trabajo, y son ellas quienes adquieren y utilizan los recursos financieros, tecnológicos, y toman las decisiones acerca de la marcha de la organización.

Esta forma de percibir y gestionar la organización, el ser humano es motor de desarrollo y epicentro de la gestión organizacional y la comunicación, el proceso social más importante que forma "comunidad laboral" no simplemente en cuanto a una cultura compartida; sino también en la puesta en común en la que el término comunicación tiene su raíz profunda, permite que el trabajador sea más productivo, generar nuevas estructuras, relaciones sociales y obrero patronales más flexibles y equitativas, orientar el decir empresarial y fecundar con éste todos los procesos de la dinámica de la organización , además de comunicación abierta, receptiva y empática

que ayuda a generar desarrollo organizacional y a dinamizar los cambios contemplando en toda su plenitud en el talento humano.

Uno de los puntos primordiales que se trata en la tesis como ya lo mencione es la comunicación organizacional interna. Dentro de una institución, empresa u organización desempeña un rol esencial ya que es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos en este caso los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación interna. (Fernández, 1999).

Dentro de la Comunicación organizacional interna se analizaron las funciones y herramientas de la misma, ya que cada una de ellas sirve como medio para conocer las necesidades, sugerencias y críticas que tiene cada miembro que conforma el personal administrativo de la institución y así poder dar solución a los acontecimientos que se presenten.

Con esta investigación se buscó demostrar el impacto y relación entre la comunicación organizacional interna y el clima laboral. La comunicación debe ser concebida como un vector estratégico y un aspecto integral, cuyos efectos y causas pueden ser comunes reflejadas en el clima laboral, la cultura, identidad institucional, el estilo de liderazgo, la toma de decisiones, las relaciones, el trabajo en grupo, y en definitiva en los niveles de producción y el desarrollo administrativo.

La importancia de la comunicación organizacional interna radica en que es un proceso que involucra permanentemente a todos los empleados, también influye directamente en el clima laboral de la organización, las relaciones personales son importantes porque un colaborador que se sienta a gusto, motivado y en un ambiente de equipo, definitivamente va a trabajar mejor y ser más productivo, es fundamental para las autoridades que en esta institución exista una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional interna.

La comunicación organizacional interna es fundamental para el éxito de la organización y para su correcto funcionamiento, muchas veces se presentan inconvenientes, problemas o mal entendidos entre los miembros de la institución, empresa u organización, lo que propicia un mal clima laboral, simplemente porque la comunicación no es buena y las directrices para realizar un trabajo no son las adecuadas, este tema debe de actuar como factor de cohesión e integración entre integrantes de la organización para la consecución de los resultados esperados por la institución, aprender a intercambiar información entre todos los miembros de la organización es el reto de la comunicación organizacional interna, ya que no sólo se transmite información, se impone conducta, incluso en las relaciones personales la manera en que se desenvuelven las personas y comunican sus ideas influye en el comportamiento que el oyente adquiere.

Un mensaje mal utilizado o mal estructurado puede impactar negativamente en los comportamientos, como la apatía, la falta de credibilidad, de confianza y de motivación.

La factibilidad de esta investigación estuvo ligada a muchos aspectos donde se analizó si se cuenta con las condiciones necesarias para llevar a cabo dicha investigación y obtener los resultados esperados en un lapso de tiempo adecuado. La factibilidad estuvo íntimamente relacionada con la disponibilidad de los recursos materiales, económicos, financieros, humanos, tiempo y de información necesarios. Por tal motivo puedo concluir que la presente tesis contó con facilidades para su elaboración.

#### **4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente Tesis se enmarco dentro de la línea de investigación de Comunicación Organizacional y Gestión de Conflictos; y como eje temático comprende a la Comunicación y Clima Organizacional.

##### **4.1. LIMITACIONES**

###### **1.4.1. Alcances**

El presente estudio se orientó a investigar la comunicación organizacional interna y su relación con el clima laboral del personal administrativo, por lo que no se consideraron a los demás miembros de la institución.

###### **1.4.2. Limitaciones**

Dentro de las limitaciones de la investigación se tuvo al tiempo, disponibilidad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca para poder realizar las encuestas que se aplicaron.

## **5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **5.1. Objetivo General**

Determinar la relación que existe entre la Comunicación Organizacional Interna y el clima laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca.

### **5.2. Objetivos Específicos**

a) Identificar el nivel de comunicación organizacional interna de la Universidad Nacional de Cajamarca.

b) Identificar el nivel del clima laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca.

c) Establecer la correlación entre el nivel de comunicación organizacional interna y el nivel del clima laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional de Cajamarca.

e) Proponer un plan de mejora de la comunicación organizacional interna para el fortalecimiento del clima laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional de Cajamarca.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Las instituciones públicas no pueden descuidar sus sistemas de información, en escenarios cambiantes, llenos de oportunidades y amenazas, motivo por el cual es necesario tener datos de todo aquello que involucre al talento humano de la empresa. La comunicación permanente entre las personas que integran el personal, es básica para el éxito de la misma. Sin comunicación no es posible ir todos en una misma dirección y en equipo.

Por estas razones para la presente tesis se han tomado como referencia las siguientes teorías, y tesis relacionadas con la Comunicación Organizacional Interna y su incidencia en el Clima Laboral, cabe indicar que no se encontraron tesis relacionadas con este tema en la institución.

#### **1.2. Antecedentes internacionales**

Monroy (2010), en su tesis de maestría titulada “Investigación histórica bibliográfica sobre la comunicación organizacional, relacionada con en el desarrollo organizacional”, llega a las siguientes conclusiones: la comunicación organizacional es una disciplina reciente y últimamente aplicada, por esta misma razón su evolución puede ser uno de los pilares de éxito de muchas compañías, especialmente en el área del desarrollo organizacional, ya que la transformación que se avecina en un futuro no muy lejano va a ser de grandes proporciones, y va generar múltiples cambios al interior de la empresa así como está sucediendo actualmente, las empresas poco

competitivas que no se adapten a este tipo de cambios, se verán obligadas a desaparecer o quedar atrás.

Chompoy (2011), en su tesis de maestría titulada “Comunicación organizacional interna para fortalecer el funcionamiento de la comisión de control cívico de la corrupción”, llega a las siguientes conclusiones: la comunicación organizacional está influida directamente por el Funcionalismo, debido a que la comunicación está orientada a la eficacia de la organización. Pero, en el momento en que abordamos la comunicación organizacional desde la cultura, ya no miramos al receptor como un objeto dentro del proceso comunicativo sino como sujeto en toda su complejidad: historia, religión, prácticas políticas, mundos artísticos, tradiciones y todos los demás elementos de la cultura. Se rompe así el Funcionalismo para enfocar la comunicación organizacional desde el Pensamiento Latinoamericano.

Gómez (2009), en su tesis maestría titulada “La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas”, llega a las siguientes conclusiones: las empresas dedican una parte importante de su tiempo y de sus recursos económicos y humanos a la obtención, proceso, aplicación y proyección de información. Por esta razón, la información interna juega un papel decisivo en la empresa y se convierte en su principal patrimonio. La información es el eje vertebrador de toda organización que necesite tener un alto nivel de competitividad y desarrollo.

### **1.3. Antecedentes Nacionales**

Pérez (2010), en su tesis doctoral titulada “El Clima Laboral y su Efecto en la Calidad de Atención al Estudiante en el Senati Chimbote”, llega a las siguientes conclusiones: Existe una correlación significativa entre el clima laboral y la calidad de atención al cliente. En conclusión general si la persona encargada de direccionar la institución se preocupara por mantener contento al personal, éstos mostrarían su satisfacción dentro de la empresa, de tal forma que realizarían un mejor trabajo y a la vez se vería reflejado en la satisfacción de los estudiantes; ya que son ellos quienes son la pieza importante en la empresa. Puesto que si se quiere lograr una excelente atención al cliente se lograra únicamente después de haberla logrado internamente.

Monteza (2012), en su tesis de maestría titulada “Influencia del clima Laboral en la Satisfacción de las enfermeras del Centro Quirúrgico Hospitales EsSALUD Chiclayo 2010”, llega a las siguientes conclusiones: se encontró que existe asociación y por lo tanto influencia entre el clima laboral y la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico del Hospital Nacional “Almanzor Aguinaga Asenjo” de Chiclayo, situación que se comprobó vía la contrastación de la hipótesis realizada.

### **1.4. Antecedentes Locales**

Cabe mencionar que no se encontró tesis con temas similares realizadas en la ciudad de Cajamarca, igualmente no se encontraron tesis similares realizadas en la Universidad Nacional de Cajamarca.

## **2. MARCO EPISTEMOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1. La Comunicación Organizacional Interna**

Según Andrade, H. (2010, p. 87) la Comunicación Organizacional Interna es un eje fundamental de las empresas y tiene como principal objetivo contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortalece la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios. Además hay que resaltar que la comunicación organizacional interna cuenta con algunos objetivos, funciones y flujos, así como también se clasifica en algunos tipos y cuenta con una serie de elementos que la conforman.

#### **Dimensiones de la Comunicación Organizacional Interna**

##### **- Objetivos**

##### **a) Identificación Institucional**

Son un conjunto de rasgos colectivos que identifican a una Institución, empresa u organización de otra. Permanentemente esta colectividad se replantea el ¿qué somos?, ¿qué queremos? y ¿a dónde vamos?, en última instancia es “sentido de pertenencia”. Los rasgos distintivos de estas identidades tienen que ver con la forma como nos vemos colectivamente, con nuestros propósitos, cultura, tradición, condición social, ideas, etc.; lo cual nos permite irnos identificando con unos y otros, a fin de articularnos como un gran grupo organizacional.

##### **b) Transmisión de Información**

El proceso de transmisión de información tiene carácter unidireccional y unilateral, se persigue hacer llegar a otro un mensaje, una opinión, una idea, en este

proceso el mensaje es un fin, en la transmisión de información, existe un emisor que codifica y emite el mensaje y un receptor que decodifica y comprende el mensaje transmitido. No siendo de interés inmediato del emisor saber cómo fue decodificado el mensaje, y no siendo posible al receptor aclarar o evacuar posibles dudas o confusiones, ni exponer sus puntos de vista al emisor. Así, podemos afirmar que en el proceso de transmisión de información prevalece el carácter estático en los roles, pues el emisor y el receptor se mantienen durante todo el proceso como tales.

### **c) Fortalecimiento de Relaciones Interpersonales**

Entendemos por relaciones interpersonales a uno de los fenómenos más importantes en la vida de cualquier ser humano: la socialización con sus pares en diferentes situaciones, circunstancias y características. Tal como lo dice su nombre, las relaciones interpersonales se caracterizan por darse entre dos o más personas, son aquellas que suponen que un individuo interactúa con otro y por tanto, entra en su vida al mismo tiempo que deja que esa otra persona entre en la suya. Las relaciones interpersonales son lo opuesto a las relaciones intrapersonales, aquellas que una persona establece en su interior y que tienen como objetivo fortalecer su yo individual. En la actualidad, las relaciones interpersonales son un factor muy importante en determinados ámbitos laborales en los cuales el trabajo en equipo o el desarrollo de una cartera propia de clientes son necesarios. Es por esto que aquellas personas con facilidad para relacionarse y socializar suelen ser mejores vistas para algunos puestos que aquellas que prefieren trabajar individualmente.

### **d) Coordinación Interna**

Es la Acción y efecto de disponer elementos metódicamente o concertar medios y esfuerzos para buscar un objetivo común. Una vez realizado el diseño

organizativo basado en conceptos de “división de trabajo”, paradójicamente, al ser la empresa o institución un ente con un objetivo común, surge la necesidad de coordinar internamente para armonizar los esfuerzos estructurados con arreglo al modelo organizativo elegido.

## **- Funciones**

### **a) Implicación del Personal**

La implicación del Personal puede abarcarse desde distintos campos, como el de la economía o el de la psicología, pero realmente su significación es prácticamente la misma, es decir, el grado en el que una persona se identifica con su trabajo y se ve influida por éste, y lo que esto conlleva tanto para sí mismo, como para las organizaciones. Podemos decir que la implicación laboral se relaciona con el nivel o grado en el que una persona percibe su trabajo como importante, el cual se posiciona entre los elementos centrales de su vida, hacia el que tiene sentimientos positivos, y que hará que valore y tome más en serio su trabajo.

Mediante la implicación laboral las organizaciones pretenden obtener un mayor rendimiento de sus empleados. Los trabajadores con un mayor nivel de implicación favorecen la competitividad entre empresas, además, valoran positivamente su trabajo, y se ven influenciados e identificados con éste en un mayor grado.

Un trabajador implicado con su trabajo se esforzará más, se interesará más por éste, se sentirá identificado, y otros muchos aspectos que favorecerán a la organización a la que pertenezca; mientras que un trabajador que no esté implicado, que se sienta desmotivado, que no vea su actividad como algo importante, positivo, central, etc., no rendirá al mismo grado, y no favorecerá tanto a la organización. En

parte, es por esto que las organizaciones persiguen que sus trabajadores estén laboralmente implicados.

Algunas formas de que aumente la implicación laboral puede ser, por ejemplo, que exista una relación positiva entre los trabajadores y los superiores; que se dé a los trabajadores más autonomía a la hora de realizar su trabajo, y mayor responsabilidad sobre éste; que se le tenga en cuenta en la toma de decisiones, etc. Si la organización reconoce el esfuerzo de sus trabajadores, estos se sentirán útiles.

Actualmente el fenómeno de la implicación laboral es muy importante para las organizaciones, puesto que favorece su adecuado funcionamiento y su supervivencia en el largo plazo, además de que favorece su competitividad.

#### **b) Cambio de Actitudes**

Keith Davis lo define como los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la perfección de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia su comportamiento.

Es un estado mental y nervioso de disposición, organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre la respuesta del individuo ante todos los objetos y situaciones a que se enfrenta. Es una tendencia a actuar hacia o en contra de algún factor ambiental, el cual se convierte con ello en un valor positivo o negativo.

Las emociones están relacionadas con las actitudes de una persona frente a determinada situación, cosa o persona. Entendemos por actitud una tendencia, disposición o inclinación para actuar en determinada manera. Ahora bien, en la actitud (preámbulo para ejercer una conducta), podemos encontrar varios elementos, entre los que descollarán los pensamientos y las emociones. Por ejemplo, en el estudio de

una carrera, si la actitud es favorable, encontraremos pensamientos positivos referentes a ella; así como, emociones de simpatía y agrado por esos estudios. Definimos entonces actitud como concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente.

### **c) Mejoramiento de Productividad**

La mejora de la productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado. Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa. Por ello, el Sistema de gestión de la calidad de la empresa trata de aumentar la productividad. La productividad tiene una relación directa con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y gracias a este sistema de calidad se puede prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa sin que lleguen al usuario final. La productividad va en relación con los estándares de producción. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad.

## **- Flujos**

### **a) Comunicación Descendente**

Esta comunicación implica a todos aquellos mensajes que fluyen de la dirección con destino a los empleados. Smith, considera que la comunicación descendente es la dimensión de canales formales más frecuentemente estudiada. La autoridad, la tradición y el prestigio son evidenciados en las comunicaciones descendentes. Los individuos que ocupan los puestos más altos de la organización están naturalmente interesados por la eficacia de las comunicaciones descendentes destinadas a los empleados. Los estudios de la comunicación descendentes responden a la pregunta: Hasta qué punto los mensajes descendentes obtienen los tipos de respuesta deseados por el directivo que envía el mensaje. Las comunicaciones descendentes marcan el ritmo y establecen el medio ambiente necesario para que las comunicaciones ascendentes sean eficaces.

### **b) Comunicación Ascendente**

Se entiende por comunicación ascendente aquellos mensajes que fluyen de los empleados hasta los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar feedback y hacer sugerencias. Las comunicaciones ascendentes tiene el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados, por lo que los mensajes que siguen las redes ascendentes son clasificados como de integración o humanos. Smith, 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 al departamento o a la organización.

### **c) Comunicación Horizontal**

Esta consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. Los mensajes que fluyen según el principio funcional siguen las redes horizontales. Tales mensajes están relacionados, por regla general, con la tarea o con factores humanos (por ejemplo, coordinación, resolución de problemas, arreglo de conflictos, información).

### **d) Comunicación Oblicua**

La comunicación oblicua consiste en la necesidad de coordinación intergrupala, entre personas de distintos departamentos por la razón que sea. Es la comunicación que se puede realizar entre el gerente de departamento de comercialización y un empleado de finanzas y que está prevista en la organización. Es la necesidad de la coordinación intergrupala, debidas a una urgencia por parte del emisor para conseguir una respuesta del receptor.

### **- Tipos**

#### **a) Comunicación Escrita**

La comunicación es un fenómeno de suma importancia en la vida del ser humano; la comunicación escrita es un tipo de comunicación que posee el hombre que le permite expresarse a través de un pedazo de papel o por su parte hoy en día puede realizarse por medio de una computadora.

En otras palabras se puede describir la comunicación escrita como aquel método que utilizamos para comunicarnos pero de manera escrita; en esta el emisor (individuo que emite el mensaje) elabora diferentes tipos de textos o escritos tales como novelas, obras escritas, artículos periodísticos, cuentos, trabajos investigativos, análisis, entre otros, dado que con ellos busca transmitir su mensaje que puede llegar

a un número indeterminado de receptores (personas que aceptan o reciben el mensaje).

La comunicación escrita logra diferenciarse de la comunicación oral gracias a que no está sujeta al tiempo ni al espacio; esto quiere decir que esta comunicación que se establece entre un emisor y un receptor no acontece de manera inminente o inclusive puede que nunca llegue a darse, así dicho escrito perdure hasta la eternidad, y esta es una de las ventajas y provecho de la comunicación escrita que puede catalogarse como permanente dado que no se desvanece u olvida como las palabras, además puede llegar a mucho más personas que la comunicación oral.

### **b) Comunicación Oral**

La comunicación oral es aquella comunicación que se desarrolla a través de la palabra, la más frecuente es el diálogo (conversación => comunicación). Lo que llega al receptor es una parte de la idea primaria y una vez recibida sufre una serie de deformaciones por la tendencia a interpretar que todos tenemos. La comunicación oral se desarrolla a través del diálogo.

Este se caracteriza por la presencia e intervención de varios emisores, el uso de códigos y registros de lengua muy distintos, así como por la inclusión de diferentes tipos de discurso. En la lengua oral el diálogo se desarrolla mediante pausas que marcan la alternancia de la palabra entre los interlocutores que participan. Podemos distinguir dos tipos de comunicación oral: la espontánea y la planificada. Para lograr una comunicación oral eficaz es necesario involucrar al idioma mismo; las personas que se comuniquen deben hacerlo a través de un único lenguaje cuyos temas remitan para ambos la misma cosa. Otro de estos aspectos es la escucha, en especial si estamos en un contexto infestado de ruidos o interrupciones.

### **c) Comunicación No Verbal**

En nuestro tiempo cada vez tienen más importancia los sistemas de comunicación no verbal. Cuando hablamos con alguien, sólo una pequeña parte de la información que obtenemos de esa persona procede de sus palabras.

Los investigadores han estimado que entre el sesenta y el setenta por ciento de lo que comunicamos lo hacemos mediante el lenguaje no verbal; es decir, gestos, apariencia, postura, mirada y expresión. La comunicación no verbal se realiza a través de multitud de signos de gran variedad: Imágenes sensoriales (visuales, auditivas, olfativas...), sonidos, gestos, movimientos corporales, etc.

### **d) Comunicación Directa**

La comunicación directa es el modo de comunicación humana que se da mediante la lengua natural y es caracterizada por la inmediatez temporal. En la comunicación directa la producción del mensaje por parte del emisor y la comprensión del mismo por parte del receptor es simultánea y se produce mediante la relación interpersonal.

### **e) Comunicación Indirecta**

Por otra parte podemos comunicarnos con otras personas aunque no estén presentes físicamente o cerca de nosotros unos de los ejemplos son las redes sociales las cuales ya conocemos como son el twitter, messenger, Facebook, entre algunos otros los teléfonos celulares han reemplazado la comunicación cara a cara a este tipo de comunicación existe un intermediario entre el emisor y el receptor ah esto se le conoce como comunicación indirecta. No existe entre los hablantes un espacio temporal y físico que no les permite tener un contacto visual ni corporal.

## **f) Comunicación Formal**

Es la comunicación en donde el mensaje se origina en un integrante de un determinado nivel jerárquico y va dirigido a un integrante de un nivel superior, o un nivel inferior, o de un mismo nivel; siguiendo canales establecidos formalmente por la empresa. Esta comunicación suele utilizar medios tales como los murales, intercomunicadores, teléfonos, Internet, circulares, memorandos, cartas, publicaciones, informes, reportes, reuniones, charlas, eventos, etc. Sirve para llevar a cabo una mayor eficacia organizativa.

## **g) Comunicación Informal**

Se forma en torno a las relaciones sociales de los miembros de una organización, son las interacciones que conforman relaciones no reguladas por la comunicación formal.

Este tipo de comunicación aparece donde la comunicación formal es insuficiente para las necesidades emocionales y de información de los miembros de la organización. Estas redes ayudan a mantener relaciones sociales ajenas a las relaciones estipuladas en las normas, generan sistemas políticos y de inteligencia a través de los que se toman decisiones.

El principal medio de comunicación empleado en la comunicación informal es el cara a cara, la relación interpersonal directa. Sin embargo algunas organizaciones son conscientes de la importancia de este tipo de comunicación para conectar con el empleado, y utilizan un medio de comunicación que les permite llegar a todos ellos, y que utilizan con un carácter informal, son los boletines o revistas de la empresa. Los boletines pueden contener historias sobre empleados citados por su buen servicio o por un rendimiento laboral sobresaliente, anuncios sobre las funciones sociales de la

empresa, preguntas y respuestas acerca de temas laborales o información sobre actividades informales de los empleados.

Se utilizan como inyecciones de moral, ayudan a que los empleados de ciertos puntos sientan que forman parte del todo. La principal distorsión que se forma en este tipo de comunicación es la causada por los chismes, que aquí se forman con cierta facilidad, al ser una comunicación no controlada y que busca complementar la falta de comunicación de la comunicación formal.

#### **- Flujos de la Comunicación Organizacional Interna**

Los flujos de comunicación organizacional interna, son tomados en cuenta a partir de la estructura comunicacional a nivel interno dentro de las organizaciones. La comunicación interna está dispuesta en cuatro formas: descendente, ascendente, diagonal y horizontal. Cada una de ellas obedece a la razón de ser; es decir la comunicación que se da a partir de las disposiciones de la gerencia, la participación de los colaboradores en las decisiones y el flujo de información entre las unidades de la organización respectivamente.

##### **a) Comunicación Descendente**

La comunicación descendente se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directrices, políticas, etc.

Su carácter principal se establece por la naturaleza de la organización, dar orden. No solamente desde el sentido imperativo de quien da una orden, sino desde el sentido de organizar y ordenar. Una de las principales funciones de la comunicación descendente es la de comunicar la cultura organizacional y las directrices de cómo cumplirlas.

## **b) Comunicación Ascendente**

La comunicación ascendente es aquella que al contrario de la descendente se da desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización hacia los niveles más altos, este flujo de comunicación permite que los colaboradores trabajen de manera pro activa en la toma de decisiones y participen de manera constante en la creación e innovación de la organización, hay quienes consideran que la comunicación ascendente es indispensable pues desde aquí se habla de retroalimentación constante y se fundamenta en el conocimiento mutuo de pensamientos y acciones.

## **c) Comunicación Horizontal**

La comunicación horizontal es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa. Ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, etc.

Se da entre los empleados de un mismo nivel jerárquico, y se utiliza para:

- ) Coordinar las actividades de los distintos empleados o departamentos de la empresa.
- ) Resolver problemas de un departamento.
- ) Tomar decisiones en las que tengan que intervenir varios departamentos.
- ) Se usan reuniones de trabajo, notas, comunicados internos, trabajo en equipo, debates, teléfono, Internet, etc.

## **d) Comunicación Oblicua**

Es la que se puede realizar entre el gerente de departamento de comercialización y un empleado de finanzas y que está prevista en la organización.

Es la necesidad de la coordinación intergrupala, debidas a una urgencia por parte del emisor para conseguir una respuesta del receptor.

### **Barreras de la Comunicación Organizacional Interna**

La comunicación interna en las organizaciones puede padecer algunas patologías ya que es un sistema frágil que está continuamente expuesto a asechanzas y riesgos que deben ser superados para disminuir el riesgo de crisis.

Según García (1998) las barreras posibles en la comunicación interna son: Físicas, Psicológicas, Sociológicas, culturales, administrativas y lingüísticas.

Estas barreras pueden afectar a los diferentes elementos de la comunicación interna en diferentes formas:

- **La fuente:** El emisor puede anular y limitar el efecto de la comunicación por no haber elaborado el mensaje con claridad, no haber prestado atención, no haber aceptado el sentido de la réplica.
- **El mensaje:** Añadir elementos innecesarios que lo hacen confuso.
- **El código:** Dificultades surgidas en este elemento compartido, que hace inteligible el mensaje, no hay unidad de significado y mantiene en la misma onda a los actores de la comunicación interna, determinan la frecuencia de inadecuaciones y malentendidos.
- **El canal:** No conocer la naturaleza del medio que se utiliza, o no utilizar el soporte y el canal más adecuado.
- **El destinatario:** Es el lugar donde se mide y se comprueba la eficacia de la comunicación interna que se ve mermada muchas veces por falta de atención, interés. interferencia entre otros.

## **Formas de Comunicación Organizacional Interna**

### **a) Comunicación Formal**

Es la forma de comunicación que de manera expresa establece la organización, mediante protocolos, manuales, reglamentos, etc y que generan todo un sistema de comienzo a fin dirigido y utilizado por todos los miembros de la empresa. Define el modo en que cada persona debe comportarse y cómo debe recoger y transmitir la información que circula. Este tipo de comunicación constituye el cómo debe llegar la información según el nivel jerárquico que ocupe el receptor es cuando el personal tiene comunicación un nivel más alto que el otro.

### **b) Comunicación informal**

La comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación es conocida popularmente como “rumores o ruidos” y sirve para que los altos niveles jerárquicos conozcan las condiciones personales de los empleados y del entorno de la empresa.

En definitiva, el estudio de la comunicación organizacional interna está cada vez más en auge y la experiencia afirma que las organizaciones que la llevan a cabo presentan un mayor crecimiento pues se tiene en cuenta complejos factores especialmente humanos que median entre los comportamientos y objetivos, políticas y metas de la organización para que de esta manera exista lineamientos que permitan el correspondiente crecimiento de la organización.

## **2.2. El Clima Laboral**

### **Orígenes y Definición**

El interés suscitado por el campo del clima laboral está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Fernández y Sánchez (1996) señalan que se considera como punto de introducción el estudio de Halpan y Croft, (1963) acerca del clima en organizaciones escolares, pero anterior a éste se encuentra el de Kurt Lewin como precursor del interés en el contexto que configura lo social. Para Lewin, el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona, como ya se mencionó en el apartado de comportamiento organizacional.

Por tanto, no es de extrañar que en sus investigaciones de Lewin, acerca del comportamiento, el clima laboral aparezca como producto de la interacción entre ambiente y persona. Cornell (1950) viene a definir el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización. Aunque este constructo, como tal no se elaboró hasta la década de los 60. (Fernández y Sánchez, 1996).

Los orígenes de la preocupación por el clima laboral se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su

papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral. (Fernández y Sánchez, 1996).

Rensis (1986) menciona que la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva.

Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

Desde 1960, el estudio acerca de clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Así pues tenemos a diversos autores que han definido este campo:

Forehand y Von Gilmer (1964) definen al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.

Tagiuri (1968) Como “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”.

Schneider (1975) como “Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse”.

Weinert (1985) como “la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”.

Por otro lado, la postura operacionalista o “fenomenológica” considera “al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión sociocognitiva de las organizaciones” (Peiro y Prieto, 1996, p. 84).

Para efectos de este estudio se tomó la definición dada por Guillén y Guil, (1999, p. 166) quienes definen el clima laboral como “la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral”

Por otro lado, el clima laboral se ve influido por una multitud de variables. Y, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo, intervienen en su consideración del clima laboral de su empresa.

Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo, que viene siendo la percepción, abordada anteriormente. Los empleados, en muchas ocasiones no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están condicionadas por el cúmulo de todas esas circunstancias personales señaladas.

Pero, aunque se tenga en cuenta todo eso, es posible efectuar una medición de clima laboral. Ésta va reflejar lo que hay en la mente y en los sentimientos de los empleados que participen.

Los variables que se puede considerar intervienen en el clima laboral son, evidentemente, muchas. Pero de una manera general y somera se desarrollarán las más señalas por algunos autores del comportamiento organizacional.

### **Los Factores del Clima Laboral**

El tema del clima laboral ha sido investigado de manera bastante exhaustiva y profunda en las últimas décadas, de ahí que se hayan identificado plenamente los siguientes factores que influyen directamente en la calidad del clima laboral:

#### **a) Liderazgo:**

Este factor se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados y el impacto de la misma en el ambiente laboral, y por lo tanto, en la productividad de la empresa. Dentro de los muchos enfoques que la teoría administrativa ha desarrollado al respecto, se sabe que lo mejor es contar con un liderazgo flexible y adaptable. Es decir, el líder deberá tener una amplia gama de actitudes ante las diferentes circunstancias; a veces se deberá ser fuerte, a veces comprensivo.

#### **b) Relaciones interpersonales:**

El tipo de relaciones que se crean entre el personal deben ser sanas y fluidas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general. Es necesario vigilar las relaciones, y estar atento a disgustos y malentendidos entre el personal.

### **C) Identidad:**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización. **D)**

### **Organización:**

Se refiere a los elementos que le dan estructura a la empresa, por ejemplo: los puestos, las políticas, los procedimientos, los manuales de operación, etcétera. En el caso de las PYMES, muchas veces la estructura de la empresa está poco definida, y el propietario desempeña un sin número de actividades, desde las operativas hasta las directivas. Por lo tanto, al ir creciendo deberá tener claro que actividades seguirá realizando y cuáles delegará.

### **E) Reconocimiento:**

Se suele decir que cuando alguien hace algo bueno nadie lo recuerda, pero hay un error, todos te lo recuerdan. El reconocer el trabajo bien realizado es vital para contribuir a la formación de un buen ambiente laboral. La psicología organizacional ha comprobado que cuando una persona cree que es buena en alguna actividad, disfrutará al realizarla y lo hará cada vez mejor, lo que impactará su productividad. No desaproveche la oportunidad de reconocer al personal por cada trabajo bien realizado.

**F) Incentivos:**

Se observa que las empresas que tienen esquemas de remuneración poco dinámicos son las que presentan mayor rotación entre su personal, pues al ganar siempre lo mismo se refuerza la actitud de que no importa el esfuerzo porque siempre se ganará lo mismo. En la actualidad muchas compañías están optando por esquemas de compensación dinámica en donde se premia de alguna forma el esfuerzo. Podría creerse que esto solo puede aplicarse a los departamentos de ventas, sin embargo puede ser aplicado a cualquier departamento o empresa, pues cada uno debe tener sus metas y objetivos y en base a esto se puede crear un esquema que fomente en los empleados el deseo por esforzarse más.

**G) Igualdad:**

Aunque no todas las personas reaccionan de la misma manera a los mismos estímulos, es necesario dar el mismo trato a todo mundo. Hay que buscar otorgar las mismas condiciones y oportunidades a todos los empleados. Trata de evitar el favoritismo, ya que este fomenta envidias entre el personal y la discordia nunca es sana para el clima laboral. El buen líder conoce a su personal y sabe cómo motivarlo, reconociendo a las piezas débiles y a los pilares del grupo.

**H) Cooperación:**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

## **I) Estructura:**

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

### **Tipos de Clima Laboral:**

#### **a) Clima Autoritario**

Es aquel en donde la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

#### **b) Clima Autoritario Paternalista**

Existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones, también existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

### **c) Clima Consultivo**

La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

### **d) Clima Participativo**

Se obtiene participación en grupo, existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

## **4. MARCO TEÓRICO - CIENTÍFICO DE LA INVESTIGACIÓN**

A nivel mundial la comunicación organizacional ha sido uno de los ejes fundamentales para enfrentar los retos concernientes a expansión en los mercados, globalización, la calidad y la competitividad. Ante estos retos la visión empresarial no solo debe estar sustentada en el paradigma de economía, producción y administración que ha marcado el accionar de las empresas desde el siglo XIX. A este debe incluirse la comunicación, la cultura y la identidad como nuevos ejes de la

acción empresarial, ya que estos tres aspectos constituyen el "sistema nervioso central" de todos los procesos de la dinámica integral de una organización.

### **Teorías de la Comunicación Organizacional**

Al estudiar las propuestas en la investigación y la teoría de la comunicación organizacional, se puede percibir que hay tantas definiciones como autores. Aunque entre estas definiciones existen algunas diferencias, todas atribuyen a la comunicación características o propiedades básicas similares (Jablin, 1990):

En primer lugar, la comunicación organizacional por lo regular se considera como un proceso en el que no hay un inicio claro, ni un final determinado y donde siempre se refleja lo precedente e influye en lo que sigue Andrews y Baird (2000). Así, la comunicación organizacional interna consiste en una actividad dinámica que mantiene cierto grado de estructura, la cual, sin embargo, no es estática sino cambiante y se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización.

En segundo lugar, la comunicación en las organizaciones se considera como un sistema que se compone de una serie de actividades interdependientes que al integrarse logran un conjunto específico de objetivos. Por tanto, la comunicación en las organizaciones se considera como un proceso que se lleva a cabo dentro de un sistema determinado de actividades interrelacionadas. La comunicación entre los miembros de una organización implica la creación, intercambio (recepción y envío), proceso y almacenamiento de mensajes.

El término mensaje puede definirse como cualquier tipo de estímulo, que al ser recibido o interpretado por un miembro de la organización, ocasiona que ese individuo le atribuya un significado. De esta manera, en un nivel básico podríamos pensar que la comunicación organizacional interna es un proceso de creación,

intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes en un sistema de objetivos determinados (Jablin, 1990).

Se debe considerar que la comunicación organizacional interna difiere cualitativa y cuantitativamente, a la comunicación que se establece en otros contextos (familiar, laboral, amistoso, etc), debido a la presión (positiva y negativa) que se ejerce al organizar y que la organización misma pone en la comunicación. Por lo general, en las organizaciones existen decisiones formales de trabajo (especialización), jerarquía (jefes y subordinados), canales de comunicación formales e informales (de hecho, las organizaciones pueden ser consideradas como “redes de canales”), grupos de personas que interactúan, coaliciones, amplia variedad de tecnologías, etc. Estos factores aunados al contexto de la organización (gobierno, comunidad, mercado) no solo influye, sino que en su momento también son influidos por la naturaleza de la comunicación en la organización. De manera que cuando se estudia la comunicación organizacional interna es necesario analizar las relaciones entre el comportamiento del mensaje (a nivel individual, grupal y organizacional), las características de la organización y las propiedades del ambiente organizacional.

Aunque puede encontrarse varias corrientes y escuelas dentro del estudio comunicacional de las organizaciones, es posible resumir cuatro fundamentales: la clásica o de dirección científica, la humanista, la de sistemas y la contingencial; comprender cada una de ellas, aportaría una visión más completa de cómo se ha concebido el funcionamiento de las organizaciones y el papel conferido a la comunicación.

### **a)- Teoría clásica**

Evolucionó desde los años anteriores a la primera Guerra Mundial con el movimiento de la administración científica, que describía al hombre como un ser racional y económico que podía ser motivado en su trabajo con las técnicas del premio y el castigo. Sus principales exponentes fueron: Max Weber (burocracia), Frederick Taylor (administración científica) y Henri Fayol (principios de Management), quienes propusieron una forma sistemática de estudio para las organizaciones y establecieron pautas en el campo administrativo, procurando una forma de organización que tributara mejor a las crecientes y nuevas necesidades de la sociedad industrial.

La teoría clásica favorece las estructuras piramidales, poca interacción entre los miembros de la organización, procesos de comunicación vertical- descendente, centralización en la toma de decisiones, exceso de reglas y reglamentos; una comunicación formal, jerárquica y planificada, con el propósito de asegurar el cumplimiento de las tareas y el incremento de la eficiencia y productividad. Existía una concepción de “hombre económico”, es decir, el obrero como extensión de las máquinas.

Estos estudios marcaron el comienzo del movimiento de las relaciones humanas en la industria.

### **b)- Teoría Humanística o de Relaciones Humanas**

Se desarrolló hacia fines de los años veinte. Abarcó por vez primera variables como actitudes de los obreros, moral, grupos de trabajo informales y relaciones

sociales, partiendo de una visión más completa de la naturaleza humana y su impacto en el desempeño empresarial.

Entre los estudios de esta corriente deben resaltarse los llevados a cabo por Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert y Douglas McGregor. El interés primario de esta escuela fue el individuo. La lógica básica del método de las relaciones humanas consistió en incrementar el interés por los obreros para mejorar la moral y satisfacción de estos. Se crearon estructuras más flexibles, con posibilidades para un estilo de dirección más participativo. Apareció un flujo de comunicación ascendente bajo la forma de sugerencias de los subordinados a la dirección.

#### **c)- Teoría de sistemas**

La escuela de sistemas otorga relevancia a las relaciones existentes entre las partes de la organización (subsistemas constitutivos del todo) con el entorno y a la naturaleza interdependiente de estas. Sostiene que la organización, debido a la naturaleza de sus interacciones con el medio ambiente es un sistema social abierto y determinante en sí mismo.

Los más destacados sintetizadores de las ideas de esta corriente fueron E. Trist, Daniel Katz y Robert Kahn, al concluir que la meta organizacional sería lograr la máxima eficiencia del todo, mediante el papel armónico de la comunicación.

#### **d)- Teoría contingente**

Joan Woodward, Tom Burns, G.M Stalker, Paul Lawrence y Jay Lorsch, principales exponentes de esta escuela, afirman que toda organización, al ser un sistema abierto, debe tener muy en cuenta el medio y la situación en la que se

encuentra, pues el éxito de la misma dependerá de su grado de adaptación a variables situacionales. Indican que no hay forma única para lograr los objetivos en la organización, considerando el carácter dinámico de la entidad. (Fernández, 2001, *La Comunicación Humana en el Mundo Contemporáneo*).

En tal sentido, la comunicación se constituye en esencia y herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos tanto internos como externos y la definición de identidad.

Hoy en día podemos apreciar la evolución de la comunicación organizacional interna a nivel mundial, las empresas consideran que con ella se logra afrontar la globalización y así obtener un mayor desarrollo organizacional. Con una buena comunicación la forma de pensar y de actuar a nivel interno y externo de la organización genera un cambio en el comportamiento humano, actitudes positivas, decisiones acertadas, soluciones de problemas y trabajo colaborativo. Los principales encargados de la comunicación dentro de las organizaciones, deben tener en cuenta una serie de elementos a la hora de iniciar un proceso de comunicación, que influyan en la percepción, la personalidad, las emociones de cada individuo a su vez que aporten aprendizaje, satisfacción laboral, etc. (Contreras, 2012).

En Sudamérica la comunicación organizacional interna busca definir la realidad de las organizaciones así como la identidad corporativa, por lo que esta se la define como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las

empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes. (Contreras, 2012).

El desarrollo organizacional a nivel regional pretende dar respuesta a las exigencias de cambio que demanda el ambiente interior y exterior que afecta a las organizaciones. En este aspecto hay que resaltar la importancia de una efectiva comunicación entre la organización y todos los factores con los que interactúa. La comunicación organizacional interna se describen como una disciplina socio-técnico-administrativa mediante la cual se analiza y evalúa la opinión y actitud de los públicos de una organización y se lleva a cabo un programa de acción planificado, continuo, y de comunicación, basado en el interés de la comunidad y destinado a mantener una afinidad y solidaridad de los públicos en la organización para promover el desarrollo recíproco.

## **5. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

### **Teorías del Comportamiento**

Para Aguilera (2010) la teoría del comportamiento de la administración vino a significar una nueva dirección y un nuevo enfoque dentro de la teoría administrativa: el enfoque de las ciencias del comportamiento, el abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías anteriores (teoría clásica, de las relaciones humanas y de la burocracia) y la adopción de posiciones explicativas y descriptivas. Es el estudio del funcionamiento y de la dinámica de las organizaciones y de cómo los grupos y los individuos se comportan dentro de ellas. Es una ciencia interdisciplinaria y casi independiente.

## **Comportamiento Organizacional**

Robbins (2010, p. 145) define al Comportamiento Organización como un campo de estudio, en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficiencia de tales organizaciones.

## **Comunicación Organizacional**

Para Castro (2012, p. 65) la Comunicación Organizacional es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las empresas, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo.

## **Comunicación Organizacional Interna**

Según Andrade (2010, p. 87) la Comunicación Organizacional Interna es un eje fundamental de las empresas y tiene como principal objetivo contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortalece la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios. Además hay que resaltar que la comunicación organizacional interna cuenta con algunos objetivos, funciones y flujos, así como también se clasifica en algunos tipos y cuenta con una serie de elementos que la conforman.

## **Elementos de la Comunicación**

Berges (2011, p. 48,49) son aquellos elementos que intervienen el proceso de comunicación, por el cual se transmite una información entre un emisor y un receptor. Los elementos que intervienen en el proceso de comunicación son emisor, receptor, código, canal, mensaje, contexto.

## **Flujos de la Comunicación**

Fernández (2010) afirma que los flujos de la comunicación, son tomados en cuenta a partir de la estructura comunicacional a nivel interno dentro de las organizaciones.

## **Gestión de la Comunicación**

“Se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio, a fin de influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello para que se cumplan mejor y más rápidamente los objetivos.” (Adler y Marquardt, 2005, p. 86).

## **Clima Laboral**

“Es el ambiente de trabajo que se percibe en la organización, el cual influye en los procesos organizacionales y las tendencias motivacionales que se traducen en comportamientos individuales y grupales.” (Chiavenato, 2007, p. 60).

## **Cultura Organizacional**

“La cultura organizacional es un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano, a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos

y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una organización o grupo social en un período determinado, dentro de la organización.” (Robins, 1994, p. 82).

### **Ausentismo**

“Es conjunto de ausencias por parte de los trabajadores de un determinado centro de trabajo, justificadas o no.” (Robins, 1994, p. 125).

### **Productividad**

“Se entiende como productividad a relación existente entre recursos utilizados y productos obtenidos, y denota la eficiencia con la cual los recursos son usados para producir bienes y servicios en el mercado.”

### **Motivación**

“La motivación, es un proceso multifacético que tiene implicaciones individuales, administrativas y organizacionales. También no solo es lo que el empleado muestra, sino todo un conjunto de aspectos ambientales que rodea al puesto de trabajo lo cual hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera dentro de la organización.”

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **1. CARACTERIZACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1.1. DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA O RED EDUCATIVA**

###### **. UBICACIÓN GEOGRÁFICA**

La Universidad Nacional de Cajamarca, institución educativa donde se desarrolló la investigación se encuentra ubicada geográficamente en le Región Cajamarca, Provincia Cajamarca, Ciudad Cajamarca, teniendo su sede principal en la Av. Atahualpa # 1050, carretera a baños el Inca.

###### **. FORTALEZA:**

- Universidad Licenciada por la SUNEDU
- Confianza de las Altas Autoridades, en el equipo humano que conforman la Oficina de Imagen Institucional, Cooperación y Relaciones Públicas de la Universidad Nacional de Cajamarca.
- La oficina de Imagen Institucional, Cooperación y Relaciones Públicas, tiene la Infraestructura adecuada y una correcta ubicación.
- La Universidad Nacional de Cajamarca cuenta con dos medios de comunicación importantes como son su canal de televisión y radio.
- La Universidad Nacional de Cajamarca cuenta con un circuito cerrado de comunicación interna.

- Se cuenta con una infraestructura ya cedida para la implementación de la oficina de Información ubicada estratégicamente a la entrada principal de la Universidad la cual facilitara el tema de comunicación interna.
- Disponibilidad de todas las oficinas para trabajar en conjunto, implementando así el plan estratégico de comunicación de la Universidad Nacional de Cajamarca.
- La Universidad Nacional de Cajamarca forma parte de la Red Peruana de Universidades y de las 27 universidades a nivel mundial que pertenecen al convenio con Erasmus Mundus.

**. OPORTUNIDAD:**

- La Universidad Nacional de Cajamarca cuenta con un importante ingreso como es el Canon Minero, el cual podría permitir la inversión en el plan estratégico de comunicación que se está proponiendo.
- El auge económico y social de Cajamarca, permite que cada vez más jóvenes tengan la oportunidad de acceder a una educación superior en la Región.
- La Universidad Nacional de Cajamarca por ser una Institución de Educación Superior, tenía la oportunidad de hacer llegar, boletines, revistas informativas y científicas, periódicos, notas de prensa a las diferentes instituciones, empresas y medios de comunicación de la Región Cajamarca.
- La Universidad Nacional de Cajamarca al contar con un canal de televisión y radio, tiene la oportunidad de producir programas de información, mejorando la comunicación interna y externa, programas educativos contribuyendo con el desarrollo de la Región Cajamarca.

- Oportunidad de mantener una buena y constante relación con las Instituciones, Empresas y Medios de comunicación.
- Oportunidad de hacer alianzas estratégicas y convenios con Instituciones, Empresas, Municipalidad, Gobierno Regional.
- La existencia de medios de internet como la página web de la Universidad, redes sociales y los correos institucionales, como herramientas de comunicación.

**. DEBILIDADES:**

- Las Unidades Técnicas pertenecientes a la Oficina General de Imagen Institucional no se encuentran implementadas tanto tecnológicamente como también en cuanto al Recurso Humano.
- Equipos tecnológicos malogrados y en algunos casos obsoletos, esto es un gran impedimento para poder desarrollar el plan de comunicación e imagen de la Universidad.
- Desconocimiento de la verdadera importancia de las Comunicaciones por parte de las autoridades de la Universidad Nacional de Cajamarca, pese a que hay la confianza por parte de estas autoridades.
- Presupuesto insuficiente el cual dificultaba el poder desarrollar las estrategias adecuadas.
- Falta de Presupuesto para la organización de Protocolo de Ceremonias, lo cual originaba que todos los eventos y ceremonias realizadas sean improvisadas en muchos de los casos.
- Un incorrecto acercamiento con los alumnos, esto origina una falta de acceso a la información.

- Deficiencia de la comunicación interna y externa, aislando a la Universidad como Institución de las facultades, personal administrativo, docente, alumnos y de la Sociedad Cajamarquina.
  - Los medios de difusión existentes en la universidad no se encuentran implementados correctamente o no tienen mantenimiento generando que estén inoperativos.
  - Insuficiente mantenimiento de las diferentes infraestructuras de la universidad, como la entrada principal, plazuelas, jardines, monumentos, reflejando una mala imagen antes los visitantes y comunidad universitaria.
  - Trato inadecuado al personal administrativo y docente de la universidad generando así una falta de Cultura e identidad Institucional.
  - Falta de personal técnico para el buen funcionamiento de la radio y televisión de la universidad.
  - Inadecuadas e insuficientes campañas publicitarias debilitando el posicionamiento de la Universidad, generando así la elección de otras universidades por parte de la juventud Cajamarquina.
  - Manejo y diseño inadecuado de la página web oficial de la Universidad Nacional de Cajamarca.
  - Falta de comunicación entre la universidad y la sociedad.
  - Ausencia de una cultura e identidad con la institución.
  - Internet deficiente limitando el uso de redes sociales.
- . AMENAZAS:**
- Partidos políticos dentro de la universidad, politizando muchas veces a la Oficina de Imagen Institucional.

- Falta de capacitación al personal de la oficina de Imagen, generando así una desactualización limitándolo en su desempeño y crecimiento profesional.
- No aprobación del presupuesto requerido para poner en desarrollo el plan estratégico de comunicación.
- La posibilidad de multa y suspensión de la licencia de funcionamiento de la televisión de la Universidad por parte del Ministerio de Transporte y Comunicación, debido al no funcionamiento de este medio de comunicación.
- Indecisión de las Autoridades por convertir a los medios de comunicación (radio y televisión) en empresas o centros productivos, evitando así que estos generen sus propios recursos y convirtiéndolos en una carga para la administración de la UNC.

## **1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

La creación de la Universidad Nacional de Cajamarca, es el resultado de las aspiraciones populares y ciudadanas que ansiaban para Cajamarca una Universidad, fue la federación de Educadores de Cajamarca, que desde 1957 bajo la conducción del Dr. Zoilo León Ordoñez y de un grupo de preclaros maestros iniciaron el noble propósito de gestar un centro de estudios superiores para la juventud y el pueblo de esta milenaria tierra.

En 1961, dicha federación auspicia, un comité de Amplia Base Pro-Universidad, en el cual estuvieron debidamente acreditados los representantes de todas las instituciones más significativas de la provincia, quienes en forma unánime apoyaron la cívica iniciativa; quedando instalada con la siguiente

directiva: Presidente Prof. Tarsicio Bazán Zegarra, Vice-presidente Prof. Telmo Horna Díaz, Secretario General Dr. Luis Iberico Mas, Secretaria del Exterior Prof. María Octavila Sánchez Novoa, Secretario de Defensa Dr. Nazarino Bazán Zegarra, Secretario de Economía Ing. Ciro Arribasplata Bazán, Secretario de Organización, Sr. Alberto Negrón Fernández, Secretario de Prensa Sr. Alejandro Vera Villanueva y Secretario de Propaganda Dr. José Uceda Pérez. Este organismo cumplió una serie de acciones, como el establecimiento de filiales en provincias vecinas: Celendín, Cajabamba, Contumazá y Bambamarca, la circulación de memoriales, la coordinación con los señores parlamentarios, y las notas estimulantes del periódico "época", fueron determinantes para que se aprobara el viaje de una comisión a la Capital de la República , integrada por los señores: Prof. Tarsicio Bazán Zegarra, Ing. Ciro Arribasplata Bazán, con el Dr. Aníbal Zambrano Tejada y Sr. Alejandro Vera Villanueva. Así mismo, la Federación presidida por el Prof.: Telmo Horna Díaz, acuerda formar una comisión para elaborar un informe integral sobre la Universidad para Cajamarca, la cual estuvo constituida por los señores Prof. Tarsicio Bazán Zegarra, Julio Chávez Polo, Jorge Cueva Arana, Jorge Villanueva Cabrera, y Luis Salas Chávez.

Finalmente el 13 de febrero del año 1962 se promulga la Ley N° 14015, por la que se crea la Universidad Técnica de Cajamarca y el 14 de julio del mismo año inicia su funcionamiento, con una planificación de seis Escuelas, Medicina Rural, Agronomía, Medicina Veterinaria, Pedagogía, Minería y Metalurgia, Economía y Organización de Empresas; en nuestros días cuenta con otra estructura normativa, fundamentándose en la formación académica, investigación y proyección social; con diez facultades, Educación, Ingeniería , Ciencias

Agrícolas y Forestales, Ciencias de la Salud , Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Ciencias Sociales, Ciencias Veterinarias, Zootecnia, Medicina Humana y Derecho y Ciencias Políticas, esta Casa Superior de Estudios poco a poco ha ido adquiriendo un sitio gracias a la tenacidad y la dedicación de sus autoridades profesores, alumnos, graduados y servidores que año a año, en las diversas facetas y disciplinas van incrementando merecidamente su presencia.

Además de su propia comunidad universitaria, el claustro ha contado con el generoso y brillante aporte de intelectuales y maestros, con la ayuda de instituciones de ciencia, tecnología y cultura, tanto de nuestro país como del extranjero. La universidad cuenta Actualmente con 4 sub-Sedes en distintas provincias de la Región: Jaén, Bambamarca, Celendín y Cajabamba.

Su primer Patronato en 1962 estuvo presidido por el Dr. Aurelio Pastor Cueva, es importante reconocer la labor tesonera de nuestros maestros: Ing. Jorge Navarro Talavera, Ing. Ciro Arribasplata Bazán, Ing. Guillermo Urteaga Rocha, M.V. José Raunelli Castro, Ing. Mariano Carranza Zavaleta, Ing. Pablo Sánchez Zevallos, Ing. Letelier Mass Villanueva, Prof. César Alipio Paredes Canto, Mg. Elio Leoncio Delgado Azañero, Dr. Angelmiro Montoya Mestanza y M.Sc. Ing. Carlos Segundo Tirado Soto, Past Rectores quienes contribuyeron al desarrollo de la Universidad, en el 2014, ejerce el Rectorado el Dr. Hermes Roberto Mosqueira Ramírez y en elecciones realizadas el 27 de abril del 2016 fue elegido democráticamente el Dr. Angelmiro Montoya Mestanza, como Rector de la UNC.

### **1.3. CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS Y SOCIOECONÓMICAS**

Concebimos a la Identidad Universitaria, como el conjunto de repertorios culturales compartidos por la Comunidad Universitaria, a partir de los cuales se definen a sí mismos, orientan sus acciones y otorgan sentido a sus prácticas cotidianas. Entendida así, la Identidad Universitaria, no resulta del simple hecho de ser miembros de la Comunidad Universitaria, sino de un proceso social que implica conocer y compartir los valores, la historia, las tradiciones, los símbolos, las aspiraciones, las prácticas cotidianas y los compromisos sociales que conforman el ser y quehacer de la universidad. Luego entonces. El sentido de pertenencia que significa conocer y reconocer en aquello que identifica a la Institución y actuar conforme a los lineamientos establecidos por ésta, surge y se desarrolla en la interacción cotidiana de los universitarios entre sí.

La identidad en la Universidad Nacional de Cajamarca debería de tener la plena conciencia de ser integrante de una comunidad universitaria, es decir, sentir, participar y estar vinculado permanente y activamente a las acciones y valores que les son comunes a los universitarios; es una sentimiento de lealtad, respeto, agradecimiento, orgullo y responsabilidad para contribuir al engrandecimiento institucional. Lamentablemente no existe una Identidad entre los miembros de la Comunidad Universitaria, esto debido a las vulnerabilidades y debilidades que la Institución padece.

### **1.4. CARACTERÍSTICAS CULTURALES Y AMBIENTALES**

La Cultura Organizacional de la Universidad Nacional de Cajamarca es el conjunto de valores, tradiciones, hábitos, creencias, normas, actitudes y conductas

que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a la Institución para el logro de sus objetivos. Es la ideología de la Institución que se traduce en estilos de dirección, sistemas de valores, historias, personajes, hábitos, usos, costumbres.

“La Cultura Organizacional es un intangible que las empresas e instituciones están gerenciando para posicionarse mucho mejor en el mercado”.

Lamentablemente al existir una ausencia de Identidad en la Universidad Nacional de Cajamarca es inevitable que no exista una ausencia de Cultura Organizacional ya que la esta se encuentra dentro de la Identidad.

## **2. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

La relación entre la comunicación organizacional interna y el clima laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca es significativa.

## **3. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Variable Independiente**

X= Comunicación Organizacional

### **3.2. Variable Dependiente**

Y= Clima Laboral

4. Matriz de Operacionalización de Variables

<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICIONES CONCEPTUALES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
Comunicación Organizacional Interna	Según Andrade, H. (2010, p. 87) la Comunicación Organizacional Interna es un eje fundamental de las empresas y tiene como principal objetivo contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortalece la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios. Además hay que resaltar que la comunicación organizacional interna cuenta con algunos objetivos, funciones y flujos, así como también se clasifica en algunos tipos y cuenta con una serie de elementos que la conforman.	Objetivos	Identificación Institucional	cuestionario
			Transmisión de Información	
			Fortalecimiento de Relaciones Interpersonales	
		Funciones	Coordinación Interna	
			Implicación del Personal	
			Cambio de Actitudes	
		Flujos	Mejoramiento de Productividad	
			Comunicación descendente	
			Comunicación Horizontal	
			Comunicación Ascendente	
			Comunicación Directa	
Tipos	Comunicación Indirecta			
	Comunicación informal			
	Comunicación Formal			

Clima Laboral	<p>Según Chiavenato, I. (2007, p. 60) el clima laboral es el ambiente de trabajo que se percibe en la organización, el cual influye en los procesos organizacionales y las tendencias motivacionales que se traducen en comportamientos individuales y grupales.</p>	Factores del clima laboral	<p>Trabajo en equipo</p> <p>Relaciones interpersonales</p> <p>Liderazgo</p> <p>Calidad y oportuna de atención al usuario</p>	cuestionario
---------------	--	----------------------------	--	--------------

## **5. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **POBLACIÓN**

La población son todos los 538 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca, divididos en 387 administrativos nombrados, 51 obreros y 100 CAS.

### **MUESTRA**

El tamaño de la muestra fue únicamente los 110 trabajadores administrativos que laboran en la Administración Central de la Universidad Nacional de Cajamarca.

## **6. UNIDAD DE ANÁLISIS**

La unidad de análisis en la tesis estuvo conformada por cada uno de los trabajadores administrativos que laboran en la administración central de la Universidad Nacional de Cajamarca.

## **7. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En la presente tesis se empleó el método hipotético – deductivo, este método tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia.

## **8. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Se empleó la Investigación Correlacional, que es aquella que determina si dos variables están correlacionadas o no. Esto significa analizar si un aumento o disminución en una variable coincide con un aumento o disminución en la otra variable, permitiéndonos así validar o no la hipótesis planteada en el la tesis.

$$r = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

## 9. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

## 10. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Se empleó la técnica de encuesta, empleando el cuestionario como instrumento de recolección de datos.

## 11. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para el análisis de los datos se tomaron en cuenta los aportes de la estadística descriptiva, la cual permitió emplear pruebas de cuantificación, como el recuento de frecuencias absolutas su conversión a frecuencias relativas y el cálculo de medias, medianas, modas, varianzas y desviaciones típicas. Se emplearon hojas de cálculo y programas estadísticos como SPSS, Statview.

Para analizar y procesar la información de la presente investigación se procedió de la siguiente manera:

a) **Codificación de la información:** La codificación fue el proceso de enumerar cada una de las preguntas del cuestionario y en base a esto se facilitó el proceso de tabulación de los datos obtenidos. En el procesamiento y análisis de la información se procedió a revisar y analizar toda la información recolectada.

b) **Tabulación de la Información:** La tabulación de datos se la realizó a través del programa Excel, lo que me permitió verificar las respuestas e interpretar de mejor manera los resultados de la investigación.

c) **Graficar:** Para la presentación de los resultados se utilizó gráficas de barras.

d) **Análisis estadístico:** El análisis los datos se realizó por medio de porcentajes que nos permitió interpretar los resultados obtenidos.

e) **Interpretación:** La interpretación de resultados se elaboró bajo la síntesis de los mismos y así poder generar la información necesaria pudiendo estructurar una posible solución al problema en estudio.

## **12. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD**

Para el desarrollo de la presente tesis se utilizaron equipos tecnológicos como laptop, impresora, memoria externa, también se emplearon materiales como papel A4, lapiceros, folder, resaltadores, libros, encuestas, así mismo se empleó el internet para búsqueda de información.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **1. RESULTADOS POR DIMENSIONES DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO**

En el capítulo que se expone a continuación se presentan los resultados obtenidos de la Encuesta aplicada a 110 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca. Año 2016.

El elemento de acopio de datos usado en la presente tesis fue la encuesta, en relación con la comunicación organizacional y el clima laboral.

La cual fue analizada y contrastada en relación a los objetivos del trabajo de investigación. Se utilizó la Estadística descriptiva para precisar los objetivos 1 y 2.

Y a fin de explicar el objetivo 3 se utilizó la herramienta estadística: Prueba Chi-cuadrado a fin de determinar la asociación que existe entre los diferentes ítems del presente estudio.

Para el análisis de datos recolectados, usamos el software Excel 2013 y el software estadístico SPSS v. 17, los cuales nos permitieron obtener tablas, porcentajes, indicadores estadísticos, como se detalla a continuación:

ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA (VI)  
DIMENSIONES E INDICADORES

TABLA 1

	OBJETIVOS											
	IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL			TRANSMISIÓN DE INFORMACIÓN			FORTALECIMIENTO DE RELACIONES INTERPERSONALES			COORDINACIÓN INTERNA		
	Frecuencia	%		Frecuencia	%		Frecuencia	%		Frecuencia	%	
Nada	0	0.0	Nada	2	1.8	Nada	1	0.9	Nada	2	1.8	
Poco	2	1.8	Poco	33	30.0	Poco	26	23.6	Poco	48	43.6	
Término medio	43	39.1	Término medio	30	27.3	Término medio	15	13.6	Término medio	26	23.6	
Bastante	43	39.1	Bastante	29	26.4	Bastante	60	54.5	Bastante	21	19.1	
Mucho	22	20.0	Mucho	16	14.5	Mucho	8	7.3	Mucho	13	11.8	
Total	110	100.0	Total	110	100.0	Total	110	100.0	Total	110	100.0	

Fuente: Aplicación de encuesta

De los resultados de la tabla 1, correspondiente a la variable VI, podemos mostrar que el indicador Identificación Institucional según los encuestados se ubican en la categoría término medio con un 39.1%, con respecto al indicador Transmisión de la Información, los encuestados se ubican en la categoría poco con un 30%, mientras que en el indicador Fortalecimiento de Relaciones Interpersonales los encuestados manifestaron ubicarse en la categoría bastante con un 54.5%, finalmente el indicador Coordinación Interna los encuestados manifestaron ubicarse en la categoría poco con un 43.6%.

En conclusión podemos anotar que en esta dimensión: Objetivos, los encuestados tienen tendencia a ubicarse en la categoría término medio con respecto a los indicadores pertenecientes a esta dimensión, también podemos concluir que es necesario fortalecer con estrategias de comunicación los indicadores de Transmisión de la Información y Coordinación Interna pues se encuentran en la categoría de poco.

**TABLA 2**

		FUNCIONES										
IMPLICACIÓN DEL PERSONAL		CAMBIO DE ACTITUDES			MEJORAMIENTO DE PRODUCTIVIDAD							
	Frecuencia	%	Nada	Poco	Término medio	Bastante	Mucho	Total	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Nada	2	1.8	Nada	0	0.0	0.0	0.0	0	0	0.0		
Poco	34	30.9	Poco	0	0.0	0.0	20.9	23	23	20.9		
Término medio	28	25.5	Término medio	42	38.2	38.2	29.1	32	32	29.1		
Bastante	41	37.3	Bastante	52	47.3	47.3	41.8	46	46	41.8		
Mucho	5	4.5	Mucho	16	14.5	14.5	8.2	9	9	8.2		
Total	110	100.0	Total	110	100.0	100.0	Total	110	110	100.0		

Fuente: Aplicación de encuesta

De los resultados de la tabla 2, correspondiente a la variable V1, podemos mostrar que el indicador Implicación del Personal según los encuestados se ubican en la categoría bastante con un 37.3%, con respecto al indicador Cambio de Actitudes, los encuestados se ubican en la categoría bastante con un 47.3%, mientras que en el indicador Mejoramiento de Productividad los encuestados manifestaron ubicarse en la categoría bastante con un 41.8%.

En conclusión podemos anotar que en esta dimensión: Funciones, los encuestados tienen tendencia a ubicarse en la categoría bastante con respecto a los indicadores pertenecientes a esta dimensión.

**TABLA 3**

<b>FLUJOS</b>											
<b>COMUNICACIÓN DESCENDENTE</b>				<b>COMUNICACIÓN HORIZONTAL</b>				<b>COMUNICACIÓN ASCENDENTE</b>			
	Frecuencia	%		Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%		
Nada	12	10.9	Nada	0	0.0	Nada		0	0.0		
Poco	40	36.4	Poco	1	0.9	Poco		0	0.0		
Término medio	22	20.0	Término medio	57	51.8	Término medio		32	29.1		
Bastante	26	23.6	Bastante	46	41.8	Bastante		72	65.5		
Mucho	10	9.1	Mucho	5	5.5	Mucho		6	5.5		
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>100.0</b>	<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>100.0</b>	<b>Total</b>		<b>110</b>	<b>100.0</b>		

Fuente: Aplicación de encuesta

De los resultados de la tabla 3, correspondiente a la variable V1, podemos mostrar que el indicador Comunicación Descendente según los encuestados se ubican en la categoría poco con un 36.4%, con respecto al indicador Comunicación Horizontal, los encuestados se ubican en la categoría término medio con un 51.8%, mientras que en el indicador Comunicación Ascendente los encuestados manifestaron ubicarse en la categoría bastante con un 65.5%.

En conclusión podemos anotar que en esta dimensión: Flujos, los encuestados tienen tendencia a ubicarse en las categorías de poco, término medio y bastante con respecto a los indicadores pertenecientes a esta dimensión, también podemos concluir que es necesario fortalecer con estrategias de comunicación el indicador de Comunicación Descendente pues se encuentran en la categoría de poco.

**TABLA 4**

	COMUNICACIÓN DIRECTA				COMUNICACIÓN INDIRECTA				COMUNICACIÓN INFORMAL				COMUNICACIÓN FORMAL			
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Nada	0	0.0	0	0.0	Nada	0	0.0	Nada	5	4.5	Nada	18	16.4			
Poco	42	38.2	33	30.0	Poco	33	30.0	Poco	33	30.0	Poco	47	42.7			
Término medio	53	48.2	31	28.2	Término medio	31	28.2	Término medio	57	51.8	Término medio	18	16.4			
Bastante	3	2.7	39	35.5	Bastante	39	35.5	Bastante	12	10.9	Bastante	25	22.7			
Mucho	12	10.9	7	6.4	Mucho	7	6.4	Mucho	3	2.7	Mucho	2	1.8			
Total	110	100.0	110	100.0	Total	110	100.0	Total	110	100.0	Total	110	100.0			

Fuente:  
Aplicación de encuesta

De los resultados de la tabla 4, correspondiente a la variable VI, podemos mostrar que el indicador Comunicación Directa según los encuestados se ubican en la categoría término medio con un 48.2%, con respecto al indicador Comunicación Indirecta, los encuestados se ubican en la categoría bastante con un 35.5%, mientras que en el indicador Comunicación Informal los encuestados manifestaron ubicarse en la categoría término medio con un 51.8%, finalmente el indicador Comunicación Formal los encuestados manifestaron ubicarse en la categoría poco con un 42.7%.

En conclusión podemos anotar que en esta dimensión: Tipos, los encuestados tienen tendencia a ubicarse en las categorías término medio con respecto a los indicadores pertenecientes a esta dimensión, también podemos concluir que es necesario fortalecer con estrategias de comunicación el indicador de Comunicación Formal pues se encuentran en la categoría de poco.

**CLIMA LABORAL (V2)  
DIMENSIONES E INDICADORES**

**TABLA 5**

		FACTORES DEL CLIMA LABORAL						
TRABAJO EN EQUIPO		RELACIONES INTERPERSONALES			LIDERAZGO			
	Frecuencia	%		Frecuencia	%		Frecuencia	%
Nada	1	0.9	Nada	11	10.0	Nada	5	4.5
Poco	9	8.2	Poco	6	5.5	Poco	3	2.7
Término medio	60	54.5	Término medio	45	40.9	Término medio	28	25.5
Bastante	36	32.7	Bastante	32	29.1	Bastante	60	54.5
Mucho	4	3.6	Mucho	16	14.5	Mucho	14	12.7
Total	110	100.0	Total	110	100.0	Total	110	100.0

Fuente: Aplicación de encuesta

De los resultados de la tabla 5, correspondiente a la variable V2, podemos mostrar que el indicador Trabajo en Equipo según los encuestados se ubican en la categoría término medio con un 54.5%, con respecto al indicador Relaciones Interpersonales, los encuestados se ubican en la categoría término medio con un 40.9%, mientras que en el indicador Liderazgo los encuestados manifestaron ubicarse en la categoría bastante con un 54.5%.

En conclusión podemos anotar que en esta dimensión: Factores del Clima Laboral, los encuestados tienen tendencia a ubicarse en la categoría término medio con respecto a los indicadores pertenecientes a esta dimensión.

**TABLA 6**

DESEMPEÑO LABORAL		
CALIDAD Y OPORTUNA ATENCIÓN AL USUARIO		
	Frecuencia	%
Nada	6	5.5
Poco	60	54.5
Término medio	37	33.6
Bastante	6	5.5
Mucho	1	0.9
Total	110	100.0

Fuente: Aplicación de encuesta

De los resultados de la tabla 6, correspondiente a la variable V2, podemos mostrar que el indicador Calidad y Oportuna Atención al Usuario según los encuestados se ubican en la categoría poco con un 54.5%.

En conclusión podemos anotar que en esta dimensión: Desempeño Laboral, los encuestados tienen tendencia a ubicarse en la categoría poco con respecto al indicador perteneciente a esta dimensión, también podemos concluir que es necesario fortalecer con estrategias de comunicación el indicador Calidad y Oportuna Atención al Usuario pues se encuentra en la categoría de poco.

## CORRELACIONES

**TABLA 7: ANÁLISIS DE CORRELACIÓN ENTRE LA VARIABLE 1 Y LA VAIABLE 2**

		COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA	CLIMA LABORAL
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA	Correlación de Pearson	1	0,527
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	110	110

En la tabla7, podemos observar que el resultado de la prueba de correlación de Pearson, arrojó un valor de 0.527, lo cual indica que existe correlación positiva entre ambas variables, aun así es necesario implementar estrategias de comunicación con la finalidad de fortalecer ambas variables.

**TABLA 8 : COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA versus CLIMA LABORAL**

		CLIMA LABORAL				Total	
		Poco	Término medio	Bastante	Mucho		
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	Término medio	Frecuencia	13	39	3	0	55
		%	11,8	35,5	2,7	0,0	50,0
	Bastante	Frecuencia.	3	44	5	0	52
		%	2,7	40,0	4,5	0,0	47,3
	Mucho	Frecuencia.	0	2	0	1	3
		%	0,0	1,8	0,0	0,9	2,7
Total		Frecuencia.	16	85	8	1	110
		%	14,5	77,3	7,3	0,9	100,0

Fuente: Aplicación de encuesta

Según los resultados arrojados en la tabla8, podemos señalar que el 40% de los encuestados, manifestaron que el clima laboral (V2) de la UNC, se encuentra en un término medio, y a la vez con respecto a la Comunicación Organizacional Interna (V1), se ubican en la categoría bastante, concluyendo que es necesario implementar estrategias de comunicación con la finalidad de mejorar el Clima Laboral en la Universidad Nacional de Cajamarca.

## **2. RESULTADOS TOTALES DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO**

La comunicación organizacional interna (V1) en la Universidad Nacional de Cajamarca de acuerdo a la investigación realizada no favorece en un 67% al clima laboral (V2) porque no existe un adecuado proceso de comunicación donde se expliquen y se compartan normas e información relevante para desarrollar las labores cotidianas sin ningún inconveniente, lo que hace que no existan buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores de la universidad.

La comunicación organizacional interna (V1) no favorece al clima laboral (V2) porque se relaciona de manera no adecuada en la identidad organizacional de los colaboradores y la cual proyectan al momento de alcanzar los objetivos de la universidad, tal y como lo reflejo la investigación, para evitar crisis internas producidas por los puestos rotativos de sus supervisores o jefes inmediatos.

Según el estudio realizado, los factores que influyen de manera negativa en la comunicación organizacional interna (V1) son la falta claridad con la que se comunica el mensaje (32%), los medios por los que se comunica (39%), las vías en que se da este proceso (51%) y la manera en que los jefes se comunican con los subalternos (63%), y estos elementos si afectan o perjudican a los colaboradores en sus labores diarias.

Dentro de la Universidad Nacional de Cajamarca el clima laboral (V2) no es agradable y motivador en un 42% para los colaboradores porque no cuentan con el apoyo de sus jefes y compañeros como también con las posibilidades de obtener un ascenso.

Los colaboradores no sienten seguros al trabajar en las instalaciones de la universidad (64%) y por la seguridad que representa su lugar de trabajo.

La comunicación organizacional interna (V1) tiende a relacionarse dentro del clima laboral (v2) de la universidad ya que si en la comunicación que existe no se promueve el empoderamiento con los colaboradores o bien si no se les informa sobre los valores, metas, visión, misión, políticas y estrategias, éstos no se sentirán parte de la universidad y perderán el interés de participar o de laborar para la misma.

La forma en que la comunicación organizacional interna (V1) se relaciona con el clima laboral (V2) dentro de la universidad es en un 83% de manera negativa ya que la comunicación no se está dando tanto de forma ascendente como descendente y no siempre es de una manera cordial, debido a que no existe una confianza mutua entre los colaboradores y sus superiores o jefes inmediatos, lo que da a lugar a un inadecuado espacio para recibir una realimentación adecuada.

### **3. PRUEBA DE HIPÓTESIS**

Los resultados obtenidos tras la aplicación de los instrumentos, arrojaron información fundamental tanto a nivel de diagnóstico organizacional como a nivel de diseño y elaboración de un plan de comunicación interna.

Los resultados develan la confirmación de la hipótesis planteada en la presente tesis, demostrándose con los instrumentos aplicados que existe un 96% de relación entre la comunicación organizacional interna y el clima laboral del personal administrativo de la

Universidad Nacional de Cajamarca, de tal manera se puede deducir que mientras exista una adecuada comunicación organizacional interna tendremos como consecuencia un favorable clima laboral dentro de la Universidad Nacional de Cajamarca.

También podemos determinar mediante los resultados obtenidos a través de la encuesta que se aplicó que existe una crisis en la comunicación organizacional interna de la universidad generadas por la falta de organización y planificación frente a los mensajes y a los medios que de comunicación interna son usados hacia los colaboradores.

La ausencia de medios que permitan la participación, la integración, el diálogo y la construcción de una visión compartida se ven reflejados directamente en los niveles de motivación de los colaboradores, quienes expresaron a través de la encuesta, la necesidad de promover interacción y retroalimentación en los procesos y en la forma en que la gerencia se comunica con su equipo de trabajo.

Teniendo en cuenta las teorías que orientaron la investigación, la motivación debe ser influida a través de un plan de comunicación que promueva la instrucción y la información libre, otorgando herramientas que incentiven la autonomía en los colaboradores, quienes una vez accedan la información que la universidad suministra y que es de su interés se sienten empoderados y responsables de su desempeño y partícipes de los resultados organizacionales.

Así mismo, dentro de una estrategia integral de comunicación interna se deben contemplar espacios en donde la retroalimentación permita a los colaboradores manifestar sus necesidades y pasiones a través de concertaciones que generen acuerdos e ideas que permitan mejorar las condiciones laborales y satisfacer los deseos que los integrantes de la institución pueden llegar a sentir en la misma.

La comunicación formal y directa se debe afianzar, pero a través de medios que permitan el flujo de comunicación ascendente y participativa.

De igual forma, los mensajes que surjan en todas las direcciones deberán centrarse en comportamientos y situaciones concretas, mantenerse en el terreno de lo impersonal y realizarse en el momento preciso y oportuno.

Es claro, que los medios de comunicación internos basados en nuevas tecnologías juegan un papel importante dentro de la universidad. La mayoría de los colaboradores usan la intranet y para un alto porcentaje es indispensable en el desempeño de funciones y cumplimiento de responsabilidades. La intranet debe ser fortalecida como zona de contacto, abriendo canales de comunicación bidireccional y multidireccional. Igualmente, la capacitación e instrucción puede seguir siendo realizada parcialmente a través de ese medio proporcionando a los colaboradores el control sobre la información y el conocimiento necesario para desempeñarse dentro de la universidad.

Teniendo en cuenta lo encontrado en los resultados, la Comunicación Organizacional Interna influye en los niveles de motivación del equipo humano, reflejándose en el Clima Laboral. La frecuencia, los contenidos y la forma en que son presentados los mensajes son determinantes en los comportamientos y en las actitudes de los colaboradores frente a la institución.

Según lo señalado por los colaboradores, las reuniones, las carteleras y los e-mails son medios estratégicos en la consecución de un equipo humano motivado y capacitado. De acuerdo a lo anterior, la propuesta del plan de comunicaciones deberá reforzar el uso de estas herramientas de forma planeada y metódica.

Una adecuada gestión de la comunicación organizacional interna permitirá un mayor movimiento de la información en todas las direcciones, mejorando no sólo la motivación sino además la productividad de la universidad que producirá más resultados en consecuencia a la eficiencia y desempeño de los colaboradores.

Los resultados identifican la crisis de la comunicación organizacional interna con la falta de interacción y retroalimentación entre el nivel de gerencia y el resto de las áreas. Estas barreras, ocasionan que el emisor muchas veces envíe mensajes que son distorsionados o que finalmente no llegan a su destino. De igual forma, el distanciamiento y la falta de canales que permitan una comunicación ascendente genera un aislamiento de la gerencia frente a las necesidades y pasiones de sus colaboradores repercutiendo de forma negativa en los niveles de motivación en la institución.

Los resultados conseguidos a través del proceso de investigación, demuestran la capacidad de intervención que tiene el proceso de comunicación organizacional interna en los comportamientos, las actitudes y el clima laboral de una organización, así mismo en el cumplimiento de metas, logro de objetivos y mejora en la productividad.

Una adecuada gestión de la comunicación organizacional interna con estrategias enfocadas en el rediseño y mejoramiento continuo de canales, mensajes y contenidos, incidirá en los niveles de motivación de los colaboradores, si se tiene en cuenta el flujo de la información en todos los sentidos, otorgando participación e integración en los colaboradores que a través de las reuniones y zonas de contacto podrán comunicarse, manifestando y a la vez satisfaciendo sus pasiones y necesidades.

## CAPITULO V

### PROPUESTA DE MEJORA

#### FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA DEL PROBLEMA

Se propone el siguiente plan de comunicación:

#### PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

##### La Universidad Nacional de Cajamarca:

##### Antecedentes:

La creación de la Universidad Nacional de Cajamarca, es el resultado de las aspiraciones populares y ciudadanas que ansiaban para Cajamarca una Universidad, fue la federación de Educadores de Cajamarca, que desde 1957 bajo la conducción del Dr. Zoilo León Ordoñez y de un grupo de preclaros maestros iniciaron el noble propósito de gestar un centro de estudios superiores para la juventud y el pueblo de esta milenaria tierra.

En 1961, dicha federación auspicia, un comité de Amplia Base Pro-Universidad, en el cual estuvieron debidamente acreditados los representantes de todas las instituciones más significativas de la provincia, quienes en forma unánime apoyaron la cívica iniciativa; quedando instalada con la siguiente directiva: Presidente Prof. Tarsicio Bazán Zegarra, Vicepresidente Prof. Telmo Horna Díaz, Secretario General Dr. Luis Iberico Mas, Secretaria del Exterior Prof. María Octavila Sánchez Novoa, Secretario de Defensa Dr. Nazarino Bazán Zegarra, Secretario de Economía Ing. Ciro Arribasplata Bazán, Secretario de Organización, Sr. Alberto Negrón Fernández, Secretario de Prensa Sr. Alejandro Vera Villanueva y Secretario de Propaganda Dr. José Uceda Pérez. Este organismo cumplió una serie de acciones, como el establecimiento de filiales en provincias vecinas: Celendín, Cajabamba, Contumazá y Bambamarca, la circulación de memoriales, la coordinación con los señores parlamentarios, y las notas estimulantes del periódico "época", fueron determinantes para que se aprobara el viaje de una comisión a la Capital de la República, integrada por los señores: Prof. Tarsicio Bazán Zegarra, Ing. Ciro Arribasplata Bazán, con el Dr. Aníbal Zambrano Tejada y Sr. Alejandro Vera Villanueva. Así mismo, la Federación presidida por el Prof.: Telmo Horna Díaz, acuerda formar una comisión para elaborar un informe integral sobre la Universidad para Cajamarca, la cual estuvo constituida por los

señores Prof. Tarsicio Bazán Zegarra, Julio Chávez Polo, Jorge Cueva Arana, Jorge Villanueva Cabrera, y Luis Salas Chávez.

Finalmente el 13 de febrero del año 1962 se promulga la Ley N° 14015, por la que se crea la Universidad Técnica de Cajamarca y el 14 de julio del mismo año inicia su funcionamiento, con una planificación de seis Escuelas, Medicina Rural, Agronomía, Medicina Veterinaria, Pedagogía, Minería y Metalurgia, Economía y Organización de Empresas; en nuestros días cuenta con otra estructura normativa, fundamentándose en la formación académica, investigación y proyección social; con diez facultades, Educación, Ingeniería, Ciencias Agrícolas y Forestales, Ciencias de la Salud, Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Ciencias Sociales, Ciencias Veterinarias, Zootecnia, Medicina Humana y Derecho y Ciencias Políticas, esta Casa Superior de Estudios poco a poco ha ido adquiriendo un sitio gracias a la tenacidad y la dedicación de sus autoridades profesores, alumnos, graduados y servidores que año a año, en las diversas facetas y disciplinas van incrementando merecidamente su presencia.

Además de su propia comunidad universitaria, el claustro ha contado con el generoso y brillante aporte de intelectuales y maestros, con la ayuda de instituciones de ciencia, tecnología y cultura, tanto de nuestro país como del extranjero. La universidad cuenta Actualmente con 4 sub-Sedes en distintas provincias de la Región: Jaén, Bambamarca, Celendín y Cajabamba.

Su primer Patronato en 1962 estuvo presidido por el Dr. Aurelio Pastor Cueva, es importante reconocer la labor tesonera de nuestros maestros: Ing. Jorge Navarro Talavera, Ing. Ciro Arribasplata Bazán, Ing. Guillermo Urteaga Rocha, M.V. José Raunelli Castro, Ing. Mariano Carranza Zavaleta, Ing. Pablo Sánchez Zevallos, Ing. Letelier Mass Villanueva, Prof. César Alipio Paredes Canto, Mg. Elio Leoncio Delgado Azañero, Dr. Angelmiro Montoya Mestanza y M.Sc. Ing. Carlos Segundo Tirado Soto, Past Rectores quienes contribuyeron al desarrollo de la Universidad, en el 2014, ejerce el Rectorado el Dr. Hermes Roberto Mosqueira Ramírez y en elecciones realizadas el 27 de abril del 2016 fue elegido democráticamente el Dr. Angelmiro Montoya Mestanza, como Rector de la UNC.

### **Visión y Misión de la Universidad Nacional de Cajamarca:**

#### ➤ **Visión:**

- *Universidad, acreditada e internacionalizada en la formación de profesionales íntegros de alta calidad.*
- *Realiza investigación científica y tecnológica interdisciplinar, orientada al desarrollo sostenible, con énfasis en tema socio-ambiental.*
- *Involucrada en los procesos de desarrollo local, regional y nacional.*

➤ **Misión:**

*“Universidad dedicada a la formación integral de profesionales, gestores de conocimiento, a través de la investigación científica, tecnológica y humanística, comprometidos con los procesos sociales, económicos, ambientales y culturales con responsabilidad social”.*

**Objetivo General del Plan de Comunicación:**

- Desarrollar un plan de comunicación interna y externa que contribuya al fortalecimiento de los canales utilizados y al direccionamiento de la información oportuna y eficaz, que favorecerá la imagen, el posicionamiento y el desarrollo organizacional en la Universidad Nacional de Cajamarca

**Objetivos Específicos del Plan de Comunicación:**

- 1- Diseñar un plan estratégico que facilite el proceso de comunicación interna y externa, así como el proceso de Relaciones Públicas de la UNC.
- 2- Comprender la estructura básica de áreas y funciones de la comunicación interna y externa.
- 3- Establecer el proceso para una comunicación interna y externa efectiva entre la dirección y los diferentes niveles de la UNC.
- 4- Definir responsabilidades y prácticas de la comunicación interna y externa para la UNC.
- 5- Proponer las herramientas de gestión para implementar el proceso de comunicación interna y externa para la UNC.
- 6- Reducir los ruidos a partir del fortalecimiento de los canales de información.
- 7- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión, basados en una planificación de la comunicación interna y externa.
- 8- favorecer la imagen, el posicionamiento y el desarrollo organizacional en la Universidad Nacional de Cajamarca.

**Marco Teórico**

**La Organización:**

La organización es el eje de desarrollo económico y social, impulsadora de innovación y progreso. Mejora la calidad de vida de las personas con sus logros en la industria, educación, salud y entretenimiento.

La organización no es estática sino un organismo vivo, donde las personas inteligentes permiten que se ajusten y se adapten.

La organización crea el ambiente en el que la mayoría de las personas pasan su vida por lo que tienen gran influencia en el comportamiento humano.

El comportamiento en la organización, Es la forma de actuar (comprender, prever y administrar) que los seres humanos tienen en las organizaciones.

### **La Información:**

Es el conjunto de datos modificados o combinados que poseen significado de utilidad para quien los recibe.

La información permite ampliar conocimientos y precisar sobre materias determinadas incidiendo de manera lógica respecto de la orientación de la persona ante el mundo que lo rodea.

### **El Público y los Públicos:**

En esta disciplina se entiende por públicos a todo grupo social con un interés determinado, a veces también, con un nivel cultural específico. Tradicionalmente los públicos de una organización se suelen clasificar en dos grupos: Públicos Internos y Públicos Externos. Públicos Internos, son los grupos sociales afines que integran el organigrama de la empresa o institución. Así, por ejemplo: los accionistas, directivos, funcionarios, empleados, etc. Públicos Externos, por su parte, son aquellos grupos sociales que tienen un determinado interés que vincula a sus miembros entre si y que no forman parte del organigrama de la organización de la cual se trata. Los Públicos Externos de una organización son muy amplios, pero, no debe perderse de vista que alguno de ellos interesan más que otros a la empresa o institución en cuestión. Solo unas cuantas de ese gran espectro social surgirán los clientes o nos servirán para difundir la imagen que pretendemos proyectar de la organización.

### **Objetivos con los Públicos Internos:**

Lo que se prioriza fundamentalmente con referencia a los públicos internos, es la formación o constitución del llamado “grupo empresa”, es decir que la totalidad de los integrantes de la organización, desde el más elevado directivo o ejecutivo hasta los empleados de menor nivel jerárquico constituyan un grupo, en el auténtico sentido de la palabra “grupo” a un conjunto de personas que poseen un objetivo común e interaccionan entre sí. Pero, es menester destacar que solo a merced de la comunicación puede establecerse el objetivo común, lo mismo que la interacción.

Para que esto pueda realizarse es necesario que se establezca entre ellas un sistema de comunicación, que es el medio básico indispensable para la formación del denominado grupo empresa en una organización. Es indudable que éste no es el único objetivo de las

comunicaciones y relaciones públicas con referencia a los públicos internos, pues existen otros tales como: sentido de pertenencia a la organización, elevación del grado de satisfacción de los recursos humanos, creación de una cultura organizacional, todos estos objetivos deberán lograrse como consecuencia de la formación del “grupo empresa” dentro de la organización.

A los efectos de la creación del “grupo empresa”, cada una de las áreas o departamentos de la entidad deberá reunir a sus integrantes periódicamente, bajo la dirección del jefe correspondiente, quien deberá organizar, promover y dirigir la realización de tres tipos de comunicación: En primer lugar, hablará el superior dando las indicaciones, tareas, comunicación de nuevas metas, correcciones, etc. (comunicación de arriba para abajo). La segunda etapa de la reunión, es en la cual el jefe estimulará a sus colaboradores para que hagan sugerencias sobre el mejor modo de llevar a cabo el trabajo a cargo del área o sección. La tercera etapa consiste en, que los presentes coordinen sus trabajos y actividades con el propósito de evitar que, por falta de comunicación adecuada, se produzcan desentendimientos y fricciones entre los diversos sectores de la organización.

#### **Beneficios aportados por el grupo empresa:**

Innumerables son los beneficios producidos por la implementación y formación del “grupo empresa” para cualquier organización: Eleva el rendimiento o productividad del trabajador, dado que éste se siente participe e involucrado en las decisiones adoptadas, pues ha participado en la elaboración de las mismas. Se produce una sensible disminución de los costos, debido a la eficiencia con que los recursos humanos optimizan sus respectivas labores.

Se logra una comunicación permanente del personal, tanto de los jefes como de sus colaboradores. En las reuniones periódicas, por medio de las enseñanzas e indicaciones que los superiores hacen a sus colaboradores. Se estimula la creatividad. *Se crea un espíritu de pertenencia.*

#### **Objetivos con los Públicos Externos:**

Básicamente son dos los objetivos a ser perseguidos por las comunicaciones y relaciones públicas con referencia a los públicos externos: Proyectar una imagen positiva en dichos públicos haciendo que los mismos experimenten simpatía hacia nuestra empresa o institución y nos brinden su apoyo y comprensión. Lograr, por medio de un dialogo permanente, la concordancia de intereses entre la organización y sus públicos para beneficio de ambas partes.

## **La Comunicación:**

### **Tipos de Comunicación en la Organización:**

#### **Definición:**

Etimológicamente viene de la palabra “*communis*” que significa participar, poner en común. Tradicionalmente comunicación significa transmisión de información y modernamente es un doble flujo bidireccional; es decir la presencia del *feed back* o *retroalimentación*. La comunicación es el intercambio de ideas, pensamientos u opiniones compartidos a través de las palabras, las letras o los mensajes.

#### **Tipos de Comunicación:**

Solo serán mencionados los más elementales vinculados al ser humano y al quehacer organizacional:

#### **Comunicación Verbal y No Verbal:**

##### **a)- Comunicación Verbal:**

Empleamos el lenguaje en su significado común: escribir y hablar. Usamos símbolos hablados y escritos corrientes que pueden ser comprendidos.

##### **b)- Comunicación no Verbal:**

Es el “lenguaje corporal” o actividades cinéticas para comunicar una gran variedad de emociones: disgusto, alegría, afecto, etc. Cabe señalar, que lo podemos utilizar por sí mismo o para reforzar o complementar nuestros mensajes verbales.

#### **Comunicación Intrapersonal e Interpersonal:**

##### **c)- Comunicación Intrapersonal:**

Tienes lugar dentro de una persona. “Intra” es un prefijo que significa “dentro”. Esta persona está comunicándose consigo misma. El proceso se llama “pensar”.

##### **d)- Comunicación Interpersonal:**

Significa comunicación entre personas. “Inter” es un prefijo latino que significa “entre”. Puede tener lugar de una persona a otra o involucrar pequeños o grandes grupos.

- **Proceso Dual:** De tú a tú. En el cual una persona intenta comunicarse con otra. Existe la interacción, el compartir es posible, es decir, quien recibe el mensaje puede retroinformar a quien envía el mismo.

- **Comunicación de Pequeños Grupos:** De 3 a 4 personas hasta 20 o 30 personas. Ejemplo: profesor con 20 alumnos. Existe también la interacción. Hay factores que facilitan este proceso: antecedentes semejantes: educación, religión, situación económica, ideología, raza, etc. Serán capaces de establecer más fácilmente la comunicación. Tener “interés en el tema” es sumamente importante.
- **Comunicación de Masas:** Consiste en mensajes que se envían a través de cualquier medio tecnológico a grandes grupos de personas o un público masivo. La tecnología siempre está involucrada en la comunicación de masas. No hay un intercambio de “tú a tú”. Se realiza a través de los medios como: página escrita, la radio, la televisión, las películas, enormes carteles, etc.

### **Comunicación Organizacional:**

#### **Definición:**

*“Es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” (Gerald M. Goldhaber), “Transmisión y recepción de información que se produce dentro del marco de la organización” (Redding y Sanbom).*

#### ➤ **Comunicación Ascendente:**

Es la comunicación que se realiza desde los empleados hasta la gerencia. Ejemplo: consiste en encuestas, programas de sugerencias, reuniones de grupo.

#### ➤ **Comunicación Descendente:**

Es la comunicación que se realiza desde la gerencia hasta los empleados. Se tipifica: revistas, periódicos, editoriales, boletines, periódicos murales, videos institucionales, cartas, ceremonias.

#### ➤ **Comunicación Horizontal:**

Es la comunicación que se realiza entre empleados del mismo rango en forma horizontal dentro de una organización.

#### ➤ **Comunicación Diagonal:**

Aquella comunicación que se realiza entre empleados de otras aéreas en forma diagonal (justamente porque es una red de relaciones interdependientes).

### **Análisis FODA de la UNC:**

#### **A- Fortaleza:**

- Universidad Licenciada

- Confianza de las Altas Autoridades, en el equipo humano que conforman la Oficina de Imagen Institucional, Cooperación y Relaciones Públicas de la Universidad Nacional de Cajamarca.
- La oficina de Imagen Institucional, Cooperación y Relaciones Públicas, tiene la Infraestructura adecuada y una correcta ubicación.
- La Universidad Nacional de Cajamarca cuenta con dos medios de comunicación importantes como son su canal de televisión y radio.
- La Universidad Nacional de Cajamarca cuenta con un circuito cerrado de comunicación interna.
- Se cuenta con una infraestructura ya cedida para la implementación de la oficina de Información ubicada estratégicamente a la entrada principal de la Universidad la cual facilitara el tema de comunicación interna.
- Disponibilidad de todas las oficinas para trabajar en conjunto, implementando así el plan estratégico de comunicación de la Universidad Nacional de Cajamarca.
- La Universidad Nacional de Cajamarca forma parte de la Red Peruana de Universidades y de las 27 universidades a nivel mundial que pertenecen al convenio con Erasmus Mundus.

#### **B- Oportunidad:**

- La Universidad Nacional de Cajamarca cuenta con un importante ingreso como es el Canon Minero, el cual podría permitir la inversión en el plan estratégico de comunicación que se está proponiendo.
- El auge económico y social de Cajamarca, permite que cada vez más jóvenes tengan la oportunidad de acceder a una educación superior en la Región.
- La Universidad Nacional de Cajamarca por ser una Institución de Educación Superior, tenía la oportunidad de hacer llegar, boletines, revistas informativas y científicas, periódicos, notas de prensa a las diferentes instituciones, empresas y medios de comunicación de la Región Cajamarca.
- La Universidad Nacional de Cajamarca al contar con un canal de televisión y radio, tiene la oportunidad de producir programas de información, mejorando la comunicación interna y externa, programas educativos contribuyendo con el desarrollo de la Región Cajamarca.
- Oportunidad de mantener una buena y constante relación con las Instituciones, Empresas y Medios de comunicación.
- Oportunidad de hacer alianzas estratégicas y convenios con Instituciones, Empresas, Municipalidad, Gobierno Regional.
- La existencia de medios de internet como la página web de la Universidad, redes sociales y los correos institucionales, como herramientas de comunicación.

### **C- Debilidades:**

- Las Unidades Técnicas pertenecientes a la Oficina General de Imagen Institucional no se encuentran implementadas tanto tecnológicamente como también en cuanto al Recurso Humano.
- Equipos tecnológicos malogrados y en algunos casos obsoletos, esto es un gran impedimento para poder desarrollar el plan de comunicación e imagen de la Universidad.
- Desconocimiento de la verdadera importancia de las Comunicaciones por parte de las autoridades de la Universidad Nacional de Cajamarca, pese a que hay la confianza por parte de estas autoridades.
- Presupuesto insuficiente el cual dificultaba el poder desarrollar las estrategias adecuadas.
- Falta de Presupuesto para la organización de Protocolo de Ceremonias, lo cual originaba que todos los eventos y ceremonias realizadas sean improvisadas en muchos de los casos.
- Un incorrecto acercamiento con los alumnos, esto origina una falta de acceso a la información.
- Deficiencia de la comunicación interna y externa, aislando a la Universidad como Institución de las facultades, personal administrativo, docente, alumnos y de la Sociedad Cajamarquina.
- Los medios de difusión existentes en la universidad no se encuentran implementados correctamente o no tienen mantenimiento generando que estén inoperativos.
- Insuficiente mantenimiento de las diferentes infraestructuras de la universidad, como la entrada principal, plazuelas, jardines, monumentos, reflejando una mala imagen antes los visitantes y comunidad universitaria.
- Trato inadecuado al personal administrativo y docente de la universidad generando así una falta de Cultura e identidad Institucional.
- Falta de personal técnico para el buen funcionamiento de la radio y televisión de la universidad.
- Inadecuadas e insuficientes campañas publicitarias debilitando el posicionamiento de la Universidad, generando así la elección de otras universidades por parte de la juventud Cajamarquina.
- Manejo y diseño inadecuado de la página web oficial de la Universidad Nacional de Cajamarca.
- Falta de comunicación entre la universidad y la sociedad.
- Ausencia de una cultura e identidad con la institución.
- Internet deficiente limitando el uso de redes sociales.

### **D- Amenazas:**

- Partidos políticos dentro de la universidad, politizando muchas veces a la Oficina de Imagen Institucional.

- Falta de capacitación al personal de la oficina de Imagen, generando así una desactualización limitándolo en su desempeño y crecimiento profesional.
- No aprobación del presupuesto requerido para poner en desarrollo el plan estratégico de comunicación.
- La posibilidad de multa y suspensión de la licencia de funcionamiento de la televisión de la Universidad por parte del Ministerio de Transporte y Comunicación, debido al no funcionamiento de este medio de comunicación.
- Indecisión de las Autoridades por convertir a los medios de comunicación (radio y televisión) en empresas o centros productivos, evitando así que estos generen sus propios recursos y convirtiéndolos en una carga para la administración de la UNC.

## **Identificación de las Vulnerabilidades de la Universidad Nacional de Cajamarca:**

### **A- Vulnerabilidad de Tipo Económico:**

Aun contando con un importante aporte de Canon Minero, la Oficina de Imagen Institucional tiene limitaciones de tipo presupuestal para trabajar, no contando con los recursos económicos adecuados, no permitiendo desarrollar adecuadamente la comunicación interna y externa, esto repercute en una falta de identificación o motivación del trabajador.

### **B- Vulnerabilidad de Tipo Político:**

Dentro de la Universidad Nacional de Cajamarca existen personajes vinculados a la política, partidos políticos con tendencias muy marcadas que buscan muchas veces su propio beneficio, promotores de huelgas, toma de locales, enfrentamiento verbales y hasta físicos, marcando una línea muy frágil de manejar y poder lograr formar el “grupo empresa”, así mismo se presenta los pagos por favores políticos cuando las autoridades llegan al poder, siendo la oficina de Imagen Institucional siempre la más codiciada por personas externas y ajenas a la institución.

### **C- Vulnerabilidad de Tipo Psicológico:**

Existe un problema muy delicado social y ambiental como es el de la minería, involucrando a la Universidad Nacional de Cajamarca inevitablemente, esto desencadena una serie de prejuicios y estereotipos. Esta vulnerabilidad guarda relación con la imagen y el concepto público de la Universidad.

### **D- Vulnerabilidad de Tipo Tecnológico:**

La Oficina de Imagen Institucional, Cooperación y Relaciones Públicas carece de oficinas debidamente equipadas, contando con equipos obsoletos e insuficientes para la realización referida a la actividad para lo cual fue creada dicha oficina, ocasionando la pérdida de la imagen y comunicación dentro y fuera de la UNC.

## **Estudio y Análisis de la Identidad de la Universidad Nacional de Cajamarca:**

Concebimos a la Identidad Universitaria, como el conjunto de repertorios culturales compartidos por la Comunidad Universitaria, a partir de los cuales se definen a sí mismos, orientan sus acciones y otorgan sentido a sus prácticas cotidianas. Entendida así, la Identidad Universitaria, no resulta del simple hecho de ser miembros de la Comunidad Universitaria, sino de un proceso social que implica conocer y compartir los valores, la historia, las tradiciones, los símbolos, las aspiraciones, las prácticas cotidianas y los compromisos sociales que conforman el ser y quehacer de la universidad. Luego entonces. El sentido de pertenencia que significa conocer y reconocer en aquello que identifica a la Institución y actuar conforme a los lineamientos establecidos por ésta, surge y se desarrolla en la interacción cotidiana de los universitarios entre sí.

La identidad en la Universidad Nacional de Cajamarca debería de tener la plena conciencia de ser integrante de una comunidad universitaria, es decir, sentir, participar y estar vinculado permanente y activamente a las acciones y valores que les son comunes a los universitarios; es una sentimiento de lealtad, respeto, agradecimiento, orgullo y responsabilidad para contribuir al engrandecimiento institucional. Lamentablemente no existe una Identidad entre los miembros de la Comunidad Universitaria, esto debido a las vulnerabilidades y debilidades que la Institución padece.

## **Estudio y Análisis de la Cultura Organizacional de la Universidad Nacional de Cajamarca:**

La Cultura Organizacional de la Universidad Nacional de Cajamarca es el conjunto de valores, tradiciones, hábitos, creencias, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a la Institución para el logro de sus objetivos. Es la ideología de la Institución que se traduce en estilos de dirección, sistemas de valores, historias, personajes, hábitos, usos, costumbres.

*“La Cultura Organizacional es un intangible que las empresas e instituciones están gerenciando para posicionarse mucho mejor en el mercado”.*

Lamentablemente al existir una ausencia de Identidad en la Universidad Nacional de Cajamarca es inevitable que no exista una ausencia de Cultura Organizacional ya que la esta se encuentra dentro de la Identidad.

## **Estrategia y Herramientas para Desarrollar el Plan de Comunicación para la Universidad Nacional de Cajamarca:**

Luego de realizar el análisis FODA, detectar las vulnerabilidades, la ausencia de una identidad y cultura organizacional en la Universidad Nacional de Cajamarca, se propone el siguiente Plan de Comunicación para la Universidad Nacional de Cajamarca.

## **Técnicas y Herramientas para en el Plan Estratégico:**

### **a)- Sistema de Prensa, Impresos y Marketing:**

#### **Notas de Prensa:**

Esta herramienta tiene como fin es la divulgación de información institucional en forma de noticia. Estas notas se recomiendan que sean en lo posible tres veces por semana, son de redacción ágil, utilizando la técnica de la pirámide invertida, el objetivo principal de las notas de prensa es despertar la atención del lector y llevarle a través de este documento el conocimiento de la noticia, para poder mantener informado tanto al público interno como externo de todo lo concerniente con la Universidad Nacional de Cajamarca, las notas de prensa deben ser enviadas vía e-mail a todos los medios de comunicación de Cajamarca, correos institucionales de los docentes, personal administrativo y alumnos, a la vez es colgada las redes sociales y página web oficial de la Universidad.

#### **Pronunciamientos:**

Se publican, por lo general, con el fin de aclarar algún problema de la Institución ante la opinión pública. Es una forma que tiene la Institución de dar a conocer un suceso interno o fijar su posición frente a un hecho en controversia, este documento es elaborado por el Consejo Universitario, luego será distribuirlo a todos los medios de comunicación, publicándolo en el diario oficial del Estado, asimismo debe enviarse a la comunidad universitaria vía e-mail, colgarlo en las redes sociales y pagina web oficial de la Universidad.

#### **Circulares:**

Este medio es utilizado para dar informaciones a los propios docentes, personal administrativo y alumnos. La entrega generalmente es personal, vía e-mail, redes sociales, página web oficial de la Universidad.

#### **Tarjeta de Felicitación:**

Son empleadas de forma Institucional como medio de motivación y reconocimiento, firmadas por el Rector de la Universidad, entregadas a los docentes y administrativos que cumplen años, así mismo son enviadas a las facultades, instituciones, empresas, organizaciones que están de aniversario, distribuidas en fechas especiales del calendario como el día de la madre, del padre, de la secretaria, navidad, etc. Son distribuidas personalmente, vía e-mail, página web oficial de la Universidad, redes sociales. (Cantidad de impresión por año 1500 tarjetas y sobres).

- Presupuesto de impresión: S/. 3,000.00 nuevos soles
- Número de tarjetas y sobres: 1500 unidades
- Presupuesto anual: S/. 3,000.00 nuevos soles

- Meses de Distribución de las Tarjetas: De Enero a Diciembre (12 meses)

### **Revista Institucional:**

Sera elaborada en material más costoso y de mejor presentación. Su contenido lleva a la reflexión y al debate sobre temas de actualidad de las facultades, empresariales y científicos. Está dirigido a los públicos internos y externos. Se propone que tenga una periodicidad anual, la Revista Institucional tiene como misión informar en forma periódica sobre las actividades de la Universidad. Está considerada como la “voz pública” de la institución, de sus exigencias, de su visión y se convierte en un medio de expresión institucional. Podrá ser publicada también de manera virtual en la página web de la UNC. (Cantidad sugerida 2000 unidades).

- Presupuesto por publicación: S/. 9,780.00 nuevos soles
- Numero de impresos por publicación: 2000 unidades
- Presupuesto anual: S/. S/. 9,780.00 nuevos soles
- Meses de Publicación: Julio
- Numero de publicaciones al año: 1 publicación

### **Periódico Institucional:**

Elaborado bajo el formato de periódico con una publicación cada dos meses, será distribuido al público interno y externo de forma gratuita.

El periódico también será virtual siendo colgado en la página web oficial de la Universidad, redes sociales y correos institucionales. (Cantidad sugerida 2000 unidades impresas).

- Presupuesto por publicación: S/. 4,780.00 nuevos soles
- Numero de impresos por publicación: 2000 unidades
- Presupuesto anual: S/. 23,900.00 nuevos soles
- Meses de Publicación: Abril, Junio, Agosto, Octubre y Diciembre
- Numero de publicaciones al año: 5 publicaciones

### **Boletín Informativo:**

Es un dispositivo de información de estilo ligero, ágil que lo usamos para poder llegar a los públicos internos y externos, tendrá un tamaño A4 a full color, se recomienda que tenga una periodicidad mensual, y podrá ser también de manera virtual, siendo colgado en la página web oficial de la Universidad, redes sociales y distribuido a todos los correos institucionales. (Cantidad sugerida 2000 unidades impresas).

- Presupuesto por publicación: S/. 1,390.00 nuevos soles
- Numero de impresos por publicación: 2000 unidades
- Presupuesto anual: S/. 12,510.00 nuevos soles
- Meses de Publicación: Abril, Mayo, Junio, Julio, Agosto, Setiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre
- Numero de publicaciones al año: 9 publicaciones

### **Merchandising:**

El Merchandising es el arma fundamental de imagen y posicionamiento, esto nos permitirá lograr una identidad institucional con nuestro público interno (personal administrativo, docentes y alumnos), así mismo nos ayudará también a posicionar nuestra institución con nuestro público externo (público potencial, instituciones, empresas y sociedad cajamarquina), es necesario empezar a ver a nuestra Institución como una marca, dentro de los productos de Merchandising se plantean: polos, gorras, poleras, tazas, lapiceros, solaperos, llaveros, etc. En alguno de los casos estos productos podrán ser vendidos.

- Presupuesto anual: S./ 25.000.00 nuevos soles
- Meses de Campaña: Enero, Febrero, Marzo, Abril, Mayo, Junio, Julio, Agosto, Setiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre.

### **Material Informativo:**

Lo que se busca con este material es poder Informar, educar y sensibilizar a nuestro público interno en cuanto a reglamentos, normas y protocolo que se desarrollan en nuestra Institución, entre los materiales informativos que se propone tenemos dípticos, trípticos, videos informativos, etc.

- Presupuesto anual: S./ 20.000.00 nuevos soles
- Meses de Distribución: Enero, Febrero, Marzo, Abril, Mayo, Junio, Julio, Agosto, Setiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre

### **b)- Sistema de Comunicación Oral:**

#### **Conferencia de Prensa:**

Esta reunión es convocada por la institución para dar a conocer a los periodistas un importante acontecimiento institucional o para aclarar algún tema de opinión pública vinculado a la Universidad. Con el propósito que la Institución transmita información u opiniones a los medios de comunicación de forma profesional y eficiente. La conferencia de prensa en algunos casos es en forma espontánea originada por una noticia o de manera programada.

### **Claustro Pleno:**

Es un instrumento que establece los mecanismos orientados a asegurar el acceso democrático participativo; en el cual todos los actores universitarios asumen responsabilidad en la transparencia de la toma de decisiones, en la Universidad Nacional de Cajamarca y en el cumplimiento de los principios, competencias, deberes, derechos y mandatos establecidos en el Estatuto y el Reglamento General. El Claustro Pleno es la máxima instancia de representación y debate de la Comunidad Universitaria y se constituye según los Órganos Colegiados de la Universidad: Asamblea Universitaria, Consejo Universitario, Consejo de Escuela de Post Grado y Consejo de Facultad. La finalidad del Claustro Pleno es evaluar, ejercer autorregulación, control de la gestión corporativa y toma de decisiones de carácter institucional, según el ámbito de sus competencias y debatir las propuestas que cualquier miembro de la comunidad universitaria desee formular.

### **Circuito Cerrado de Comunicación:**

Este medio consiste en la instalación un sistema de parlantes distribuido estratégicamente por todo el campus universitario, teniendo un centro de control y transmisión por el cual se da lectura de las notas de prensa, comunicados, condolencias, felicitaciones, avisos de servicio público. Este medio está dirigido al público interno de la universidad.

- Presupuesto para culminar su mantenimiento: S/. 6,500.00 nuevos soles (pago por única vez)

### **Unc Televisión – canal 23:**

La televisión es un importante medio de comunicación de masas, con un fuerte impacto en la sociedad. Las universidades, una de las principales fuentes generadoras de conocimientos, hacen uso hoy en día de las posibilidades que les brindan las nuevas tecnologías para utilizar este canal para transmitir al exterior y a la comunidad académica su labor docente e investigadora. La Universidad Nacional de Cajamarca, cuenta con este importante medio de comunicación en señal abierta, que es el caso de la Televisión “TeleUNC Canal 23 UHF”, con Resolución Viceministerial N°387-2001 MTC/15.03 del 12 de junio del 2001 se otorgó la autorización y permiso de instalación para operar la estación de televisión. Tiene como objetivo desarrollar una programación, cultural, educativa, informativa y de entretenimiento con la participación de todas las Facultades y Escuelas Académico Profesionales, del mismo modo se busca una integración activa de la sociedad civil de la Región. **Se recomienda constituirlo como empresa.**

- Situación Actual de la TV: Inoperativa
- Presupuesto para culminar el mantenimiento y reparación de la planta transmisora: S/. 22.847,50 nuevos soles (fondo canon minero por mantenimiento, pago por única vez).

## **UNC FM - 107.7 fm:**

La Radio “UNC FM 107.7 fm Stereo”, con Resolución Viceministerial N°118-2004-MTC/03 del 08 de julio del 2004, se otorgó la autorización y permiso para operar la estación de radio. Tiene como objetivo desarrollar una programación, cultural, educativa, informativa y de entretenimiento con la participación de todas las Facultades y Escuelas Académico Profesionales, del mismo modo se busca una integración activa de la sociedad civil de la Región. Los operadores, conductores y locutores son estudiantes, docentes y aficionados a los medios de comunicación que apoyan con su tiempo en el desarrollo de la Radio. **Se recomienda constituirlo como empresa.**

- Situación actual de la Radio: Funcionando las 24 horas pero con los equipos en mal estado.
- Presupuesto para culminar su mantenimiento y adecuación: S/. 15,000.00 nuevos soles (fondo canon minero por mantenimiento, pago por única vez).

## **c)- Otra Herramientas de Comunicación:**

### **Las Visitas Guiadas:**

Herramienta Utilizada con el de dar a conocer a los públicos externos, previamente seleccionados, la cultura organizacional, identidad, beneficios, infraestructura que la Universidad Nacional de Cajamarca ofrece. Esta herramienta está dirigida básicamente a estudiantes de los distintos colegios de la región. En esta actividad la Institución abre sus puertas para permitir que grupos de públicos, previamente seleccionados la visiten. Dirigida a la consolidación de la imagen institucional, se trabajara en coordinación con la oficina General de Extensión, Proyección y Responsabilidad Social.

### **Publicidad:**

Esta herramienta por tema de presupuesto se emplea básicamente de forma independiente por las distintas oficinas y centros productivos, lo recomendable es que se trabaje de manera conjunta con la Oficina de Imagen para poder tener una sola concordancia y uniformidad con lo que se quiere transmitir a la sociedad, lo que se busca es trabajar a nuestra Institución como una marca con la finalidad de lograr un posicionamiento de la UNC en nuestros diferentes públicos.

### **Sistema de Carteleras:**

Es el dispositivo de información que comúnmente llamamos periódico mural y esta utilizado para trasladar mensajes organizacionales, comunicados, difusión de seminarios, congresos, diplomados, campañas de sensibilización a públicos internos y externos. Estos murales serán colocados estratégicamente en las distintas facultades y oficinas generales.

- Cantidad: 10 murales o marquesinas
- Costo Unitario con instalación: S/.3,450.00 nuevos soles
- Costo Total con instalación: S/. 34,500.00 nuevos soles (pago por única vez)

### **Avisos Necrológicos:**

Son textos que se publican en los diferentes medios de comunicación de la universidad, para dar las condolencias por el fallecimiento de algún miembro de la institución.

### **Programa Informativo de Televisión:**

Dentro del Plan Estratégico se propone la continuación del programa informativo de televisión, el cual lleva por nombre “Universidad en Acción” y es emitido los sábados y domingos por señal abierta, esto permitirá la difusión de las actividades y logros de la Universidad, manteniendo así una comunicación constante con los públicos internos y externos.

- Costo del mantenimiento y modernización del Set de Televisión: S/. 9,000.00 nuevos soles (pago por única vez).

### **Entrevistas:**

Para poder dar a conocer de los logros y avances alcanzados de la Universidad Nacional de Cajamarca, coordine gracias a las buenas relaciones o por alianzas estratégicas con un medio de televisión local, la realización de entrevistas semanales con el Rector, Vicerrectores, decanos de las diferentes facultades, directores general de oficinas, docentes, presidentes de los diferentes gremios, esta herramienta esta dirigida principalmente al público externo.

### **Talleres de Motivación:**

Estos talleres serán realizados en coordinación con la Oficina General de Personal, Sindicato de Administrativos, Sindicato de Docentes y la Oficina de Capacitación, realizándose dentro del horario de trabajo y con la finalidad de obtener un compromiso e identificación con nuestros colaboradores administrativos, se propone un talleres de motivación por año: en el mes de abril.

- Costo por taller de motivación: S/. 33,300.00 nuevos soles
- Talleres de motivación por año: 1 taller al año

### **Elaboración de Campañas de Sensibilización:**

Una de las fuertes debilidades que se ha detectado en la Universidad Nacional de Cajamarca es la falta de identidad, esto principalmente en los alumnos generando que ellos no valoren la infraestructura que se les brindaba, ocasionando el deterioro prematuro de estas, la pérdida de equipos multimedia, computadoras, equipos de laboratorios, etc. Es así como se propone la elaboración de campañas de sensibilización buscando principalmente despertar la identidad de nuestro público interno. Se desarrollarán campañas para valorar la infraestructura y equipos tecnológicos de la universidad, colocando afiches los cuales tendrán mensajes que hacían ver como suya la Institución a nuestro público interno, estos afiches fueron colocados en puntos estratégicos.

- Costo de impresiones de afiches, banners, autoadhesivos: S/. 10,000.00 nuevos soles.

### **Oficina de Información:**

Esta Oficina estará ubicada en la entrada principal de nuestra Universidad, tendrá la función de recibir y orientar a nuestro público externo, así como también tendrá a su cargo la central telefónica, de igual forma esta oficina puede ser un punto de distribución de nuestros productos impresos (periódico, boletines, revista) de tal forma que nuestra comunicación externa pueda ser desarrollada.

El funcionamiento de esta oficina se está trabajando en coordinación con la Escuela Académico Profesional de Turismo y Hotelería.

- Monto Total para su implementación: S/. 8,000.00 nuevos soles (pago por única vez).

### **Instalación de equipo de protocolo:**

Este equipo es clave para la buena coordinación y desarrollo de las diferentes ceremonias que se realizan dentro y fuera de nuestra Universidad, se contará con la presencia y la colaboración de un grupo de edecanas en su mayoría alumnas de la UNC, brindándoles un apoyo económico por evento y certificado, de igual manera se le confeccionará un uniforme protocolar.

Presupuesto para la instalación del equipo de protocolo por año: S/. 5,500.00 nuevos soles.

## **COSTO DE LA IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA**

a) Monto total para implementar el Plan Estratégico de Comunicación por año:

S/. 142,990.00 nuevos soles.

b) Monto total para implementar el Plan Estratégico de Comunicación por única vez:  
S/. 57,973.00 nuevos soles.

c) Monto total para reparación de la radio y Tv de la universidad por única vez:  
S/. 37,847.5 nuevos soles.

### **BENEFICIOS QUE APORTA LA PROPUESTA**

a) La comunicación interna, nuestros docentes, personal administrativo y alumnos estarán mucho más informados, teniendo diferentes opciones de poder acceder a tiempo a la información de los avances, logros y acontecimientos que se dan en la Universidad Nacional de Cajamarca (revista institucional, boletines, revista cultural, facebook, página web oficial, correo institucional, twitter, programa de TV), de igual forma se logrará que la comunicación sea horizontal, estableciendo canales de comunicación que permitan que nuestro público interno tenga la posibilidad de poder comunicarse y ser escuchados por las altas autoridades, directores de oficinas y jefes de áreas.

b) La comunicación externa, nuestro público externo también tendrá la posibilidad de poder acceder a la información de los avances, logros y acontecimientos que se da en la Universidad Nacional de Cajamarca (revista institucional, pronunciamientos, entrevistas, revista cultural, facebook, página web oficial, twitter, programa de Tv), proyectando una imagen positiva en el público externo, haciendo que los mismos experimenten simpatía por nuestra Institución.

c) La identidad y cultura organizacional, también se está trabajando en el proyecto estratégico logrando que nuestro público interno tenga identidad con la institución en la cual labora y estudia, esto será gracias a las herramientas que usan

que se les brinde un mejor trato logrando que ellos se sientan parte fundamental de la Universidad (tarjetas de felicitaciones, capacitaciones, comunicación horizontal, reconocimiento en fechas especiales, campañas de sensibilización).

d) La infraestructura en la universidad también a dará un cambio, se propone la elaboración de el Plan de mejora y Mantenimiento de la Infraestructura de la Universidad Nacional de Cajamarca, en coordinación con las oficinas pertinentes, realizando mantenimiento constante de nuestro Campus, logrando así que este sea atractivo a la vista, encontrando incluso la presencia de algunos turistas.

e) La Universidad Nacional de Cajamarca contara con un Protocolo, Ceremonial y Precedencia instalado, logrando así que las ceremonias, certámenes y eventos que se realizan estén correctamente programados y organizados.

## CONCLUSIONES

1- Se concluye que el resultado de la prueba de correlación de Pearson, arrojó un valor de 0.527, lo cual indica que existe correlación significativa entre ambas variables, por lo que es necesario implementar estrategias de comunicación con la finalidad de fortalecer ambas variables, también podemos concluir que el 40% de los encuestados, manifestaron que el clima laboral (V2) de la UNC, se encuentra en un término medio, y a la vez con respecto a la Comunicación Organizacional Interna (V1), se ubican en la categoría bastante, concluyendo que es necesario implementar estrategias de comunicación con la finalidad de mejorar el Clima Laboral en la Universidad Nacional de Cajamarca.

2- Podemos Concluir con respecto a las dimensiones de la variable (1) que:

En la Dimensión Objetivos, los encuestados tienen tendencia a ubicarse en la categoría término medio (39.1%) con respecto a los indicadores pertenecientes a esta dimensión, concluimos también que es necesario fortalecer con estrategias de comunicación los indicadores de Transmisión de la Información y Coordinación Interna pues se encuentran en la categoría de poco, en la Dimensión Funciones, podemos concluir que los encuestados tienen tendencia a ubicarse en la categoría bastante (47.3%) con respecto a los indicadores pertenecientes a esta dimensión, en la Dimensión Flujos, los encuestados tienen tendencia a ubicarse en las categorías de poco (36.4), por lo que es necesario fortalecer con estrategias de comunicación el indicador de Comunicación Descendente pues se encuentran en la categoría de poco, en la Dimensión Tipos, podemos que concluir los encuestados tienen tendencia a ubicarse en las categorías término medio (51.8%) con respecto a los indicadores pertenecientes a esta dimensión, siendo necesario fortalecer con estrategias de comunicación el indicador de Comunicación Formal pues se encuentran en la categoría de poco.

3- Podemos Concluir con respecto a las dimensiones de la variable (2) que:

En la Dimensión Factores, los encuestados tienen tendencia a ubicarse en la categoría término medio (54.5%) con respecto a los indicadores pertenecientes a esta dimensión, en la Dimensión Desempeño Laboral, los encuestados tienen tendencia a ubicarse en la categoría poco (54.5%) con respecto al indicador perteneciente a esta dimensión, también podemos concluir que es necesario fortalecer con estrategias de comunicación el indicador Calidad y Oportuna Atención al Usuario pues se encuentra en la categoría de poco.

4- Con la elaboración de la investigación realizada, se puede concluir que a pesar de tener una estructura comunicacional interna, muchos aspectos de la comunicación organizacional interna de la UNC necesitan ser fortalecidas para continuar lo que ya logrado en el campo de la comunicación, y adema de esto posicionar la comunicación en todas las actividades de la institución, permitiendo un mejoramiento en el clima laboral de la universidad, por esta razón se presenta una propuesta de plan de comunicación, como parte de la solución al problema que presenta la UNC.

## RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS

Elaborar y desarrollar políticas comunicacionales, en donde se planteen objetivos que tengan como fin mejorar la comunicación interna y el clima laboral, planteándose estrategias y acciones que contribuyan a lograr las metas trazadas, en temas como comunicación ascendente, descendente y vertical, incentivo laboral, buen clima laboral, y cultura organizacional.

Realizar evaluaciones anualmente para conocer como el estado de la comunicación interna en la Universidad Nacional de Cajamarca y así crear estrategias que ayuden a mejorarla.

Desarrollar una evaluación (funciones y psicológicas) a todos los administrativos cuando inician una nueva gestión, con la finalidad de colocar en los puestos a personas preparadas y no solo a integrantes del partido gobernante de turno, impulsando de esta manera la meritocracia laboral y romper con el concepto de “puestos a dedo” que genera conflictos entre compañeros.

Elaborar un plan comunicacional interna que sea sostenible en el tiempo, que no varíe en función de cada gobierno de turno.

Realizar proyectos que tengan como finalidad crear políticas de comunicación interna en la UNC (comunicación ascendente, descendente y horizontal), que estas sean expuestas a la alta autoridad mostrando los beneficios, las desventajas al no aplicarlas y el aporte que genera en la universidad.

Lograr que todas las facultades y oficinas administrativas cuenten con los mismos canales de comunicación interna, así todos tendrán las mismas oportunidades de comunicación y no generará discrepancias entre áreas ni compañeros.

Crear canales de comunicación interna tales como buzones de sugerencias, foros, reuniones participativas en donde los docentes, administrativos y alumnos puedan opinar y sugerir mejoras a la universidad, incentivando de esta manera la comunicación ascendente y que dichas sugerencias sean desarrolladas para un mejor funcionamiento.

Realizar actividades de integración con el fin de mejorar las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajos, asimismo actividades que incentiven el mejor desempeño laboral de los administrativos.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Amoros, E. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Lambayeque, Perú: Escuela de Economía USAT.
- Andrade, H. (2010). *Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica*. Madrid, España: Gesbiblo S.L.
- Berges, L. (2011). *Gestión de Empresas de Comunicación*. Sevilla, España: Comunicación Social CS.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Castro, J. (2012). *Comunicación, Lecturas de Comunicación Organizacional*. Madrid, España: Gesbiblo S.L.
- Contreras, O. (2012). RRPP Net Porat. Recuperado de <http://rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*.
- Chompoy, L. (2011). *Comunicación organizacional interna para fortalecer el funcionamiento de la comisión de control cívico de la corrupción*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.
- Fernández, C. (2001). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. México: McGRAW-HILL
- Fernández, C. (1999). *Comunicación Empresarial y Atención al Cliente*. Madrid, España: Paraninfo.
- Favaro, D. (s.f.). Creas. (D. Favaro, Ed.) Recuperado de <http://www.creas.org/recursos/archivos/pubcreas/comorg.pdf>

- García, J. (2011). *La Comunicación Interna*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Garzón, M. (2010). *El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado*. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universidad de Rosario.
- Hernández, M. (2015). *Influencia del Clima laboral en el desempeño del trabajador*, Gestipolis, recuperado de <http://www.gestipolis.com/influencia-del-clima-laboral-en-el-desempeno-del-trabajador-ensayo/>
- Hernández, M. (2014). *La importancia del clima laboral en una empresa*, Revista la estrella de Panamá, recuperado de <http://laestrella.com.pa/economia/importancia-clima-laboral-empresa/23773652>
- Jablin, F. (1990). *Identidad Corporativa, Claves de la Comunicación Empresarial*. Madrid, España: ESIC.
- Lozada, (2014). *Comportamiento Organizacional – Décima Edición*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Editorial.
- Monroy, A. (2010). *Investigación histórica bibliográfica sobre la comunicación organizacional, relacionada con en el desarrollo organizacional*. Corporación Instituto de Administración y Finanzas Pereira, Pereira. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Open met Group, (2015). Clima laboral, recuperado de <http://www.climalaboral.com.es/informacion/>
- TMP, D. d. (2011). *Cultura Organizacional*. Recuperado de [http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol20\\_4\\_09/aci041009.pdf](http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol20_4_09/aci041009.pdf)
- Weber, M. (1974). *Historia económica y general*. México: Fondo de Cultura Económica.

# APÉNDICES Y ANEXOS

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

<b>Problema</b>	¿Existe una relación entre la comunicación organizacional interna y el clima laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2016?
<b>Hipótesis</b>	<p><b>Hipótesis general:</b></p> <p>La relación entre la comunicación organizacional interna y el clima laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca es significativa.</p>
<b>Variables</b>	<p><b>V.I:</b> Comunicación Organizacional Interna.</p> <p><b>V.D:</b> Clima Laboral</p>
<b>Objetivos</b>	<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>✓ Determinar la relación que existe entre la Comunicación Organizacional Interna y el clima laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca.</p> <p><b>Objetivo Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificar el nivel de comunicación organizacional interna de la Universidad Nacional de Cajamarca.</li> <li>✓ Identificar el nivel del clima laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca.</li> <li>✓ Establecer la correlación entre el nivel de comunicación organizacional interna y el nivel del clima laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional de Cajamarca.</li> <li>✓ Proponer un plan de mejora de la comunicación organizacional interna para el fortalecimiento del clima laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional de Cajamarca.</li> </ul>



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA  
ESCUELA DE POSTGRADO  
MENCION: COMUNICACION



---

## Cuestionario de Opinión

Estimado (a) Sr. (a):

Reciba un cordial saludo, a continuación se presenta una encuesta de Comunicación Organizacional Interna y Clima Laboral, la cual pretende conocer las oportunidades que se tienen en la UNC y así impulsar mejoras en la políticas de la Institución.

En esta ocasión lo invitamos a ser parte de esta importante actividad, siendo una excelente oportunidad para que Usted exprese sus opiniones relacionadas con la comunicación organizacional interna y clima laboral existente en nuestra universidad.

**No existen respuestas buenas ni malas**, lo único que se desea es su contestación espontánea y sincera. El cuestionario es **ANONIMO – NO DEBE ESCRIBIR SU NOMBRE.**

Los datos serán tabulados de forma confidencial y serán presentados de manera general y no se podrán identificar con ninguna persona en particular.

**INSTRUCCIONES:** Por favor marque con una “X” el cuadro que Usted cree tiene la opción más conveniente. **FAVOR NO DEJAR NINGUNA PREGUNTA SIN CONTESTAR, DEBE MARCAR SOLO UNA OPCION PARA CADA PREGUNTA.**

**!!!Gracias por su colaboración!!!**

## Comunicación Organizacional Interna

PREGUNTAS						
1	¿Considera que la comunicación organizacional interna genera una identificación institucional por parte del trabajador administrativo hacia la UNC?	Ninguna	Poca	Término Medio	Bastante	Mucho
2	¿Conoce Usted la misión y visión de la UNC?	Nada	No me acuerdo	Término Medio	Bastante	Perfectamente
3	¿Cómo considera que es su jefe en cuanto a mantener una comunicación abierta y oportuna con todo el personal de su área de trabajo?	Malo	Regular	Adecuado	Muy Bueno	Excelente
4	¿Cómo califica la calidad de la información que es transmitida a través de los medios informativos (correos, boletín, murales)?	Mala	Regular	Aceptable	Muy Buena	Excelente
5	¿Qué tanto se siente Usted comprometido con la misión y visión de la UNC?	Nada	Poco	Término Medio	Bastante	Mucho
6	¿Qué tan correcto siente que es su jefe inmediato en la asignación y distribución del trabajo entre los empleados de su área?	Nada	Muy Poco	Término Medio	Bastante	Mucho
7	¿Cómo califica las reuniones informativas en la UNC?	Malas	Regulares	Aceptables	Muy Buenas	Excelentes
8	¿Conoce Usted los Objetivos Generales de la UNC?	Nada	Muy Poco	Medianamente	Bastante	Mucho
9	¿Considera que su trabajo está relacionado con su capacidad y experiencia?	Nada	Muy Poco	Medianamente	Bastante	Mucho
10	¿La comunicación organizacional interna fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores administrativos de la UNC?	Nada	Muy Poco	Término Medio	Bastante	Mucho
11	¿Cuánto siente Usted que su jefe se interesa por sus ideas y lo toma en cuenta en asuntos que afectan directamente su trabajo?	Nada	Muy Poco	Término Medio	Bastante	Mucho
12	¿Recomendaría a un amigo suyo para que trabaje en la UNC?	Nunca	Rara Vez	Término Medio	Con Frecuencia	Siempre

13	¿En qué medida siente que Usted recibe información importante e interesante sobre las actividades, planes y proyectos futuros de la UNC?	Nunca	Pocas Veces	Término Medio	Con Frecuencia	Siempre
14	¿La comunicación organizacional interna en la universidad propicia una buena coordinación dentro de la UNC?	Nunca	Normal	Término Medio	Bastante	Muchísimo
15	¿Considera que una buena comunicación organizacional interna mejoraría la productividad de la UNC en sus diferentes áreas?	No	Poca	Término Medio	Bastante	Mucho
16	¿Cuánta información escrita siente que existe para explicar los procedimientos y métodos de su trabajo?	Ninguna	Poca	Término Medio	Bastante	Mucha
17	¿Cuánto interés siente Usted que existe por parte de las Autoridades Universitarias en conocer sobre sugerencias, críticas e inquietudes del personal?	Ninguno	Poco	Término Medio	Bastante	Mucho
18	¿Una buena comunicación organizacional interna permitiría mejorar las actitudes de todos los empleados de la UNC?	No	Poco	Término Medio	Bastante	Medio
19	¿La capacitación que ha recibido le ha sido útil para ayudarle a trabajar mejor?	Nada	Poco	Término Medio	Bastante	Mucho
20	¿Cuánta Disposición tiene su jefe inmediato para escuchar opiniones y sugerencias de los empleados?	Ninguna	Poca	Aceptable	Bastante	Mucha
21	¿En qué medida se siente Usted identificado con los objetivos de la UNC?	Nada	Poco	Término Medio	Bastante	Mucho
22	¿Qué tan comprometido se siente Usted en contribuir con su trabajo para lograr el éxito de la UNC?	Nada	Poco	Término Medio	Bastante	Mucho
23	¿Qué tanto orgullo siente Usted cuando le dice a sus amigos que trabaja en la UNC?	Ninguno	Poco	Término Medio	Bastante	Mucho

24	¿Qué tan bueno considera que es su jefe en tomar acciones rápidas y efectivas en solucionar las situaciones y los problemas en el trabajo?	Malo	Regular	Adecuado	Bueno	Excelente
25	¿Qué tan bien siente que se comunican e informan en la UNC los asuntos relacionados al personal: actividades, deportes, normas de trabajo, cambios en las disposiciones, etc.?	Mal	Regular	Adecuados	Muy Bien	Excelente

### Clima Laboral

	PREGUNTAS					
1	¿Qué tanto le agrada el trabajo que realiza en la UNC?	Nada	Poco	Término Medio	Bastante	Mucho
2	¿Qué tan justo y correcto considera que es su jefe inmediato en aplicar las medidas disciplinarias establecidas por la UNC?	Nada Justo	Muy Poco Justo	Término Medio	Bastante Justo y Correcto	Siempre Justo y Correcto
3	¿Qué tanto posee su área de trabajo el equipo y recursos materiales necesarios para cumplir con los objetivos establecidos?	Nada	Poco	Término Medio	Bastante	Mucho
4	¿Qué tan adecuado y relacionado son sus habilidades y conocimientos con el trabajo que Usted desempeña?	No hay Relación	Alguna Relación	Término Medio	Bastante Relación	Totalmente Relacionado
5	¿Cómo siente Usted que son los salarios que ofrece la UNC?	Malos	Regulares	Buenos	Muy Buenos	Excelentes
6	¿Considera que sus horarios son agotadores y cansados?	No	Regular	Término Medio	Bastante	Muchísimo
7	¿En qué medida considera que su jefe inmediato se preocupa por utilizar al máximo las capacidades y habilidades de sus empleados?	Nada	Muy Poco	Medianamente	Bastante	Mucho
8	Considerando su experiencia, conocimiento y capacidad, ¿Cómo califica que es su salario en la empresa?	Malo	Regular	Adecuado	Muy Bueno	Excelente

9	Considerando la complejidad de sus tareas y las responsabilidades de su puesto, ¿Qué tan apropiado siente que es su salario en la UNC?	Muy Malo	Regular	Adecuado	Muy Bueno	Excelente
10	¿Considera que su trabajo es importante para la UNC?	Nada	Muy Poco	Término Medio	Bastante	Mucho
11	¿Cómo considera que son los incrementos o nivelaciones salariales que se otorgan en la UNC?	Muy Malos	Regulares	Adecuados	Muy Buenos	Excelentes
12	¿En qué medida siente que los empleados son ejemplo del cumplimiento de las políticas y normas de la UNC?	Nada	Muy Poco	Término Medio	Bastante	Mucho
13	¿En qué medida siente Usted que se cumple con las fechas programadas para el pago de los salarios?	Nunca	Pocas Veces	Término Medio	Casi Siempre	Siempre
14	¿Cómo considera Usted que es el ambiente físico en que le toca desarrollar su trabajo? (limpieza, orden, ventilación, iluminación, espacio, etc.)	Malo	Regular	Adecuado	Muy Bueno	Excelente
15	En los últimos 12 meses, ¿Cuánto tiempo ha participado en cursos o seminarios programados por la UNC?	Ninguno	1-2 días	3-5 días	6-10 días	Más de 10 días
16	¿Cómo califica la capacitación que ha recibido dentro de la UNC?	Mala	Regular	Adecuado	Buena	Excelente
17	¿Cuánto apoyo y cooperación existe entre los compañeros de su área de trabajo?	Ninguno	Poco	Término Medio	Bastante	Mucho
18	¿Cuánto apoyo y cooperación existe entre el personal de la UNC en general?	Ninguno	Poco	Término Medio	Bastante	Mucho
19	¿En qué medida le reconoce su jefe inmediato el trabajo bien hecho?	Nunca	Pocas Veces	Aceptable	Bastante	Siempre
20	¿Cómo calificaría el Clima Laboral existente en la UNC?	Malo	Regular	Adecuado	Muy Bueno	Excelente

21	¿Cómo califica Usted las oportunidades de ascenso que hasta ahora ha tenido en la UNC?	Malas	Regulares	Adecuadas	Buenas	Excelentes
22	¿Considera que dentro de su área hay posibilidades de avanzar y tener un ascenso (promoción)?	Ninguna	Muy Pocas	Término Medio	Bastantes	Muchas
23	¿Consideras que los compañeros de trabajo de su área contribuyen en igual medida para desempeñar un buen trabajo?	Nunca	Pocas Veces	Aceptable	Frecuentemente	Siempre
24	¿En qué medida se han cumplido sus expectativas de estar laborando en un buen lugar de trabajo como empleado de la UNC?	Nada	Poco	Término Medio	Bastante	Mucho
25	¿Considera que los ascensos en su área han sido hechos eligiendo a las personas verdaderamente merecedoras de ello?	Nunca	Algunas Veces	Término Medio	Bastante	Siempre
26	¿Cuánto trabajo en equipo siente que existe dentro de la UNC?	Ninguno	Poco	Término Medio	Bastante	Mucho
27	¿Cómo considera la probabilidad que existe de conseguir un ascenso en los próximos años?	Ninguna	Poca	Término Medio	Bastante	Mucha
28	¿En qué medida siente que la UNC es un buen lugar para trabajar?	Malo	Regular	Término Medio	Bueno	Excelente
29	¿Cómo considera que es la cantidad y calidad del entrenamiento que recibe el empleado para poder garantizar y cumplir las normas de calidad de la UNC?	Malo	Regular	Aceptable	Bueno	Excelente
30	¿Cuánto apoyo considera que le brinda su jefe en los asuntos de trabajo?	Nada	Muy Poco	Término Medio	Bastante	Mucho
31	¿Cómo considera que es la calidad del servicio que brinda la UNC?	Mala	Regular	Adecuada	Buena	Excelente
32	¿En qué medida considera que en la UNC todas las áreas trabajan como un equipo coordinado, apoyándose entre sí?	Nada	Poco	Término Medio	Bastante	Mucho

33	¿Qué tan eficiente considera a la Oficina de Personal para la resolución de quejas de los empleados?	Malo	Regular	Adecuados	Aceptables	Excelente
34	¿Cómo califica las prestaciones que le brinda la UNC como empleado de la misma?	Malas	Regulares	Adecuadas	Muy buenas	Excelentes
35	¿Cómo compara Usted su salario con el que se paga en trabajos similares en otras universidades?	Mal	Regular	Adecuado	Bueno	Excelente

