

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN



TESIS

Los niveles de comunicación interna y su contribución a mejorar relaciones interpersonales de los administrativos de la Universidad de Chiclayo.

Para obtener el Título profesional de Licenciado en Ciencias de la comunicación.

Autores:

BALLENA VELASQUEZ FRANKLIN

CAMACHO NUÑEZ ANABELLA

Asesor:

PASTOR BALDERRAMA JOSÉ FERNANDO FÉLIX

Lambayeque – Perú, 2019

Los niveles de comunicación interna y su contribución a mejorar relaciones interpersonales de los administrativos de la Universidad de Chiclayo.

APROBACIÓN

Título de la tesis:

“Los niveles de comunicación interna y su contribución a mejorar relaciones interpersonales de los administrativos de la Universidad de Chiclayo”

Autores:


Bach. Anabella Camacho Nuñez

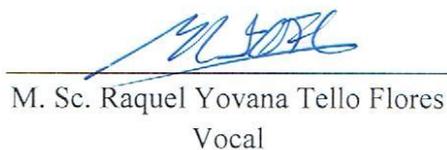

Bach. Franklin Ballena Velásquez


Asesor
M. Sc. José Fernando Félix Pastor Balderrama

Aprobada por los jurados


Dra. Rosario del Milagro Wong Chung
Presidente


Lic. Esther Janet Aldana Fernández
Secretario


M. Sc. Raquel Yovana Tello Flores
Vocal

Lambayeque, agosto de 2019



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
 FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS Nº 000501

Siendo las veve y treinta horas del día veintidós
 de agosto del año dos mil diecinueve; en los ambientes de
Auditorio FACHSE, se reunieron los miembros del jurado
 designados mediante Decreto Nº 108 - 2019 - CISE - FACHSE, de fecha 23 de
mayo de 2019; integrado por:



- Presidente : Dra. Rosario del Milagro Wong Chung
- Secretario : Lic. Esther Janet Aldana Fernández
- Vocal : M. Sc. Raquel Yovana Tello Flores
- Asesor(a) : M. Sc. José Fernando Pastor Balderrama

La finalidad es evaluar la Tesis titulada: "Los niveles de comunicación interna y su contribución a mejorar relaciones interpersonales de los administrativos de la Universidad de Chiclayo"

presentada por Ballena Velásquez Franklin
Camacho Nuñez Anabella

Bachiller (es) en **CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN** para obtener el título de Licenciad (o)
 (a) (os) (as) en **CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 37, 38, 39, 40, 41; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a sustentante A, quien A procedi (ó) (eron) a dar respuesta a las interrogantes y observaciones.

Con la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación del trabajo de investigación en términos de aprobado con mención de Bueno

Siendo las 10:30 hrs. del mismo día, en la ciudad de Lambayeque.

se dio por concluido el acto académico, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

[Firma]
 PRESIDENTE

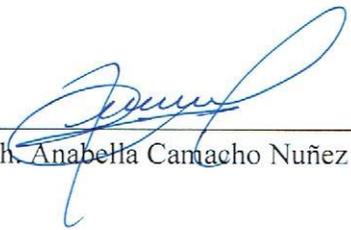
[Firma]
 SECRETARIO

[Firma]
 VOCAL

Declaración jurada de Originalidad:

Yo, Franklin Ballena Velásquez y Anabella Camacho Nuñez, investigadores principales, y José Fernando Pastor Valderrama asesor del trabajo de investigación “Los niveles de comunicación interna y su contribución a mejorar relaciones interpersonales de los administrativos de la Universidad de Chiclayo”, declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrara lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, agosto de 2019.



Bach. Anabella Camacho Nuñez



Bach. Franklin Ballena Velásquez



Asesor
M. Sc. José Fernando Félix Pastor Balderrama

DEDICATORIA

IN MEMORIAN

*A ti abuelito Artidoro, por ser el pilar fundamental de la familia Núñez, fruto de nobles virtudes, enseñanzas y valores que los mantendré conmigo el resto de mi vida; porque has sido y serás siempre un ejemplo incuestionable de fortaleza, integridad, sabiduría y humildad.
Con inagotable amor para tan bello ser.*

*A mis madres, Hilda y Doris, por su guía y amor constante, porque a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación.
Les dedico todo mi esfuerzo y trabajo puesto para la realización de esta tesis.*

ANABELLA.

*A mis dos madres, Ysabel y Enerita,
por ser fuentes de mi inspiración infinita
y mostrarme que el sacrificio pronto
tendrá una recompensa.*

*A mi hermano Wilson, por enseñarme
que la educación es la mejor arma
para enfrentar al mundo.*

FRANKLIN.

AGRADECIMIENTO

Dios, tu amor y tu bondad no tienen fin, me permites sonreír ante todos mis logros que son resultado de tu ayuda, y cuando caigo y me pones a prueba, aprendo de mis errores y me doy cuenta que los pones en frente mío para que mejore como ser humano y crezca de diversas maneras, por ello, con toda la humildad que de mi corazón puede emanar, mi gratitud infinita hacia ti por el logro de esta meta.

A mi Alma Mater, la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, por albergarme durante toda mi formación profesional.

A mi asesor, por la orientación para lograr el desarrollo de la presente investigación

A la Universidad Particular de Chiclayo y al personal administrativo por las facilidades brindadas.

ANABELLA.

*A Dios por ser mi soporte espiritual
y darme la fuerza suficiente para obtener
uno de los anhelos más deseados.*

*A la Universidad de Chiclayo
por abrirnos las puertas y permitir
realizar nuestro trabajo de investigación el cual
contribuirá a mi formación profesional.*

FRANKLIN.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN	1
ABSTRACT	3
I. INTRODUCCIÓN	5
1.1. Situación problemática	6
1.2. Formulación del problema de investigación	9
1.3. Hipótesis.....	9
1.4. Objetivos de la investigación.....	9
1.4.1. Objetivo general.....	10
1.4.2. Objetivo específico.....	10
1.5. Justificación de la investigación	10
II. ANTECEDENTES Y BASES TEÓRICAS.....	13
2.1. Antecedentes	13
2.2. Bases teóricas.....	17
2.2.1. Comunicación interna	17
2.2.1.1. Objetivos de la comunicación interna.....	18
2.2.1.2. Funciones de la comunicación interna.....	18
2.2.1.3. Importancia de la comunicación interna	19
2.2.1.4. Elementos de la comunicación interna	20
2.2.2. Teorías y modelos de la comunicación interna.....	20
2.2.2.1. Teoría de la información de Shannon y Weaver	20
2.2.2.2. Teoría de sistemas.....	22
2.2.2.3. Teoría contingente	23
2.2.2.4. Modelo de las cinco ies	24
2.2.3. Niveles de comunicación interna	25
2.2.3.1. Comunicación descendente	26
2.2.3.2. Comunicación ascendente	26
2.2.3.3. Comunicación horizontal.....	27
2.2.4. Canales de comunicación	28
2.2.5. Barreras de la comunicación	30
2.2.6. Relaciones interpersonales	30
2.2.6.1. Funciones de las relaciones interpersonales.....	31
2.2.6.2. Tipo de relaciones interpersonales	32
2.2.6.3. Características de las relaciones interpersonales	32
2.2.7. Teoría de las relaciones interpersonales.....	33

2.2.7.1.	Teoría de las relaciones humanas de E. Mayo	33
2.2.7.2.	Teoría de las Necesidades de McClelland	35
2.2.7.3.	Teoría X y Teoría Y de McGregor.....	36
2.2.7.4.	Teoría de la equidad de Stancey Adams	38
2.2.8.	Dimensiones de las relaciones interpersonales	38
2.2.8.1.	Inclusión	38
2.2.8.2.	Control.....	39
2.2.8.3.	Afecto	39
III.	MÉTODOS Y MATERIALES.....	41
3.1.	Población.....	41
3.1.1.	Criterios de exclusión	41
3.2.	Diseño de investigación.....	42
3.3.	Diseño de contrastación de hipótesis	42
3.4.	Operacionalización de variables.....	43
3.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	44
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	46
4.1.	Resultados	46
4.2.	Discusión	77
	CONCLUSIONES	80
	RECOMENDACIONES.....	82
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	83
	LINKOGRAFÍA.....	85
	ANEXOS	86
Anexo 01:	Cuestionario	87
Anexo 02:	Organigrama Institucional de la Universidad de Chiclayo	89
Anexo 03:	Fotos de los colaboradores administrativos	90

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
TABLA N° 01	48
TABLA N° 02	49
TABLA N° 03	50
TABLA N° 04	51
TABLA N° 05	52
TABLA N° 06	53
TABLA N° 07	54
TABLA N° 08	55
TABLA N° 09	56
TABLA N° 10	57
TABLA N° 11	58
TABLA N° 12	59
TABLA N° 13	60
TABLA N° 14	61
TABLA N° 15	62
TABLA N° 16	63
TABLA N° 17	64
TABLA N° 18	65
TABLA N° 19	66
TABLA N° 20	67
TABLA N° 21	68
TABLA N° 22	69
TABLA N° 23	70
TABLA N° 24	71
TABLA N° 25	72
TABLA N° 26	73
TABLA N° 27	74
TABLA N° 28	75
TABLA N° 29	76
TABLA N° 30	77

RESUMEN

La presente investigación ha tenido como objetivo principal determinar el grado de los niveles de comunicación interna a fin de mejorar las relaciones interpersonales en los administrativos de la Universidad de Chiclayo, por lo que se tuvo que especificar algunos procesos iniciales que permitan obtener información relevante sobre las diversas clases de comunicación interna y que permitió deducir que ella, tiene importancia ya sea directa o indirecta con las relaciones interpersonales que debe primar en las oficinas de la alta dirección de la universidad.

Es de naturaleza básica descriptiva de corte transversal. El sujeto de investigación está conformado por 46 personas que integran las distintas oficinas de la alta dirección en la universidad particular de Chiclayo, es decir, se trabajó con la población total. Así mismo, para la obtención de resultados se ha utilizado como técnica El Cuestionario, compuesto por 30 ítems, cada una de ellas estuvo vinculada a las dimensiones pertenecientes a las variables dependiente e independiente.

En ese sentido los autores han establecido que la institución sujeta del proceso de estudio, se encuentra en un grado deficiente en sus tres niveles de comunicación, puesto que la comunicación entre sus trabajadores no es efectiva y poco cordial.

Por otro lado se obtuvo información que los trabajadores administrativos a veces se le proporciona información relevante, confiable, suficiente y oportuna, utilizando canales de fácil acceso y el canal escrito es al que mayor importancia le brindan.

Cabe resaltar que se aprecia sobremanera la existencia de barreras de comunicación las cuales impiden establecer una buena interacción entre los trabajadores administrativos de la institución en estudio.

Otro factor importante es que escasas veces su trabajo es estimulado y recompensado derivando que no se sienten motivados ni identificados con la institución.

A pesar que se practica el Código de Ética, el grado de compañerismo es bajo estableciendo una limitada relación interpersonal entre los trabajadores administrativos.

Por lo tanto, la Hipótesis planteada por los autores de la investigación asume un rol importante ya que se establece que si la comunicación interna presenta un grado óptimo

entonces contribuirá efectivamente en las relaciones interpersonales de los colaboradores administrativos de la Universidad de Chiclayo.

La validez del instrumento se obtuvo mediante juicio de expertos. La recolección de datos se obtuvo a través de 1 cuestionario, la primera variable con 16 ítems, y la segunda variable con 14 ítems, con escala Likert de 5 categorías. El análisis de los datos se hizo utilizando el programa estadístico SPSS versión 22.0, llegando a evidenciar que la comunicación dentro de la organización muestra un grado deficiente perjudicando las relaciones interpersonales de los administrativos.

Palabras Claves: Comunicación Organizacional, Comunicación Interna, Relaciones Interpersonales, Niveles de Comunicación, Clima Organizacional.

ABSTRACT

This research has had as main objective to determine the degree of internal communication levels in order to improve interpersonal relationships in the administrative of the University of Chiclayo, so it was necessary to specify some initial processes that allow obtaining relevant information on the various kinds of internal communication and that allowed to deduce that it has importance either directly or indirectly with the interpersonal relationships that must prevail in the offices of the university's senior management.

It is of a descriptive basic nature of cross section. The research subject is made up of 46 people who make up the various senior management offices at the private university of Chiclayo, that is, they worked with the total population. Likewise, to obtain results, the Questionnaire, consisting of 30 items, was used as a technique, each of which was linked to the dimensions belonging to the dependent and independent variables.

In that sense, the authors have established that the institution subject to the study process is in a deficient degree in its three levels of communication, since communication between its workers is not effective and unfriendly.

On the other hand, information was obtained that administrative workers are sometimes provided with relevant, reliable, sufficient and timely information, using easily accessible channels and the written channel is the most important.

It should be noted that the existence of communication barriers is highly appreciated, which prevents a good interaction between the administrative workers of the institution under study.

Another important factor is that few times your work is stimulated and rewarded deriving that you do not feel motivated or identified with the institution.

Although the Code of Ethics is practiced, the degree of companionship is low establishing a limited interpersonal relationship between administrative workers.

Therefore, the Hypothesis proposed by the authors of the research assumes an important role since it is established that if the internal communication presents an optimal degree then it will effectively contribute to the interpersonal relationships of the administrative collaborators of the University of Chiclayo.

The validity of the instrument was obtained through expert judgment. Data collection was obtained through 1 questionnaire, the first variable with 16 items, and the second variable with 14 items, with a Likert scale of 5 categories. The data analysis was done using the statistical program SPSS version 22.0, showing that the communication within the organization shows a deficient degree damaging the interpersonal relationships of the administrative staff.

Keys Words: Organizational communication, Internal Communication, Interpersonal Relations, Communication Levels, Organizational Climate.

I. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo, se precisará que el ser humano y su personalidad son un conjunto de comportamientos, teniendo en cuenta que este está controlado por los diversos tipos de comunicación sea esta externa o interna en el cual se desenvuelve, es decir si a la persona se le refuerza en establecer permanentemente diálogo con sus interlocutores, entonces se obtendrá un comportamiento acorde a la función que se desempeña o que es sujeta de asumir dentro de sus funciones laborales

Ello permite establecer el grado de los niveles de comunicación de acuerdo al reforzamiento comunicacional ya sea que haya sido bueno o deficiente y que se verán reflejadas en el usuario a fin de que actúe favorablemente en su trato a público y al interior de la institución, se incrementen sus relaciones interpersonales.

Así mismo el desarrollo de la ética al interior de la institución, se convertirá en el medio de cambio en cada uno de los trabajadores quienes se forman y transforman, tanto a sí mismos como a sus compañeros, y poder así contribuir a la buena imagen institucional, haciendo que su vida se convierta en más cómoda y duradera mediante sus habituales relaciones interpersonales

Sin embargo, cuando dentro del proceso netamente del trabajo organizacional, varios de sus componentes fallan sobre todo los niveles de comunicación interna, entonces se encontrará uno con situaciones problemáticas, que deben resolverse de manera técnica y científica.

Uno de los grandes problemas que afronta actualmente las Instituciones universitarias sean estas nacionales o privadas es sin duda, el trato y sentido comunicacional que guarda influencia intrínseca con las relaciones interpersonales del trabajador y que al ser deficientes ambas variables, ellas influyen negativamente en el trato tanto hacia al interior como al exterior de dichas instituciones.

Esta situación se expresa en una variedad de fenómenos que permiten apreciar con objetividad el grado de los niveles de comunicación tanto ascendente, descendente como

horizontal, que influye en la optimización de las relaciones interpersonales, influye en el rendimiento laboral que se vuelve preocupación permanente en los trabajadores y repercute en la productividad reflejada a nivel de áreas o departamentos administrativos de la alta dirección debido a que no existe una política adecuada de capacitación e inducción hacia el personal, por falta de personal calificado para realizar este trabajo.

Todas estas causales derivan a un visible descontento, y por ende el poco interés que los trabajadores prestan a sus labores que realizan a diario, ocasionando malestar con los usuarios.

Lo descrito, origina una situación de desnivel comunicacional entre la alta dirección y las unidades ejecutoras de la institución, sujeta de investigación.

Es por ello que los autores plantearon como **Objetivo General** el determinar el grado de los niveles de la comunicación interna a fin de mejorar las relaciones interpersonales en los administrativos de la Universidad de Chiclayo.

Surge por lo tanto el **Objeto de Estudio** que constituye los Niveles de Comunicación y las Relaciones Interpersonales de los trabajadores de la Universidad de Chiclayo.

La **Hipótesis** como probabilidad no de establecer por ser una investigación de **Tipo** descriptiva, se deriva en que al investigar las diversas tendencias de comunicación interna, una o dos de sus categorías, contribuirían al mejoramiento de las relaciones interpersonales de los trabajadores administrativos de la Universidad de Chiclayo.

Los resultados del **Cuestionario**, medirá las variables en sus diversos niveles de comunicación de la realidad sobre las relaciones interpersonales al interior de la Universidad de Chiclayo.

La presente investigación se encuentra estructurada según modelo ya establecido por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo a través de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación con su Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación.

Queda por lo tanto a criterio de los especialistas que la presente investigación, no es limitante para continuar con otras investigaciones inherentes a la especialidad.

1.1. Situación problemática

La comunicación interna es una herramienta fundamental para todas las organizaciones e instituciones, siendo la clave para mejorar las relaciones interpersonales entre los

colaboradores y a su vez, transmite los principales lineamientos de la empresa hacia los trabajadores, generando que sean productivos y efectivos.

Pese a la importancia significativa que tiene la comunicación dentro de una organización, a nivel mundial son muchas las empresas que no realizan un adecuado análisis de esta en sus organizaciones, generando que exista un desconocimiento total.

Blanc (2013) señala que aproximadamente el 7% de empresas en el mundo realizan un análisis de comunicación interna y que el 40% solo recoge información a través del feedback informal o de las encuestas de clima laboral, determinándose que la mayoría de empresas no brindan la importancia determinada a este instrumento.

Andreu Pinillos (1998), manifiesta que en primer lugar el responsable de poner en marcha la gestión de la comunicación interna es la dirección general. La ejecución y la implantación de la comunicación interna deben recaer y apoyarse en los ejecutivos, directores y mandos intermedios. Es fundamental mejorar la calidad de la dirección, el rol de los equipos directivos, puesto que como depositarios de la información significativa deben y pueden estructurar los contenidos, dinamizar los procesos y evaluar los resultados, y así asegurar la transmisión comunicativa eficaz y bidireccional entre la dirección y el resto de la organización. Los directivos tienen que estar comprometidos con la idea de que la comunicación con los empleados resulta esencial para el logro de los objetivos empresariales.

El rol de los directivos de la organización, tiene que producirse una coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, ya que los empleados conocen su organización a través de sus jefes y directivos. La comunicación con los empleados es una responsabilidad compartida. Todos y cada uno de los directivos de la organización tienen que gestionar la comunicación.

Capriotti (1998) señala que para lograr un mejor funcionamiento de la organización se necesita de la participación de los colaboradores, deben sentirse parte de la organización, para lograr un sentimiento de identificación. Deben ser concebidos como miembros activos a los cuales se les considera a la hora de tomar decisiones, por lo tanto la comunicación debe ser inherente a la organización.

A nivel nacional, Miguel Antezana (citado por Montoya, 2013), Coordinador del Diplomado Internacional en Comunicación Corporativa de ESAN, menciona que en Perú la comunicación interna es una de las herramientas corporativas más abandonadas por los empresarios; de igual forma, algunos no poseen un modelo de comunicación desarrollado,

generando que no se logre el éxito empresarial, ya que la comunicación es un factor fundamental competitivo para toda empresa.

A nivel local, en el departamento de Lambayeque, las instituciones, no son ajenas a la limitada y en otras ocasiones falta de comunicación interna que trae consigo malas relaciones interpersonales y por ende baja productividad.

Es por ello que las organizaciones deben analizar, estudiar y verificar los niveles de comunicación interna entre todos los trabajadores; ya que permitirá determinar la contribución en las relaciones interpersonales, para así evitar conflictos internos que a la larga va a repercutir en el crecimiento profesional del personal tanto como en la misma institución.

La realización de la presente investigación se realiza en la Universidad Particular de Chiclayo, ubicada en carretera a Pimentel km. 3.5.

Existe dentro de ella una serie de problemas, dificultades internas que limitan su desarrollo organizacional y sus relaciones interpersonales en los administrativos. No cuenta con un departamento de comunicación ni mucho menos con un plan estratégico de comunicación interna que ayude a mejorar el clima organizacional y la productividad de los trabajadores para que esto se vea reflejado en el crecimiento institucional, más bien, existen barreras de comunicación que impiden el buen manejo de las relaciones interpersonales dentro del ámbito laboral; los trabajadores muchas veces no se involucran por completo en el cumplimiento de los objetivos planteados por la institución porque los desconoce y en otras ocasiones porque no se siente parte del equipo, ocasionando bajo rendimiento e inestabilidad laboral.

A los jefes de cada área les falta manejar bien la comunicación para poder llegar a sus trabajadores, que tengan la cualidad de escucharlos y tomarlos en cuenta sin la necesidad de que siempre tenga que existir de por medio un documento de solicitud. No mantiene una comunicación abierta y fluida, originando rumores que repercuten negativamente en sus labores y generando desconfianza.

La institución no aplica su filosofía empresarial la cual la expresa en la frase *Atrévete a ser libre*, los administrativos no tienen la libertad de poder tomar ciertas decisiones laborales sin que estas tengan que ser antes intervenidas y modificadas por los superiores, prácticas impositivas por parte de los gerentes al no querer que se realicen ciertas actividades de cambio así como también de compras.

Existe también deficiencia en la motivación para con los trabajadores sobre todo en el aspecto intrínseco (reconocimiento, incentivos, escuchar otras opciones o sugerencias, felicitaciones, etc), impidiendo de esta manera que se genere una mayor productividad en pro de los objetivos trazados por la institución y un buen manejo de la comunicación interna para que se fortalezcan las relaciones interpersonales entre administrativos.

La comunicación interna es una herramienta fundamental para todas las organizaciones e instituciones, siendo herramienta clave para mejorar las relaciones interpersonales entre los colaboradores y a su vez, trasmite los principales lineamientos de la empresa hacia los trabajadores, generando que sean productivos y efectivos; pese a su significativa importancia, Todas las situaciones anteriormente mencionadas, han ocasionado dentro de la institución, que las relaciones interpersonales no sean tan buenas y que las condiciones no sean tan favorables al cumplimiento de objetivos. Las actividades realizadas por el personal tienden a ser rutinarias y nadie hace nada más allá de sus funciones.

Por ello el presente trabajo de investigación, busca identificar el grado de los niveles de comunicación interna y su contribución en el mejoramiento de las relaciones interpersonales, para que sirva de precedente en un trabajo futuro que quiera proponer o aplicar un plan de comunicación.

1.2. Formulación del problema de investigación

¿En qué medida los niveles de comunicación interna contribuirán a mejorar las relaciones interpersonales en los administrativos de la Universidad de Chiclayo?

1.3. Hipótesis

Si los niveles de comunicación interna presentan un grado óptimo, entonces contribuirán efectivamente a las relaciones interpersonales de los administrativos de la Universidad de Chiclayo.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Determinar el grado de los niveles de comunicación interna a fin de mejorar las relaciones interpersonales en los administrativos de la Universidad de Chiclayo.

1.4.2. Objetivo específico

- Elaborar y aplicar una técnica de investigación social a los administrativos de la Universidad de Chiclayo, con la finalidad de diagnosticar el grado de los niveles de comunicación interna.
- Analizar e interpretar la información obtenida de la técnica de investigación aplicada a los administrativos de la Universidad de Chiclayo.
- Identificar y describir los niveles de comunicación interna que limite las relaciones interpersonales de los administrativos de la Universidad de Chiclayo.

1.5. Justificación de la investigación

La presente investigación es de suma importancia en el campo laboral y preferentemente a nivel de instituciones universitarias siendo una de ellas la Universidad de Chiclayo que a través de la técnica observacional, identificó algunas limitantes entre sus trabajadores, estableciéndose dos variables que son consideradas factores determinantes y que constituyen los niveles de comunicación interna y de las relaciones interpersonales.

Los autores consideran que los limitantes niveles de comunicación interna al interior de la institución universitaria, guardan relación intrínseca en el óptimo desarrollo de las relaciones interpersonales de sus trabajadores y con repercusión directa hacia el trato con los usuarios que a diario tramitan expedientes de naturaleza académica y administrativa.

Debido a ello, la comunicación entre funcionarios de los diferentes departamentos de alta dirección, los jefes y sus subordinados, se encuentra muy limitada a nivel intra institucional, ocasionando incomodidad, descontento y poco incentivados por no recibir estímulos sea de naturaleza verbal o con incentivos.

Esta situación ocasiona que el personal no se identifique plenamente con su institución y que labore a diario solo por cumplimiento de metas que los niveles inmediatos superiores tengan que cumplirlos.

Por lo que la presente investigación pretende determinar mediante la identificación previa, de cuáles son los diversos niveles de comunicación que tienen prevalencia al interior de la institución y que se convierten en factores limitantes para mejorar las relaciones interpersonales.

Este estudio obtendrá impacto favorable siempre y cuando al detectarse desniveles comunicacionales, será necesario programar eventos de capacitación continua para beneficio no solo de sus trabajadores sino del usuario que día a día, requiere de atención especializada, que se verá reflejado en la obtención de metas de la institución universitaria y en la concreción de sus objetivos laborales.

CAPÍTULO I:
ANTECEDENTES Y BASES TEÓRICAS

II. ANTECEDENTES Y BASES TEÓRICAS

2.1. Antecedentes

Bermúdez (2012), señala en su libro **“Diagnóstico de Comunicación para la elaboración de un plan estratégico para mejorar la comunicación interna en el municipio de Envigado”**, Universidad de Los Andes, Colombia, sostiene lo siguiente: Las organizaciones no pueden subsistir si no se gestiona la comunicación entre sus miembros. Si esta no existe, los empleados no pueden saber lo que están haciendo sus compañeros de trabajo, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones. La coordinación del trabajo sería imposible, y quimérica la cooperación, ya que los individuos no podrían participar sus necesidades y sentimientos a otros.

Esto nos sirve para entender que la comunicación interna actúa como un puente para socializar entre las personas que trabajan en una organización; ya que esto permitirá que el empleado rinda de la mejor manera en sus funciones.

Enríquez (2014), en su tesis denominada **“La comunicación organizacional interna en la eficiencia del personal administrativo de la dirección regional de transportes y comunicaciones de Huancavelica – 2013”**, cuyo objetivo general: Identificar la influencia de la Comunicación Organizacional Interna en la Eficiencia del personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica-2013. Métodos: Estudio científico, tipo de investigación aplicada, el Nivel de Investigación es el explicativo - correlacional, el diseño de la investigación fue el No Experimental y específicamente en descriptivo - correlacional. Se utilizó como instrumento una encuesta tipo escala de Likert, el cual presenta validez de contenido evaluado por criterio de jueces expertos. Tuvo como Resultados: El análisis estadístico mediante la prueba de independencia Chi Cuadrado da como resultado la aceptación de la hipótesis de investigación que está planteado en los siguientes términos: La Comunicación Organizacional Interna influye de manera positiva y

significativa en la Eficiencia del personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica-2013 con un 95% de confianza. Conclusiones: Los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica, realizan sus labores y/o actividades con un limitado dominio de habilidades y conocimientos para desempeñarse con eficacia ante situaciones presentadas en la rutina laboral dentro de la institución.

Pérez (2015), en su tesis de grado “**Comunicación interna y relaciones interpersonales de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Juan Guerra, 2014**”, tuvo como objetivo determinar la relación existente entre la comunicación interna y las relaciones interpersonales de los colaboradores de la municipalidad distrital de Juan Guerra, 2014. Donde los sujetos de estudio fueron los 30 colaboradores donde se desarrolló la investigación, utilizando la técnica de encuesta y como instrumento el cuestionario donde el resultado fue la existencia de una correlación significativa entre la variable Comunicación Interna y Relaciones Interpersonales, debido a que el valor P es menor a 0,05 observado en las Sig.(bilateral) , es decir 0,000. De igual manera se observa que el valor Rho es igual a 88% determinando que existe una correlación positiva muy fuerte entre las variables, así mismo la comunicación interna de los colaboradores de la municipalidad distrital de Juan Guerra es inadecuado, en un 60 % por factores diversos , que se reflejan en la encuesta aplicada, tales como el tiempo de espera , la claridad y objetividad del mensaje transmitido, el lenguaje utilizado, la retroalimentación brindada, y la falta de esclarecimiento de las dudas, para finalizar las relaciones interpersonales de los colaboradores de la municipalidad distrital de Juan Guerra son inadecuadas, en base a las dimensiones como habilidades y aspecto humano, manifestando básicamente aspectos como el sentirse aburridos, una inadecuada comunicación, la receptividad de sus opiniones.

López (2016), en su tesis denominada “**Influencia de la comunicación en el nivel de clima organizacional**”, El tipo de investigación fue básica, con enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, transversal y correlacional. El estudio estuvo conformado por una muestra de 156 trabajadores de la Municipalidad de Chacabuco; para la recolección de datos se utilizó instrumentos elaborados por el investigador y validados por expertos. El análisis de datos a través del Chi² de Pearson demostró que la comunicación interna influye directamente en el clima organizacional en un 63.7%, esto demuestra que las variables en estudio influyen significativamente en la investigación. Siendo la comunicación asertiva y operativa la que más influencia tiene, con un (55,8%). Por otro lado la comunicación descendente según la

percepción de los trabajadores es la que mayores dificultades presenta y esto se refleja con un 17,3%, en el nivel deficiente. Respecto al liderazgo transformacional el 22,4% de los trabajadores también manifiesta un nivel deficiente, sin embargo a pesar de todas las dificultades el 44,9 de los trabajadores manifestó un nivel excelente respecto a la satisfacción laboral y personal. Por último los trabajadores declaran en un 41,7% que la comunicación ascendente está en un nivel excelente siendo esta la que mejor se desarrolla en la Municipalidad de Chaclacayo.

Huamán (2017), planteó en su tesis **“Relaciones Interpersonales del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2016”** el siguiente objetivo general: analizar las relaciones interpersonales del personal administrativo de la Municipalidad Provincia de Andahuaylas - 2016. Estudio que se ha desarrollado de la investigación en base a los hechos correspondientes al año 2016. Perteneció al enfoque cuantitativo, el tipo de estudio es de investigación básica, el diseño de investigación no experimental y dentro del diseño no experimental, esta investigación es de tipo de diseño transaccional o transversal descriptivo. La población se conforma por todos los trabajadores que realizan labor administrativa, en un total de 202 personas. El tamaño de la muestra bajo sustento teórico plasmado en la tesis, se tomó por muestreo probabilístico simple obteniendo un resultado de 133 personas, acotadas a un margen de error 5% y de seguridad del 95%. La técnica e instrumentos de recolección de datos que se utilizó ha sido la encuesta. Del procedimiento de datos, se obtuvo un Alfa de Cronbach de (0.786) que representa muy confiable de confiabilidad de la aplicación del instrumento de investigación. La conclusión en relación al objetivo general de la investigación fue la siguiente:

Se identificó cierta inconformidad de parte de los trabajadores en cuanto a la comunicación a nivel laboral que existe entre compañeros de trabajo, ya que las personas encuestadas manifiestan que existe deficiencias en este aspecto, debido a que el trato y la relación que se tiene entre los compañeros no es adecuado, ya que existe ineficiencia por parte de ciertos trabajadores, para proporcionar información relevante a sus compañeros, en relación a alguna función o actividad específica, destinada a su puesto de trabajo.

Guarderas (2018), en su tesis denominada **“Relaciones interpersonales y productividad de colaboradores: Entidad de servicios y saneamiento S.A. Zonal Paita, 2017”**. Se planteó como objetivo general analizar cómo las relaciones interpersonales de la coordinación comercial zonal Paita influye en la productividad de los colaboradores de la

entidad prestadora de servicios y saneamiento S.A. Es una investigación no experimental y de diseño transaccional o transversal descriptivo, se recolectaron los datos en un solo momento, la población estuvo conformada por 26 trabajadores. Entre los principales resultados hemos hallado: En un 73% los colaboradores consideran favorable que para lograr buenas relaciones interpersonales dentro de la institución inciden los sentimientos de los compañeros de trabajo y favorecen en el logro de las metas organizacionales, lo cual depende en parte de las normas legales y las políticas institucional. En un 61.54% los colaboradores están totalmente de acuerdo, que existe mucha rotación de personal generando reducción en los niveles de producción para ello los colaboradores tendrían que ser capacitados y motivados. En un 34.62% casi siempre los colaboradores sienten que se reconoce el esfuerzo que hacen, siendo eficiente en sus labores y 80.76% siempre sienten que su jefe inmediato lo motiva y le da oportunidad de ascender a un puesto de trabajo y ponerse la camiseta de la organización operando con mayor productividad. En un 100% siempre se siente satisfecho en su ambiente de trabajo dentro de la organización y un 100% siempre se siente satisfecho realizando sus funciones encomendadas bajo condiciones favorables del ambiente laboral. De acuerdo a los resultados obtenidos por la gerencia comercial se debería generar más inversión en infraestructura, equipos como en el talento humano que conforman las diferentes áreas de la institución para que se pueda brindar un servicio de calidad.

Silva (2018), en su tesis de maestría “**La comunicación organizacional interna y el compromiso organizacional en el personal administrativo de una universidad pública 2017**”. Tuvo como objetivo general de esta investigación el determinar la relación entre la comunicación organizacional interna y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Federico Villarreal en el periodo 2017. La metodología empleada para la elaboración de esta tesis estuvo relacionada al enfoque cuantitativo. Fue una investigación básica que se ubica en el nivel descriptivo y correlacional. El diseño de la investigación fue no experimental: transversal: correlacional. La población estuvo conformada por 850 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Federico Villarreal en el periodo 2017, se utilizó el muestreo no probabilístico intencional, el tamaño muestral fue de 273 trabajadores administrativos, y se utilizó como instrumentos dos cuestionarios el primero con 42 items y el segundo con 18 items, con un nivel de fiabilidad de alpha de Cronbach de 0,9 y 0,888, nivel más que aceptable. Los resultados de la investigación, se realizaron mediante el análisis descriptivo de las variables y el análisis inferencial para conocer el nivel de correlación mediante la prueba de Rho de Spearman, el nivel de

significancia ($\text{sig} = 0.000$) es menor que el p valor 0.05 $p < \alpha = 0,05$ contestando de esta manera a los problemas, verificando el cumplimiento de los objetivos y rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alternativa. Se llegó a la conclusión que existe una correlación positiva moderada de 0,448 puntos entre las variables comunicación interna organizacional y compromiso organizacional.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Comunicación interna

García, J. (1998). La comunicación interna es un recurso gerencial en orden a alcanzar los objetivos corporativos, culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa. La comunicación interna no es un fin, sino un medio, una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones.

“La comunicación dentro de las empresas es un pilar fundamental. Pese a ello, sigue siendo una asignatura pendiente en gran parte de las organizaciones. Un ejemplo de ello es, la falta de definición de las funciones y recursos en los departamentos de recursos humanos así como en todo lo relativo a los aspectos económicos y técnicos, puntos esenciales a tener en cuenta para poder llevarla de forma satisfactoria.”

Andrade, H. (2005). 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.

Según Diez (2010) la característica principal de la comunicación interna debe darse creando vínculos de confianza que debe existir entre la empresa y el colaborador.

La comunicación interna se basa en conocer la realidad en las organizaciones, entablar relaciones empleando medios de comunicación para informar y mantener actualizados jefe y colaborador sobre los objetivos trazados para lograr el éxito de las organizaciones.

Martínez, Brandariz y Vásquez (2013) La comunicación interna es el conocimiento de la realidad organizacional, desde dónde comienza a gestarse la necesidad de una comprensión

más amplia de los procesos de desarrollo y los medios de comunicación indispensables para el éxito de la organización.

2.2.1.1. Objetivos de la comunicación interna

Andrade, H. (2005). Respalda el logro de los objetivos institucionales fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos.

La comunicación organizacional tiene como objetivo principal el intercambio y difusión de la información, la integración tanto del personal como de la organización, informar sobre la visión y filosofía de la organización, para donde va y que es lo que desea conseguir.

Andrade, H. (2013). Los objetivos de la comunicación interna son: Manejar con claridad y transparencia los objetivos organizacionales, Incentivar en cuanto a la participación activa de los trabajadores, Unir esfuerzos para la obtención de los objetivos fijados, Permitir el acceso de los colaboradores para la comprensión de la política y objetivos institucionales, brindar soluciones inmediatas y eficaces ante conflictos internos.

2.2.1.2. Funciones de la comunicación interna

Crespo I., Nicolini C., Parodi J. (2015) hacen referencia 3 principales funciones de la comunicación interna.

a) Implicación del personal

Significa mantener una relación entre el individuo y la empresa para conseguir que cumpla sus expectativas en el seno de la empresa o institución, de manera que asocie la mejora de la empresa a su propia mejora. Esto se consigue gracias a la motivación, poniendo en marcha un plan de comunicación con los trabajadores de la empresa. Con ello, se conseguirá:

- ✓ Que el trabajador se sienta motivado.
- ✓ Que se le reconozca un lugar dentro de la empresa.

b) El cambio de actitudes

La dinámica de los últimos respecto a los numerosos cambios que la sociedad está atravesando y la rápida incorporación de las nuevas tecnologías a la empresa, está demandando a la misma, un cambio respecto a sus procesos comunicativos. Para producir dicho cambio, se hace necesario desterrar viejas ideas y procesos sobre el uno de la comunicación en la empresa. Enfoque comunicativo tradicional (lineal y jerárquico), ha de dar paso a otro flexible, capaz de dar respuesta inmediata a los problemas que se generan diariamente en la empresa. Y ello requiere un cambio actitudinal.

c) La mejora de productividad

Si transmitimos la información operativa eficaz, clara, fluida y a tiempo y además el personal se encuentra identificado con los objetivos y la cultura de la organización, estamos consiguiendo una mejora en la productividad.

El trabajo se hace mejor y la gran beneficiada es la empresa. Hay que convencer a las empresas de la necesidad de una buena comunicación con los elementos: económico (ahorro de tiempo y esfuerzo) y el humano (la creencia de mejorar el nivel de vida laboral).

2.2.1.3. Importancia de la comunicación interna

Fernández (2010). Existen situaciones que afectan negativamente al clima laboral en las empresas, debido a la falta de los canales de divulgación que generan desconcierto y mala información a los colaboradores de la organización, lo cual repercute directamente en la productividad. Como objetivo primordial la comunicación interna está en la disposición de ofrecer información para las organizaciones, como la orientación de las conductas individuales, relaciones interpersonales entre sus miembros, fomentando la fidelidad.

García (2011). También ha logrado comprenderse como uno de los instrumentos de gestión estratégicos más importantes, que debe contar la empresa con el objetivo de cada día mejorar las relaciones con sus trabajadores, pues facilitando su integración con el único fin de perfeccionar las relaciones con sus colaboradores, facilitar información dónde estén involucrados todos los colaboradores de la empresa y de esa manera el aprendizaje aumente el rendimiento de los miembros de la empresa.

Bermúdez C., Alarcón F. (2016), los beneficios que genera la implicación de una correcta política de comunicación interna en la organización:

- ✓ Sentimiento de pertenencia
- ✓ Mayor transparencia
- ✓ Mayor motivación
- ✓ Unión entre las distintas áreas y departamentos
- ✓ Empleo de buenas practicas
- ✓ Coherencia con la imagen de empresa

2.2.1.4. Elementos de la comunicación interna

Para Berges (2011) se denomina comunicación organizacional: Al procedimiento en el cual surge la manifestación de un emisor quien transmite la información adecuada al receptor quien es el encargado de recibir dicha información.

Emisor encargado de trasmitir mensajes.

Receptor es aquel que recibe la información.

Código se utiliza para codificar el mensaje.

Canal cómo radio, teléfono, televisión, ordenador.

Mensaje es transmitir información entre el emisor y receptor.

2.2.2. Teorías y modelos de la comunicación interna

2.2.2.1. Teoría de la información de Shannon y Weaver

Correa M. (2008), La teoría de la información surge a partir de la acelerada difusión y especialización que experimentan los medios durante la primera mitad del siglo XX. Los elementos de este modelo proponen una circulación económica de la comunicación con el objetivo de construir mensajes de tal manera que cada nuevo componente aporte con información pertinente. Además esta teoría pretende mejorar tecnológicamente el canal.

El modelo comunicacional desarrollado por Shannon y Weaver se basa en un sistema de comunicación general que puede ser representado de la siguiente manera:

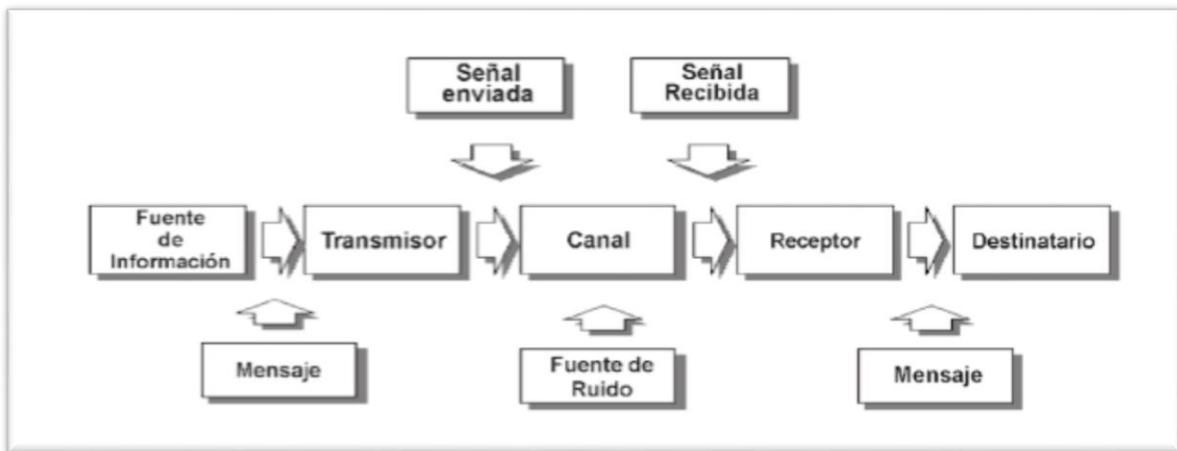


Figura 1: Modelo de Shannon y Weaver

- **Fuente de la información:** Selecciona el mensaje deseado de un conjunto de mensajes posibles. Contiene un conjunto de mensajes que pueden seleccionarse para ser enviados por medio de un transmisor.
- **Transmisor:** Transforma o codifica esta información en una forma apropiada al canal. Convierte el mensaje en una señal que será enviada por un canal de comunicación hasta llegar al receptor, que se encargará de convertirla nuevamente en un mensaje que recibirá el destinatario.
- **Señal:** Mensaje codificado por el transmisor.
- **Canal:** Medio a través del cual las señales son transmitidas al punto de recepción.
- **Fuente de Ruido:** Conjunto de distorsiones o adiciones no deseadas por la fuente de información que afecta a la señal. Puede consistir en distorsiones del sonido (radio, teléfono), distorsiones de la imagen (TV)), errores de transmisión (telégrafo), etc.
- **Receptor:** Decodifica o vuelve a transformar la señal transmitida en el mensaje original o en una aproximación de este haciéndolo llegar a su destino.

Correa M. (2008) en su libro “Fundamentos de la teoría de la información” señala que el interés principal de la Teoría de la información lo constituye todo aquello relacionado con la capacidad para transmitir información de los diferentes sistemas de comunicación. La teoría de la información trata acerca de la cantidad de información que es transmitida por la fuente al receptor al enviar un determinado mensaje, sin considerar el significado o propósito de dicho mensaje.

2.2.2.2. Teoría de sistemas

Surge con el aporte teórico del biólogo austríaco Ludwig Von Bertalanffi, quien al buscar afanosamente una explicación científica sobre el fenómeno de la vida, descubrió y formalizó algo que ya había vislumbrado Aristóteles y Heráclito; y que Hegel tomó como la esencia de su Fenomenología del Espíritu: Todo tiene que ver con todo. Por su carácter globalizado y abierto Bertalanffi no pudo dar respuesta a la pregunta crucial ¿qué es la vida?, pero se acercó a su resolución con ideas que transformaron radicalmente nuestra visión del mundo: El todo es más que la suma de sus partes, el todo determina la naturaleza de las partes; las partes no pueden comprenderse si se consideran aisladas del todo; las partes están dinámicamente interrelacionadas o son interdependientes.

En este contexto se puede relacionar la Teoría de Sistemas con la Universidad de Chiclayo en el sentido de que cada sistema existe dentro de otro más grande y se puede demostrar en que cada oficina depende de una dirección y todas finalmente conforman un todo, quienes dependen directamente de la alta dirección.

La investigación de Bertalanffi marcó un salto cualitativo en la comprensión y desarrollo de la teoría de sistemas, ya que demostró que las organizaciones son entes dinámicos y que las variadas interrelaciones e interconexiones les permiten retroalimentarse y crecer en un proceso que constituye su existir. En el incesante aprendizaje y retroalimentación que mejora las salidas y entradas y perfeccionan el proceso, Bertalanffi desentrañó la vida de las organizaciones.

Por eso que fue en el campo organizacional donde las teorías de Bertalanffi lograron sus mayores éxitos. El enfoque sistémico permitió comprender a una organización como un conjunto de subsistemas interactuantes e interdependientes que se relacionan formando un todo unitario y complejo. Cada sistema y subsistema desarrolla una cadena de eventos que parte con una entrada y culmina con una salida. Lo que ocurre entre la entrada y la salida constituye la esencia del subsistema y se conoce como proceso, es lo que transforma una entrada en salida. En la transformación se debe tener en cuenta cómo se realiza esta.

Las entradas son los ingresos del sistema y pueden ser recursos materiales, recursos humanos o información. Constituyen la fuerza de arranque de cada subsistema dado que suministran las necesidades operativas. Una entrada puede ser la salida o el resultado de otro subsistema anterior.

Las salidas de los sistemas son los resultados de procesar las entradas. Estas pueden adoptar las formas de productos, servicios o información, y ser la entrada de otro subsistema. En la teoría de sistemas, es muy normal que la salida de un sistema sea la entrada de otro, que la procesará para convertirla en otra salida, en un ciclo continuo.

La característica del enfoque sistémico de Bertalanffi es que se trata de sistemas abiertos, permeables a los cambios y al aprendizaje que se induce en la práctica, es decir, que en el proceso experimentan cambios y se autotransforman. Se trata de un proceso permanente que promueve la sinergia y la retroalimentación, para el mejoramiento continuo. De ahí su éxito de cara a la visión de la gestión organizacional y la maximización de sus subsistemas.

Huse y Bowditch (1980) definen como “una serie de partes independientes que se relacionan entre sí, de modo que la interacción o efecto recíproco de cualquiera de los subsistemas afecta al todo”. Por otro lado, señalan las siguientes características que definen a la organización como un sistema:

- ✓ Una organización se compone de un número de subsistemas, los cuales son independientes y están relacionados entre sí.
- ✓ Una organización es abierta, dinámica y tiene inputs (entradas), outputs (salidas), transformación, realimentación y límites.
- ✓ Una organización se esfuerza en lograr el equilibrio mediante la realimentación positiva y negativa.
- ✓ Una organización tiene múltiples fines, funciones y objetivos, algunos de los cuales están en lucha. El director debe hacer lo posible para que exista equilibrio entre los sub sistemas.

2.2.2.3. Teoría contingente

La teoría de contingencia de Fiedler fue desarrollada en el año 1964. Este psicólogo austriaco afirmaba que cada líder tenía condiciones diferentes, que se relacionaban con las experiencias vividas a lo largo de su vida. Por lo que es necesario entender el tipo de liderazgo de cada individuo, y así poder aplicarlo según la situación, y no tratar de enseñar un tipo de liderazgo universal.

Bartoli (1992). Esta teoría es respuesta a considerar que “cualquier modo de organización es contingente en el sentido en que debe ser considerado y analizado como una respuesta a los problemas propios de una situación dada”

Losh y Lawrence (1970), la teoría contingente propone que las necesidades y tareas de la organización deben estar en relación con el funcionamiento interno de la misma para lograr ser eficiente. También dice que las organizaciones que se adapten mejor a su medio ambiente serán las más productivas.

Podemos ver que esta teoría hay dos elementos importantes: la influencia del medio ambiente o contexto (estímulo) y la forma en que la organización se estructura y funciona (respuesta). La teoría contingente propone que debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que la organización responda.

Una organización debe planearse de modo adecuado a su ambiente, y las organizaciones más eficaces y eficientes son las que más se ajustan a las exigencias del mismo.

2.2.2.4. Modelo de las cinco ies

Andrade A. (2005). Modelo de las cinco “ies”, se puede presentar de la siguiente manera:

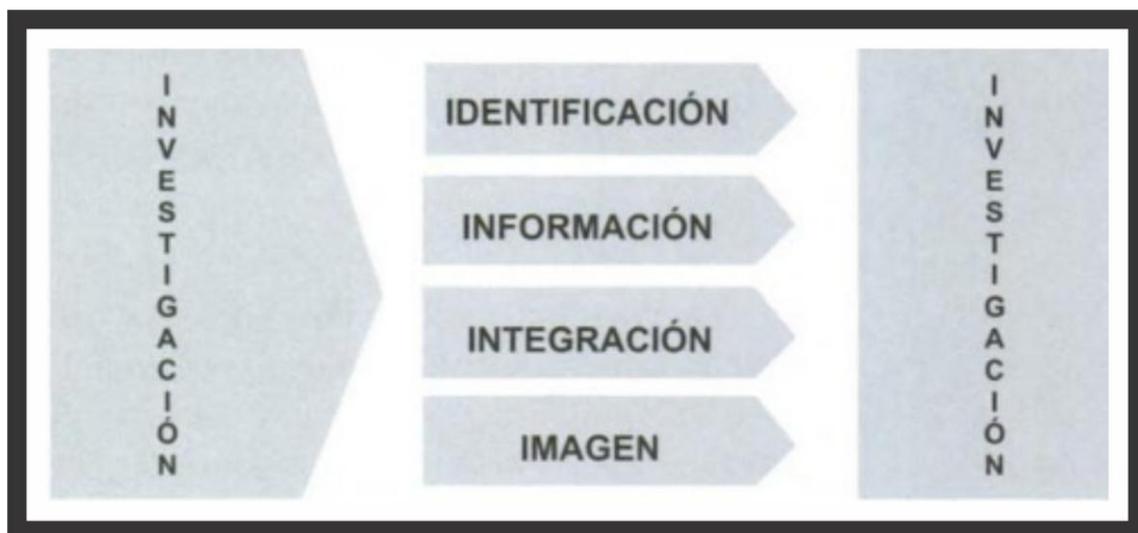


Figura 2: Modelo de las cinco ies

a) Investigación

- Conocer la problemática existente en materia de comunicación y sus causas.
- Definir las necesidades de información de la empresa hacia su personal.
- Detectar las necesidades de información del personal y su grado actual de satisfacción.
- Evaluar la efectividad de los medios de comunicación con los que cuenta la empresa.
- Evaluar el resultado obtenido con los esfuerzos de mejora.

b) Identificación

- Reforzar la cultura de la empresa.
- Generar o mantener el orgullo de pertenencia.
- Desarrollar identificadores o elementos simbólicos.

c) Información

- Proporcionar información relevante, confiable, suficiente y oportuna sobre el entorno, la organización, los colaboradores y el trabajo que se realiza en ella.

d) Integración

- Mejorar el clima de comunicación en la empresa.
- Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo entre personas, áreas y niveles.
- Desarrollar las habilidades de comunicación interpersonal de los colaboradores.

e) Imagen

- Crear una percepción favorable de la organización entre sus colaboradores.
- Asegurar la consistencia entre los mensajes enviados por distintos medios.

2.2.3. Niveles de comunicación interna

Cervera (2006) nos menciona, que existen niveles de comunicación que se utilizan en las empresas de gerentes, jefes de áreas, administrativos y personal en su conjunto para comunicar información relevante en base a su desarrollo y proyección, estas son:

2.2.3.1. Comunicación descendente

Es la comunicación que procede de la Gerencia hacia abajo transmitiendo órdenes e instrucciones al trabajador.

Goldhaber (1984), señala que la comunicación descendente es aquella que fluye desde los niveles altos de autoridad hasta los niveles inferiores, esto quiere decir que por comunicación descendente no se entenderá exclusivamente aquella que se origina en la gerencia y termina en los empleados, sino también y de manera muy importante, la que se origina en los niveles directivos y que fluyen a la gerencia, ya que sin esta última, la primera no tendría ningún sentido.

Keith Davis y John Newstrom (1985) afirman que los directivos deben estar preparados para poder comunicarse mejor de acuerdo a cuatro categorías:

- Deben desarrollar una actitud positiva de comunicación. Convencerse de que la comunicación es parte importante de su trabajo, como lo demuestran rotundamente las investigaciones sobre las responsabilidades administrativas.
- Deben hacer un esfuerzo permanente por estar bien informados. Buscar información relevante de interés para los empleados, difundirla y contribuir a que los empleados estén debidamente informados.
- Deben planear su comunicación conscientemente, y hacerlo al inicio de todo curso de acción.
- Deben generar confianza; la confianza entre emisores y receptores es importante en toda comunicación. Si los subordinados no confían en sus superiores es improbable que pongan atención a sus mensajes o les concedan validez.

2.2.3.2. Comunicación ascendente

Es la comunicación que se da desde abajo hasta arriba, cuando un trabajador expone sus opiniones, información e inquietudes al nivel directivo.

Martínez de Velasco y Nosnik (1989) la comunicación ascendente es aquella que se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes en los niveles superiores en la estructura organizacional a través de canales formales e informales.

Hodgetts y Altman (1981) dicen que el principal beneficio de la comunicación ascendente es el canal por el cual la administración puede medir el clima organizacional y enfrentarse a problemas tales como quejas y baja productividad y que ésta tiende a moverse con lentitud y casi siempre sufre demoras y filtrados.

Davis y Newstrom (1985) proponen que uno de los métodos más útiles para la promoción de las comunicaciones ascendentes es, realizar reuniones con grupos pequeños de empleados. Este tipo de reuniones alienta a estos a exponer sus problemas y necesidades de trabajar y a referirse tanto a los apoyos como a las interferencias en su desempeño laboral producto de las prácticas vigentes de la dirección. Así mismo, por este medio es posible conocer con cierta profundidad las inquietudes en la mente de los empleados.

2.2.3.3. Comunicación horizontal

Es la comunicación que da lugar entre integrantes del mismo nivel jerárquico buscando acuerdos mutuos y un trabajo en equipo sólido.

El objetivo principal de la comunicación horizontal es proveer un canal de coordinación y solución de problemas; además de brindar una alternativa de relacionarse con personas similares en la organización, lo que se hace importante para la satisfacción en el trabajo.

Goldhaber (1988), propósitos de la comunicación horizontal:

- **Coordinación de la tarea:** los jefes de departamento pueden reunirse mensualmente para discutir la contribución de cada departamento para la consecución de los objetivos del sistema, esto es de gran importancia, ya que cada uno tendrá una función específica que va de acuerdo con las necesidades de la empresa.
- **Resolución de problemas:** los miembros de los distintos departamentos que conforman la organización, pueden reunirse para discutir cómo se enfrentarán a uno de los problemas que puede ser el posible corte en el presupuesto. La resolución de problemas se relaciona directamente con la toma de decisiones, ya que cualquier conflicto de tipo laboral o personal, será discutido y valorado para tomar la decisión correcta.
- **Participantes en la información:** las personas de un departamento pueden reunirse con los representantes de otros departamentos para facilitarles datos nuevos y así lograr un desempeño organizacional eficaz.

- **Resolución de conflictos:** existen contra tiempos entre los subordinados que ocasionan desequilibrio y roces que obstruyen la comunicación en la organización. Por ellos los miembros de un departamento pueden reunirse para discutir un conflicto inherente a su departamento o a varios departamentos.

2.2.4. Canales de comunicación

Diez (2011) en su libro “Técnicas de Comunicación, La comunicación en la Empresa” nos dice que los canales de comunicación se dan de acuerdo con las necesidades que cada empresa quiera transmitir a su público interno como externo y al tipo de información que maneje dará ventaja a su función:

- **Escrito.** Este tipo de canal en una organización da más formalidad y proporciona un registro que referencia al mensaje, lo cual es más claro y preciso ya que el emisor estará completamente seguro de que el receptor lo va entender tal cual se requiere, como por ejemplo los memorándums, encuestas, etc.
- **Oral.** Este tipo de canal se da a través del habla que se puede dar entre dos o más personas, de manera formal o informal, influye mucho la manera de interpretar el mensaje ya que muchas veces la información transmitida no es lo que se desea dar a conocer, por ejemplo, una conferencia, reuniones, etc.
- **No verbal.** En este tipo de canal se utiliza como complemento a lo que se expresa verbalmente como por ejemplo los gestos corporales, las señalizaciones, etc.

Morales F. (2000) en su libro “La comunicación Interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas”. Un canal de comunicación interna es el medio a través del cual puede efectuarse la comunicación y transmitir los mensajes hacia los miembros de una organización. Su principal función es la de permitir un desarrollo, coordinación y cumplimiento formal de las tareas transmitiendo mensajes que informen y ayuden a los miembros de la organización a comprender su estado actual y sus roles en la misma. Según su reproducción existen dos tipos de canales: formales e informales.

- **Canal formal de comunicación interna**

La comunicación formal “transmite mensajes reconocidos, de forma explícita. Son mensajes oficiales de la organización y está perfectamente definida. Por medio de los canales formales circulan los datos transmitidos desde los diversos tipos de flujo (descendente, ascendente y horizontal). Es necesario que por medio de ésta se transmita toda información que pueda ser relevante para los distintos grupos que existen en las organizaciones ya que de ello depende la existencia en mayor o menor medida, de rumores.

- **Canal informal de la comunicación interna**

La comunicación informal, por otra parte, no está planificada por la organización. Éstas surgen de los lazos que se desarrollan entre los miembros de la empresa durante el desempeño de sus funciones dentro del trabajo diario. Sin embargo, no por ser informales significa que no son importantes o relevantes. Todo lo contrario; este tipo de comunicación repercute en las relaciones laborales y clima laboral directamente.

Davis y Newstrom (1985) definen a la comunicación informal como “red natural” y mencionan que no sólo se da de manera oral sino también escrita. Se recurre para ello a notas manuscritas o impresas, pero en las oficinas electrónicas modernas estos mensajes suelen transmitirse velozmente a través de computadoras. Este sistema es capaz de acelerar la transmisión de un mayor número de mensajes en un lapso muy breve.

La principal manifestación de ello es el rumor. Cuando los canales de comunicación oficiales no proporcionan la suficiente cantidad de información, se recurre a otras fuentes no verificadas para obtenerla.

Keith Davis (2003) los rumores son información que se comunica informalmente sin pruebas que la confirmen. Es la parte no verificada y no cierta del chisme. Aunque por casualidad puede ser correcta, en general es incorrecta y se la considera indeseable. Es por ello que los canales deben proporcionar información relevante, pertinente y clara por medio de sus canales oficiales para evitar obstáculos dentro de la comunicación.

Hodgetts y Altman (1981) nombran varias causas que hacen surgir el rumor:

- Cuando no se tiene información sobre una situación.
- Cuando los empleados desean tener ventajas sobre otros o les desagrada algún individuo.

- Cuando tienen un interés personal o emocional en una situación.
- Cuando las personas acaban de recibir nueva información y desean difundir la noticia lo más pronto posible.

2.2.5. Barreras de la comunicación

Chiavenato (2011), las barreras son obstáculos en la comunicación haciendo que el mensaje no llegue a su fin conforme lo esperado por el emisor. Desprendiéndose en tres tipos:

- **Barreras personales.** En la medida que puede manejar sus emociones y sentimientos la persona podrá actuar al momento de escuchar.
- **Barreras físicas.** Las condiciones del ambiente que muchas veces interfieren la comunicación entorpeciendo el mensaje.
- **Barreras semánticas.** Cuando la persona a veces habla no teniendo coherencia con sus gestos o símbolos que emplea al momento de comunicarse. Mehrabian (1971), considera que solo el 7% de la información se atribuye a las Palabras, mientras que el 38% se atribuye a la voz (entonación, proyección, resonancia, tono, etc.) y el 55% al lenguaje corporal (gestos, posturas, movimiento de los ojos, respiración, etc.).

2.2.6. Relaciones interpersonales

Robbins (2013), Es la interacción de los individuos dentro de una organización. Las buenas relaciones interpersonales son de vital importancia, fomentando respeto mutuo entre colaboradores de todas las áreas y en todas las jerarquías. La comunicación es el pilar de las relaciones interpersonales, cuando todo es claro, entendible y tolerante. Las relaciones sociales entre compañeros de labores están estrechamente vinculadas a la satisfacción laboral general.

Bisquerra (2003), Es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

Según Goleman (2010), las relaciones interpersonales están basados en el desarrollo de la inteligencia social, la cual nos permite comprender e identificarse con las personas, relacionándonos de una manera adecuada. Esta es una habilidad que nos permite convivir con

los demás. Goleman indica que las relaciones interpersonales se enriquecen mediante la empatía y las habilidades comunicativas al interactuar las personas en los diferentes ámbitos, en especial debemos utilizarlo en lo laboral para generar un ambiente saludable y satisfactorio, esto ayudara a la organización a lograr sus objetivos. En las relaciones interpersonales debemos comportarnos de un modo que resulte beneficioso para todos, es decir de una manera sutil, desarrollando las habilidades comunicativas, actitudes socio afectivas, resolviendo situaciones de conflicto, y fomentando un ambiente de colaboración.

2.2.6.1. Funciones de las relaciones interpersonales

Zaldívar, D. (2017). Nuestra existencia transcurre matizada por una serie de intercambios personales que tienen lugar en el seno de numerosos grupos e instituciones; nuestra condición de ser social nos hace sujeto de las relaciones interpersonales las que podemos definir como aquellos procesos que se configuran en el marco de los contextos donde tiene lugar la actividad humana y están mediados por la comunicación.

Las relaciones interpersonales van a jugar un rol fundamental en el desempeño de la actividad humana en los diferentes ámbitos sociales en los que esta se desarrolla, y tiene por base la comunicación; esta cumple las tres funciones fundamentales siguientes:

- **Función informativa.** Se refiere al intercambio de mensajes con diferentes sentidos y significados.
- **Función reguladora.** La comunicación actúa como reguladora de la actividad de los interlocutores.
- **Función afectiva.** A través de los mensajes se transmiten emociones y afectos que de alguna manera influyen en la percepción interpersonal y complementan las dos funciones anteriores.

Según Fernández (2003) trabajar en un ambiente laboral óptimo, es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional. Las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes formas. Muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo.

Marroquín y Villa (1995) sobre la importancia de la comunicación interpersonal: “La comunicación interpersonal es no solamente una de las dimensiones de la vida humana, sino la dimensión a través de la cual nos realizamos como seres humanos ; si una persona no mantiene relaciones interpersonales amenazará su calidad de vida”. Según los autores, los principios de la comunicación interpersonal son los siguientes: “Las personas se comunican porque esa comunicación es totalmente necesaria para su bienestar psicológico. La comunicación no es sólo una necesidad humana sino el medio de satisfacer muchas necesidades. La capacidad de comunicación interpersonal no debe medirse exclusivamente por el grado en que la conducta comunitaria ayuda a satisfacer las propias necesidades, sino también por el grado en que facilite a los otros la satisfacción de las suyas”.

Las relaciones interpersonales constituyen, pues, un aspecto básico en la vida, funcionando no sólo como un medio para alcanzar determinados objetivos sino como un fin en sí mismo (Monjas, 1999). Por tanto, la promoción de las relaciones interpersonales no es una tarea optativa o que pueda dejarse al azar. Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida.

2.2.6.2. Tipo de relaciones interpersonales

- a) **Constructivas.-** Se caracterizan por que en ellas siempre están presentes el afecto y el amor expresado en forma de aceptación del otro como es. Los sentimientos son de comprensión y acogida cálida y fraternal.
- b) **Destructivas.-** Se caracteriza por tener un sentido negativo y está presidido por tres actitudes y emociones destructivas: la indiferencia, la violencia y el odio.

2.2.6.3. Características de las relaciones interpersonales

Según Oliveros (2004, Citado por Contreras Armenta, Díaz, Hernández, 2011), al establecer las características de las relaciones interpersonales se debe tomar en cuenta diversos aspectos como lo son: honestidad y sinceridad, respeto y afirmación, compasión, comprensión y sabiduría, habilidades interpersonales y destrezas.

Según Cruz (2003, Citado por Contreras Armenta, Díaz, Hernández, 2011), “el éxito que se experimenta en la vida depende en gran parte de la manera como nos relacionemos con las demás personas, y la base de estas relaciones interpersonales es la comunicación.” Habla particularmente de la manera en que solemos hablarles a aquellos con quienes usualmente entramos en contacto a diario, nuestros hijos, esposos, amigos o compañeros de trabajo. Muchas veces, ya sea en forma pública o privada, se hacen referencia a otras personas en términos poco constructivos, especialmente cuando ellas se encuentran ausentes. Siempre se ha creído que es una buena regla el referirse a otras personas en los términos en que se quisieran que ellos se refiriesen a otros.

2.2.7. Teoría de las relaciones interpersonales

2.2.7.1. Teoría de las relaciones humanas de E. Mayo

La teoría de las relaciones humanas, desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne. Fue un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

La teoría clásica pretendía desarrollar una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyeran las más importantes preocupaciones del administrador. Sus principios no siempre se aceptaron de manera sosegada, sobre todo en un país democrático como Estados Unidos, donde los trabajadores y sindicatos la describieron como un medio sofisticado de explotación laboral a favor de los recursos patronales.

A consecuencia de lo anterior nace la Teoría de las Relaciones Humanas, para contrarrestar a la deshumanización del trabajo.

Las cuatro principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son:

- Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica, la teoría de las relaciones humanas fue un movimiento dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.

- El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología, y sus primeros intentos de aplicarse a la organización industrial. Las ciencias humanas demostraron gradualmente lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.
- Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo, considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin de manera más directa, contribuyeron a su concepción.
- Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

Chiavenatto (1992). También denominada escuela humanística de la administración, surgió en la década de los treinta en los Estados Unidos, debido a la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían forzosamente someterse.

Kinicki, (2003) La teoría de las relaciones humanas define como relaciones humanas a los contactos conscientes establecidos entre individuos y grupos, entre empleados y sus colegas, entre subordinados y sus jefes, entre los elementos de una sección y aquellos de otra. Con ésta teoría surge una nueva concepción sobre la naturaleza del hombre, el hombre social:

- Los trabajadores son criaturas sociales complejas, con sentimientos, deseos y temores. El comportamiento en el trabajo es una consecuencia de muchos factores motivacionales.
- Las personas son motivadas por ciertas necesidades y alcanzan sus satisfacciones primarias a través de los grupos con los cuales interactúan.
- Dificultades en participar y en relacionarse con el grupo ocasionan elevación de la rotación de personal, baja de la moral, fatiga más rápida, reducción de los niveles de desempeño, etc.
- El comportamiento de los grupos puede manejarse a través de un adecuado estilo de supervisión y liderazgo.
- Las normas de grupo funcionan como mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros.

La necesidad de establecer relaciones con otras personas es uno de los más fuertes y constantes impulsos humanos. Es una característica básica, pues el hombre es un ser eminentemente social. Los empleados, si no tienen oportunidades de establecer contactos sociales en el servicio, tienden a hallar el trabajo desagradable, monótono y mecánico, lo que se puede reflejar en baja producción, elevación de la rotación de personal, baja de la moral, fatiga más rápida y reducción de los niveles de desempeño. La convivencia social y las experiencias compartidas con los colegas de trabajo se sitúan entre las fuentes más poderosas y significativas de satisfacción en el trabajo.

2.2.7.2. Teoría de las Necesidades de McClelland

David MacClelland (1961), ofrece una forma muy diferente de concebir las necesidades desde el principio buscaba la explicación del éxito organizacional de ciertos países, ¿por qué tiene más éxitos los Estados Unidos que otros países?, el investigador atribuyo el éxito al predominio de la necesidad de logro que manifestaban muchos administradores de los países industrializados. Posteriormente sus investigaciones se ampliaron a tres necesidades: la necesidad del logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder.

Gordon (1967). La necesidad del logro refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y alcanzar competencias. Las personas que tienen un grado elevado de tal necesidad, dirigen su energía a terminar una tarea rápido y bien.

Según Robbins y Judge (2013), esta teoría se encuentra estrechamente vinculada con las relaciones interpersonales desde el punto de vista motivacional y está relacionada con una de sus necesidades muy importantes que es la afiliación.

La afiliación es una necesidad muy importante para los colaboradores de una empresa, es el deseo de tener relaciones interpersonales positivas, amigables. El colaborador desea ser parte de un grupo, prefiere el trabajo colectivo, la cooperación y ayuda mutua entre compañeros de labores. Al cubrir esta necesidad el colaborador se siente motivado, mejora su desempeño y esto trae como consecuencia, resultados positivos para la organización.

Robbins (1994), la elevada necesidad de poder es un requisito de la eficiencia general, pero resulta difícil diferenciar cual es la causa y cual el efecto, puede ser que la necesidad de poder se derive de ocupar un elevado cargo en la organización, con tal argumento se propone que cuanto más ascienda un individuo en la empresa, mayor será su motivación de poder, dado

que las posiciones de mucho poder son así mismo estímulo de una fuerte motivación de poder. Finalmente se ha logrado estimular la necesidad de logro en las personas ya sea desarrollando su potencial o sometiéndolo a un entrenamiento para el efecto.

MacClelland descubrió que todas las personas tienen una de estas tres necesidades en determinado grado, sin embargo no hay dos personas que las tengan exactamente en la misma proporción o medida.

2.2.7.3. Teoría X y Teoría Y de McGregor

La teoría X y la teoría Y son dos teorías contrapuestas de dirección, definidas por Douglas McGregor en su obra *El lado humano de las organizaciones*, en la década de 1960. Esta teoría ha sido usada en el sistema de administración de recursos humanos, el comportamiento organizacional, la comunicación organizacional y el desarrollo organizacional. En ella se describen dos modelos contrastantes de motivación basada en la fuerza laboral. Representan dos visiones distintas del trabajo y las formas de dirección.

Según Robbins y Judge (2013), la Teoría X propone que al trabajador hay que supervisarlos constantemente y si se observa que realmente no cumple con sus tareas asignadas, se le debe castigar de alguna manera para que esto lo motive a cambiar su actitud y desempeño, es decir al colaborador se le ve como una máquina para producir, dejando de lado sus sentimientos y necesidades. Por el contrario, la teoría Y, dice que el colaborador ve al trabajo de forma natural, que no le demanda esfuerzo y por ello McGregor propone que al colaborador se le debe motivar recompensándolo con felicitaciones e incentivos para premiar su iniciativa por las labores realizadas.

Asgary (2014). En la actualidad, las teorías X y Y son consideradas un referente en las ciencias administrativas, en la motivación y en el estudio de las relaciones interpersonales, principalmente cuando se da la relación jefe-colaborador. Las teorías de motivación de personal y las teorías de administración han llegado a ser tan numerosas, que muchas personas, principalmente en el ámbito empresarial, entre ellas directivos, gerentes o personas con colaboradores a su cargo, han encontrado sensaciones de confusión y frustración, tratando de determinar cuál es la mejor manera de realizar su trabajo.

a) Teoría X

Esta teoría asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que, el trabajo es una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

Las premisas de la teoría X son:

- Al ser humano medio no le gusta trabajar y evitará a toda costa hacerlo, lo cual da pie a la segunda.
- En términos sencillos, los trabajadores son como los caballos: si no se les espuelea no trabajan. La gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amenacen con castigos para que se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
- El individuo típico evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan.

b) Teoría Y

Los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

- El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí.
- No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
- Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.
- En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas.
- La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización

2.2.7.4. Teoría de la equidad de Stancey Adams

En cuanto a lo que respecta a la productividad, la teoría de la equidad es una de las más importantes y que ha sido de gran utilidad para las organizaciones. Según esta teoría la principal fuerza motivadora es la lucha por lo que se considera justo. Trata de explicar las relaciones entre los individuos y los grupos, y los efectos que sobre dichas relaciones puede tener la desigualdad percibida.

Según Robbins y Judge (2013), otra de las teorías relacionadas con las relaciones interpersonales es la teoría de la equidad. Esta teoría afirma que los colaboradores comparan sus salarios o sueldos con los de sus compañeros de labores. Ellos evalúan si existen remuneraciones justas y si no la hubiera se sienten insatisfechos, desmotivados para continuar con sus labores de forma óptima y eficaz. Esto afecta en la percepción de los colaboradores ya que piensan que trabajan más y ganan menos. Sus percepciones pueden ser negativas y esto trae como consecuencia enemistad entre compañeros, bajo desempeño y rotación de personal por absentismos y renunciaciones.

2.2.8. Dimensiones de las relaciones interpersonales

2.2.8.1. Inclusión

Para Schutz citado por Fritzen (2003), la necesidad de inclusión se define como la que experimenta todo nuevo miembro de un grupo de sentirse aceptado, integrado, valorizado totalmente por aquellos a los cuales se une. Esta dimensión de la variable se concreta a partir de los siguientes indicadores:

- a) **Aceptación:** La aceptación social significa que esa persona dentro de grupo es valorada, se la tiene en cuenta para ciertos eventos, se le respeta su forma de pensar y de sentir, se establecen relaciones estrechas entre los miembros. Esta se alcanza cuando se cubre las expectativas del grupo en el cual se desea identificarse.
- b) **Integración:** es un proceso dinámico y multifactorial que supone que gente que se encuentra en diferentes grupos sociales (ya sea por cuestiones económicas, culturales, religiosas o nacionales) se reúnan bajo un mismo objetivo o precepto.
- c) **Valoración:** tiene que ver con el reconocimiento, estima, aprecio que se atribuye a los méritos y aportaciones de una persona en su puesto de trabajo a la que está asignada.
- d) **Comunicación:** La comunicación interpersonal se da entre dos personas que están físicamente próximas. Cada una de las personas produce mensajes que son una

respuesta a los mensajes que han sido elaborados por la otra o las otras personas implicadas en la conversación.

2.2.8.2. Control

Para Schutz citado por Fritzen (2003), la necesidad de control consiste, para cada miembro, en definirse a sí mismo sus propias responsabilidades en el grupo y también las de cada uno de los que conforman el grupo con él. Esta dimensión de la variable se concreta a partir de los siguientes indicadores:

- a) **Influencia:** recoge todos aquellos procesos en los que una persona intenta influir en los comportamientos y actitudes de otros, incluyendo la persuasión, la conformidad social, la aceptación social y la persuasión social.
- b) **Responsabilidades:** carga compromiso u obligación que los miembros de una sociedad tienen -ya sea como individuo o como miembro de algún grupo- tanto entre sí como para la sociedad en su conjunto.
- c) **Objetivos:** meta o finalidad a cumplir para la que se disponen medios determinados. La consecución de un determinado logro lleva implícita la superación de obstáculos y dificultades que pueden hacer naufragar el proyecto, o, al menos, dilatar su concreción.
- d) **Progresos:** de acuerdo con la filosofía y la ciencia, cada una y todas las entidades se están moviendo, y ese movimiento solo tiene significado cuando existe una dirección o una meta; de otra forma pierde sentido.

2.2.8.3. Afecto

Para Schutz citado por Fritzen (2003), las personas deben o quieren vivir o trabajar en grupo, consiste en querer obtener pruebas de ser totalmente valorizados por el grupo. Aquel que se integra a un grupo aspira a no solo a ser respetado, o estimado, por su competencia o sus recursos, sino a ser aceptado como persona; no solo por lo que tiene sino también por lo que es. Esta dimensión de la variable se concreta a partir de los siguientes indicadores:

- a) **Respeto:** es la consideración de que alguien o incluso algo tiene un valor por sí mismo y se establece como reciprocidad: respeto mutuo o reconocimiento mutuo.
- b) **Estimación:** sentir cariño o afecto por una persona o cosa. Apreciar, considerar o tener una opinión razonada sobre una cosa.

CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES

III. MÉTODOS Y MATERIALES

3.1. Población.

La población con la que se trabajó dentro de esta investigación, consta de 46 colaboradores administrativos de la alta dirección de la Universidad de Chiclayo, por la que no fue necesario obtener una muestra ya que se trabajó con el total y al ser un número pequeño, fue de fácil manejo.

Detalle de la población	
Oficinas	Cantidad
Rectorado	06
Dirección de Proyección y Responsabilidad Social	04
Dirección de Bienestar Universitario	06
Dirección de Infraestructura	04
Dirección de Recursos Humanos	04
Dirección de Gestión de la Calidad	04
Dirección de Administración	08
Oficina de asesoría legal	05
Of. Imagen, marketing y admisión general	05
TOTAL	46

Fuente: Organigrama Institucional UDCH 2018.

3.1.1. Criterios de exclusión

No será consideradas las preguntas que no tengan respuesta alguna, sin embargo el número de encuestados variará sólo en dicha pregunta.

3.2. Diseño de investigación

La presente investigación es de naturaleza básica descriptiva, de corte transversal, no experimental.

Descriptiva porque identifica, relata y analiza las características de los niveles de comunicación interna en los colaboradores administrativos de la Universidad de Chiclayo.

De corte transversal, ya que solo se tratará de evaluar los niveles de comunicación interna y de las relaciones interpersonales de los colaboradores administrativos de la Universidad Particular de Chiclayo.

No experimental, debido a que no se realizará ninguna manipulación en las variables de estudio; por lo que solo se tratará de establecer que los niveles de comunicación interna contribuyen al mejoramiento de las relaciones interpersonales de los colaboradores administrativos de la Universidad de Chiclayo.

3.3. Diseño de contrastación de hipótesis

En relación con la hipótesis: Si los niveles de comunicación interna presentan un grado óptimo, entonces contribuirán efectivamente a las relaciones interpersonales en los trabajadores de la Universidad de Chiclayo.

Podemos afirmar que aceptamos la proposición lógica, puesto que mantienen relación directa con nuestros resultados respecto a causa-efecto. El grado de dichos niveles de comunicación es deficiente, trayendo como consecuencia que las relaciones interpersonales sean débiles.

Entre las causas por la que concluimos que la comunicación interna es deficiente, encontramos que la comunicación no es efectiva, es poco cordial; los canales de comunicación son limitados y existe la presencia de barreras de comunicación, sumado a esto tenemos que mencionar que los colaboradores no son estimulados, y pocas son las posibilidades de crecer profesionalmente. En consecuencia, los administrativos no se sienten identificados con la institución, siendo esto un factor desfavorable para el crecimiento de la institución.

3.4. Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA	
1. Variable Independiente Comunicación interna	Conjunto de acciones que optan los integrantes de una organización para relacionarse entre si con el fin de lograr integración, coordinación y compromiso en la realización de los objetivos proyectándose en el beneficio común. Diez (2011)	Niveles de comunicación interna	Ascendente Descendente Horizontal	Nominal	
		Canales de comunicación	Escrita Oral No verbal	Nominal	
			Barreras de comunicación	Personales Físicas	Nominal
				Semánticas	Ordinal
2. Variable Dependiente Relaciones interpersonales	Son una habilidad que nos permite convivir con los demás, se enriquecen mediante la empatía y las habilidades comunicativas para generar un ambiente saludable y satisfactorio. Goleman (2010)	Inclusión	Aceptación Integración Valoración Comunicación	Nominal	
		Control	Influencia Responsabilidades Objetivos Progresos	Nominal	
		Afecto	Respeto Estimación	Nominal	

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Los materiales que serán usados en la presente investigación serán:

- Lapiceros 50 unidades
- Escritorio 1 unidad
- Laptop 2 unidades
- Celular 1 unidad
- Impresora 1 unidad
- Papel bond A-4 01 ciento

Técnicas: se aplicará una Técnica de Investigación Social (Cuestionario) que se indica en el Anexo N° 01

Cuestionario: se refiere al instrumento elaborado para medir las variables en sus diversos niveles de comunicación de la realidad sobre las relaciones interpersonales al interior de la Universidad de Chiclayo.

Las respuestas que se obtengan, no son consideradas como buenas o incorrectas (malas), por lo único que se tratará de demostrar es el grado de los niveles de comunicación que existe entre los colaboradores administrativo de la Universidad de Chiclayo y de qué manera contribuyen a las relaciones interpersonales.

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

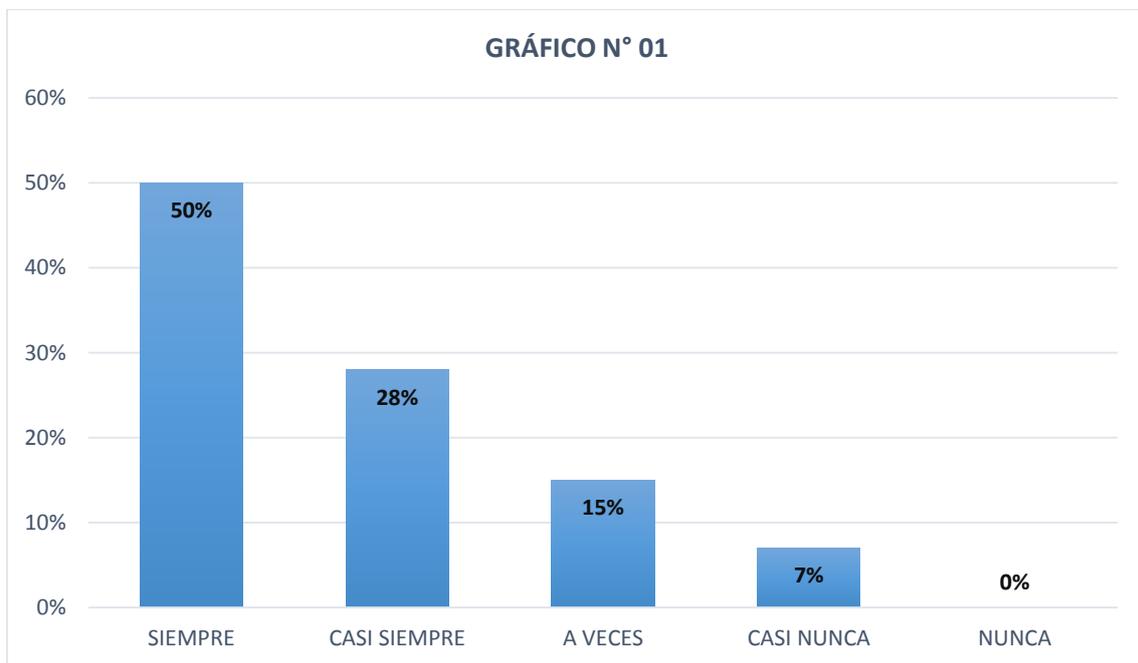
Como resultado a la técnica de recolección de datos, en esta investigación se ha utilizado el cuestionario. Los resultados, serán presentados en tablas estadísticas de tipo descriptivo y gráfico de barras porcentual.

TABLA N° 01

1. Mantengo una comunicación directa con mi jefe.

ITEMS	RESULTADOS	NUMÉRICOS	
		N°	%
5. SIEMPRE		23	50
4. CASI SIEMPRE		13	28
3. A VECES		7	15
2. CASI NUNCA		3	07
1. NUNCA		-	-
	TOTAL	46	100 %

Elaboración: Autores de investigación



Análisis e interpretación: El 50% del total de encuestados determino el ítem Siempre, mientras que el 7% contestó Casi Nunca en cambio el 15% indicó el ítem A Veces.

Esto significa que la mitad de los encuestados Siempre mantiene una comunicación directa con su jefe, mientras que un mínimo porcentaje afirmó que la comunicación directa se da Casi Nunca. Cabe mencionar que una cifra intermedia optó por indicar que A Veces mantiene una comunicación directa con su jefe.

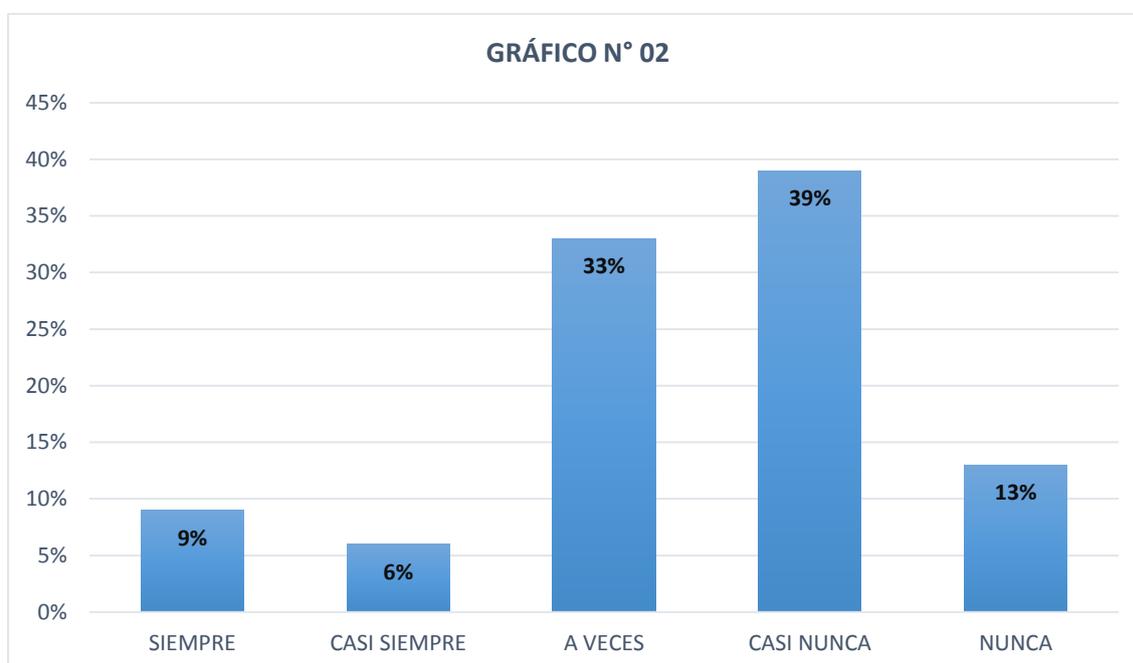
En conclusión, la mitad de los administrativos de la Universidad de Chiclayo reafirman Siempre mantener una comunicación directa con su jefe.

TABLA N° 02

2. Siento que se maneja una comunicación efectiva entre jefe - trabajador y trabajador - jefe para el desarrollo de las actividades.

ITEMS	RESULTADOS	NUMÉRICOS	
		N°	%
5.	SIEMPRE	4	09
4.	CASI SIEMPRE	3	06
3.	A VECES	15	33
2.	CASI NUNCA	18	39
1.	NUNCA	6	13
TOTAL		46	100 %

Elaboración: Autores de investigación



Análisis e interpretación: En la tabla N°2, el 39% del total de encuestados manifestó que Casi Nunca se maneja una comunicación efectiva entre jefe - trabajador y viceversa, mientras que el 6% respondió más bien que Casi Siempre, en cambio el 13% indicó el ítem Nunca.

Quiere decir que la mayoría de los encuestados sienten que Casi Nunca manejan una comunicación efectiva entre jefe – trabajador y trabajador – jefe para el desarrollo de las actividades, mientras que un mínimo porcentaje optó por seleccionar el ítem Casi Siempre. Cabe mencionar que una cifra intermedia optó por indicar que Nunca siente que manejan una comunicación efectiva entre jefe – trabajador y trabajador – jefe para el desarrollo de las actividades.

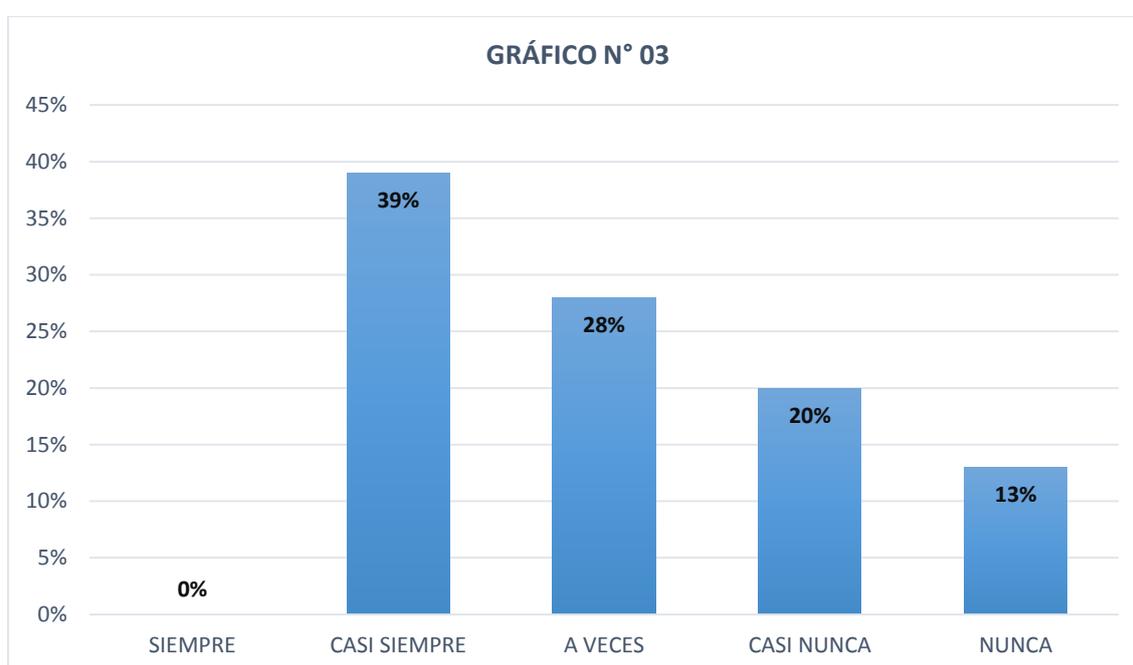
Por lo tanto, la mayoría de colaboradores administrativos considera que Casi Nunca se maneja una comunicación efectiva entre jefe – trabajador y trabajador – jefe para el desarrollo de las actividades.

TABLA N° 03

3. Recibo información mayormente basada en rumores o comunicación extraoficial.

ITEMS	RESULTADOS	NUMÉRICOS	
		N°	%
5. SIEMPRE		-	-
4. CASI SIEMPRE		18	39 %
3. A VECES		13	28 %
2. CASI NUNCA		9	20 %
1. NUNCA		6	13 %
	TOTAL	46	100 %

Elaboración: Autores de investigación



Análisis e interpretación: Podemos apreciar que un 39% del total de encuestados indica recibir Casi Siempre información basada en rumores, mientras que el 13% seleccionó el ítem Nunca, en cambio el 20% manifiesta que Casi Nunca.

Significa entonces, que la mayoría de los encuestados Casi Siempre recibe información basada en rumores o comunicación extra oficial, mientras un mínimo porcentaje afirma que Nunca. Cabe mencionar que una cifra intermedia precisa que esto pasa Casi Nunca.

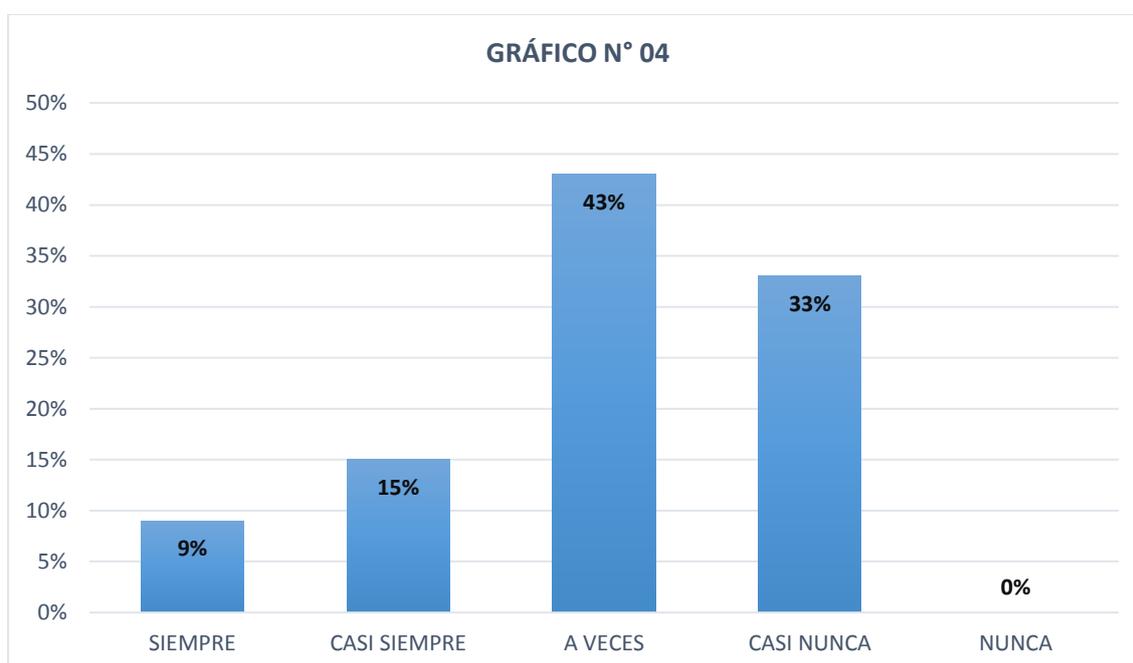
En conclusión, la mayoría de los administrativos de la Universidad de Chiclayo Casi Siempre recibe información basada en rumores o comunicación extraoficial.

TABLA N° 04

4. Recibo “en forma oportuna” la información que requiero para mi trabajo.

ITEMS	RESULTADOS	NUMÉRICOS	
		N°	%
5. SIEMPRE		4	09
4. CASI SIEMPRE		7	15
3. A VECES		20	43
2. CASI NUNCA		15	33
1. NUNCA		-	-
	TOTAL	46	100 %

Elaboración: Autores de investigación



Análisis e interpretación: El 43% del total de encuestados considera que A Veces reciben información oportuna requerida para su trabajo, pero el 9% señaló más bien que Siempre, en cambio el 33% indicó el ítem Casi Nunca.

Esto quiere decir que la mayoría de los encuestados A Veces recibe en forma oportuna la información que requiere para su trabajo, mientras que un mínimo porcentaje afirma que Siempre. Asimismo cabe mencionar que una cifra intermedia indicó que Casi Nunca.

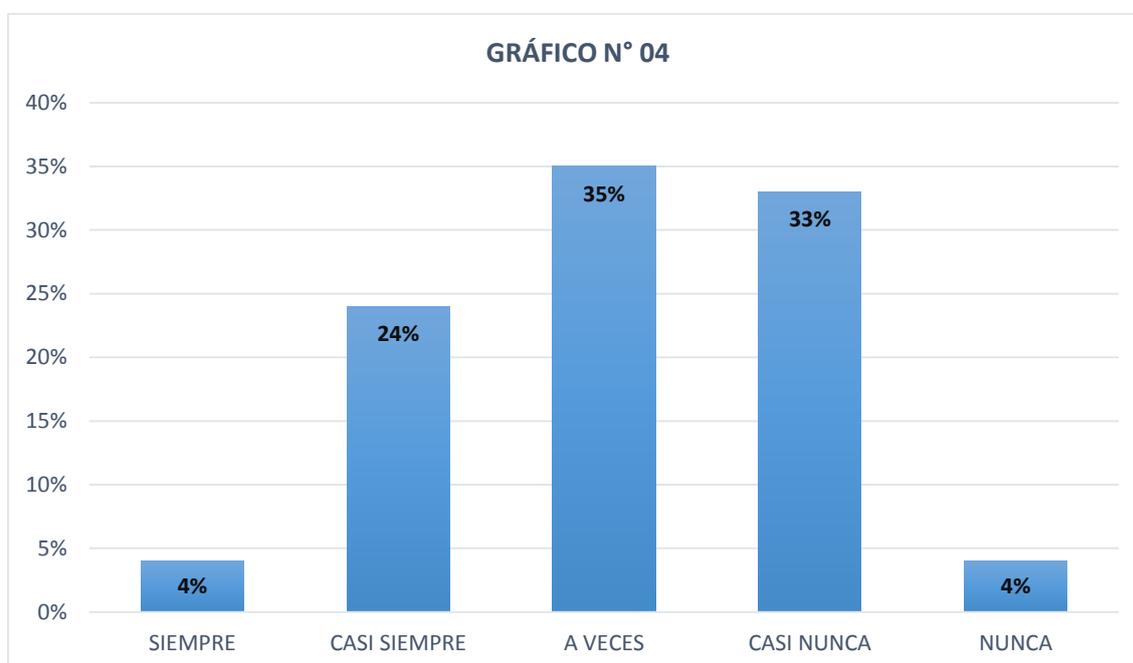
Se concluye que la mayoría de los administrativos de la Universidad de Chiclayo A Veces reciben de forma oportuna la información que requiere para su trabajo.

TABLA N° 05

5. Se me informa oportunamente sobre las metas, objetivos y logros alcanzados por la empresa.

ITEMS	RESULTADOS	NUMÉRICOS	
		N°	%
5.	SIEMPRE	2	04
4.	CASI SIEMPRE	11	24
3.	A VECES	16	35
2.	CASI NUNCA	15	33
1.	NUNCA	2	4
TOTAL		46	100 %

Elaboración: Autores de investigación



Análisis e interpretación: El 35% del total de encuestados determinó que A Veces recibe de manera oportuna información sobre las metas, objetivos y logros alcanzados por la institución, mientras que el 4% señaló que Nunca, en cambio el 33% indicó el ítem Casi Nunca.

Se deduce que la mayoría de los encuestados A Veces se informa oportunamente sobre las metas, objetivos y logros alcanzados por la empresa; mientras un mínimo porcentaje optó por seleccionar el ítem Nunca. Cabe mencionar que una cifra intermedia indicó el ítem Casi Nunca.

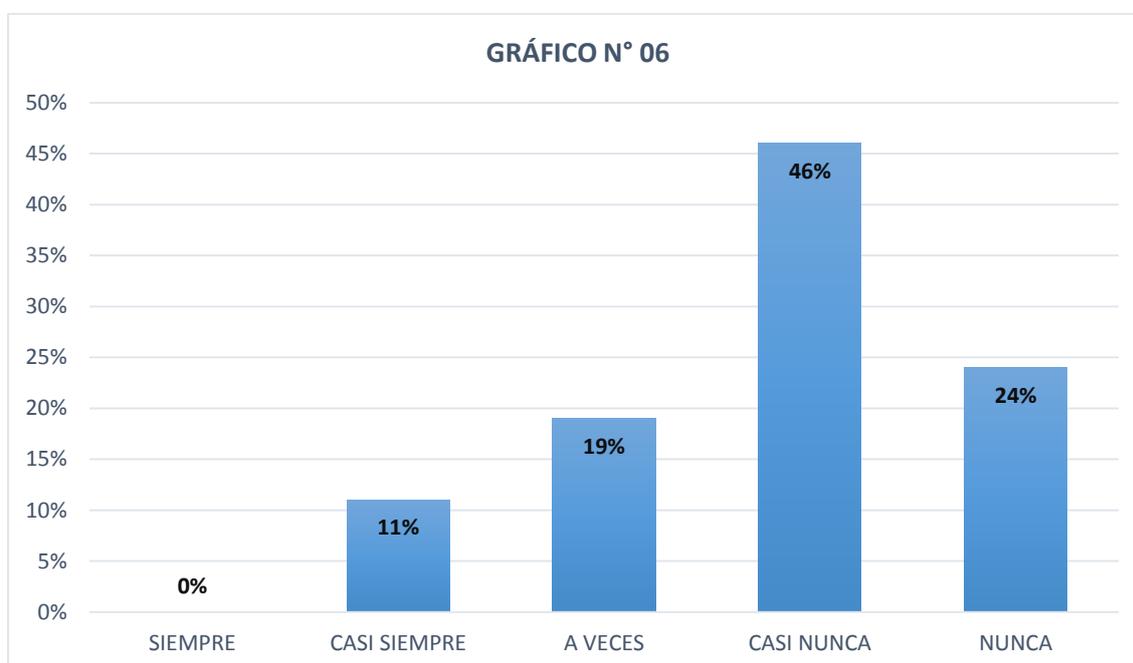
En conclusión, a la mayoría de administrativos de la Universidad de Chiclayo A Veces se les informa sobre los logros alcanzados por la institución.

TABLA N° 06

6. Existe una comunicación fluida y cordial entre compañeros de trabajo que permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales.

ITEMS	RESULTADOS	NUMÉRICOS	
		N°	%
5. SIEMPRE		-	-
4. CASI SIEMPRE		5	11
3. A VECES		9	19
2. CASI NUNCA		21	46
1. NUNCA		11	24
	TOTAL	46	100 %

Elaboración: Autores de investigación



Análisis e interpretación: En el cuadro N° 6, se aprecia que un 46% del total de encuestados consideran que Casi Nunca existe una comunicación fluida y cordial entre compañeros, mientras que el 11% seleccionó señaló que Casi Siempre, por otro lado el 24% indicó el ítem Nunca.

Se Observa entonces que la mayoría de los encuestados afirman que Casi Nunca existe una comunicación fluida y cordial entre compañeros de trabajo el cual permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales; mientras un mínimo porcentaje optó por seleccionar el ítem Casi Siempre. Cabe mencionar que una cifra intermedia indicó el ítem Nunca.

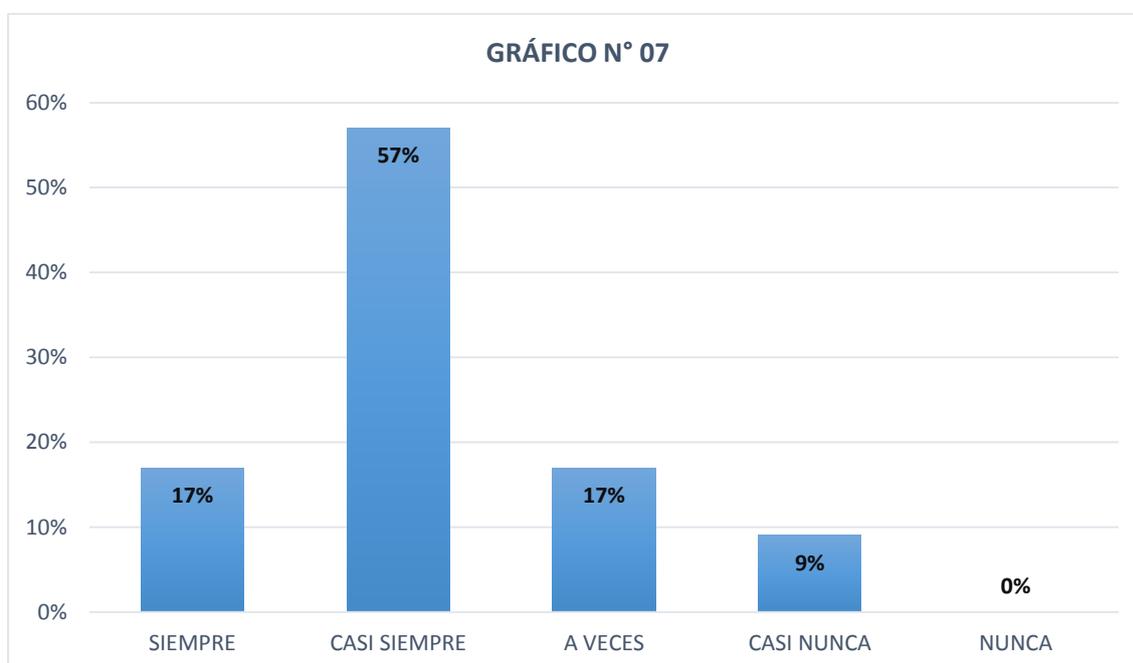
Por tanto, la mayoría de administrativos de la universidad de Chiclayo manifiesta que Casi Nunca existe comunicación fluida y cordial entre compañeros de trabajo, lo cual impide el desarrollo de buenas relaciones interpersonales.

TABLA N° 07

7. Los canales de comunicación que utilizo para realizar mi actividad laboral son de fácil acceso.

ITEMS	RESULTADOS	NUMÉRICOS	
		N°	%
5. SIEMPRE		8	17
4. CASI SIEMPRE		26	57
3. A VECES		8	17
2. CASI NUNCA		4	9
1. NUNCA		-	-
	TOTAL	46	100 %

Elaboración: Autores de investigación



Análisis e interpretación: El 57% del total de encuestados señalan que Casi Siempre los canales de comunicación que utilizan son de fácil acceso, mientras que el 9% precisó que Casi Nunca, en cambio el 17% considera el ítem A Veces.

Esto significa que para la mayoría de los encuestados Casi Siempre los canales de comunicación que utiliza para realizar su actividad laboral son de fácil acceso; mientras que un mínimo porcentaje, Casi Nunca. Cabe mencionar que una cifra intermedia considera más bien que A Veces.

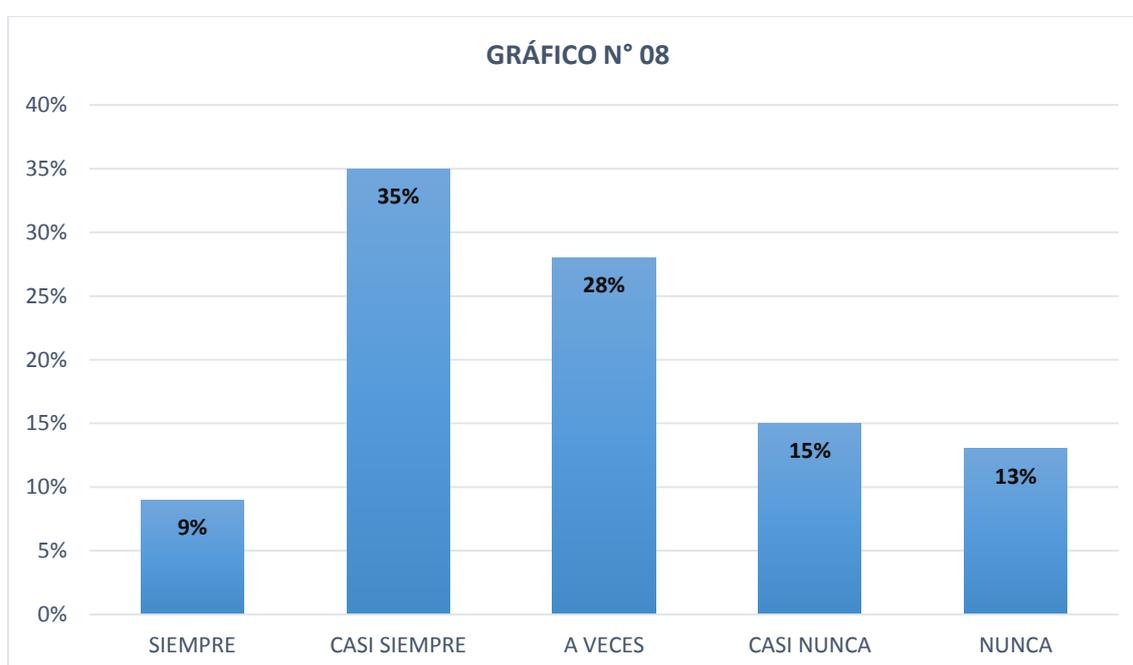
En conclusión, para la mayoría de los administrativos de la Universidad de Chiclayo los canales de comunicación que utiliza para realizar su actividad laboral Casi Siempre son de fácil acceso.

TABLA N° 08

8. Mayormente tengo una comunicación basada en uso del correo institucional.

ITEMS	RESULTADOS	NUMÉRICOS	
		N°	%
5. SIEMPRE		4	9
4. CASI SIEMPRE		16	35
3. A VECES		13	28
2. CASI NUNCA		7	15
1. NUNCA		6	13
	TOTAL	46	100 %

Elaboración: Autores de investigación



Análisis e interpretación: En la tabla N°8, el 35% del total de encuestados consideran que Casi Siempre usan el correo institucional como medio para comunicarse, mientras que el 9% señala que Siempre. Por otra parte el 15% indicó el ítem Casi Nunca.

Esto significa que la mayoría de los encuestados Casi Siempre tiene una comunicación basada en el uso del correo institucional, mientras que un mínimo porcentaje optó por seleccionar el ítem Siempre. Cabe mencionar que una cifra intermedia indicó esto es Casi Nunca.

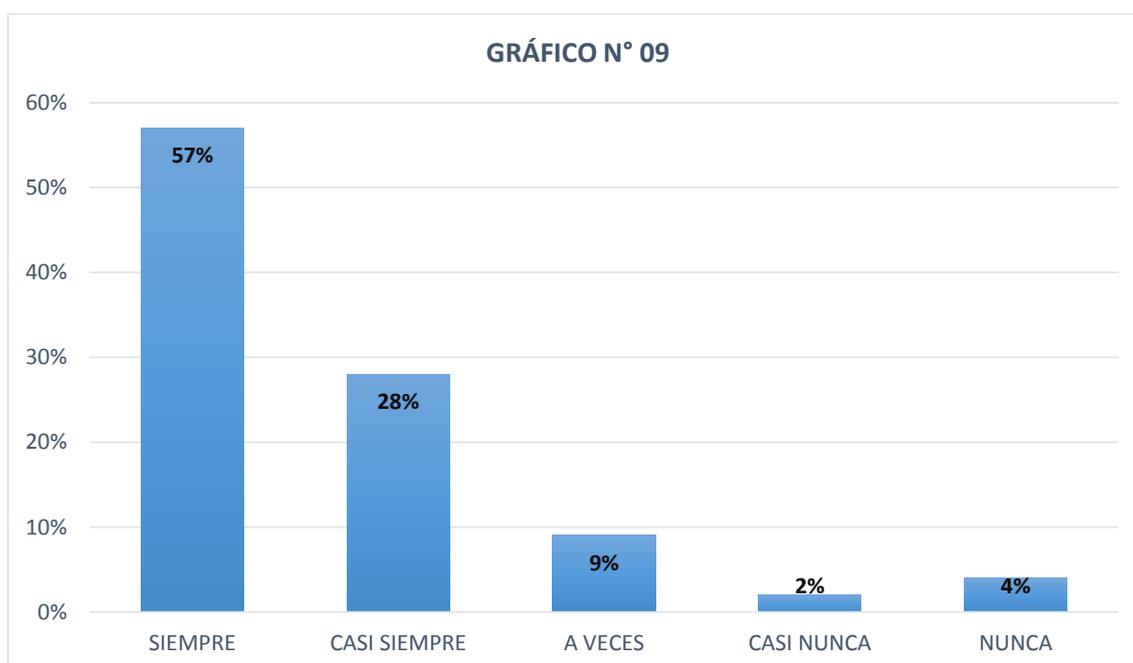
Por lo tanto, la mayoría de los administrativos de la Universidad de Chiclayo tienen una comunicación basada en el uso del correo institucional.

TABLA N° 09

9. El canal escrito es el que más importancia le da mi jefe caso contrario siento que no vale nada un pedido.

ITEMS	RESULTADOS	NUMÉRICOS	
		N°	%
5. SIEMPRE		26	57
4. CASI SIEMPRE		13	28
3. A VECES		4	9
2. CASI NUNCA		1	2
1. NUNCA		2	4
	TOTAL	46	100 %

Elaboración: Autores de investigación



Análisis e interpretación: El 57% del total de encuestados determinó el ítem Siempre, para señalar que el canal escrito es primordial para su jefe en cuanto a solicitudes, mientras que el 2% indica que Casi Nunca, en cambio el 9% de ellos manifiestan que esto se da A Veces.

La figura muestra que para la mayoría de los encuestados, el canal escrito es el que más importancia le da su jefe, mientras que un mínimo porcentaje considera que Casi Nunca. Cabe mencionar que para una cifra intermedia del total, solo A Veces, el canal escrito es de más importancia para manifestar algún pedido ante su jefe.

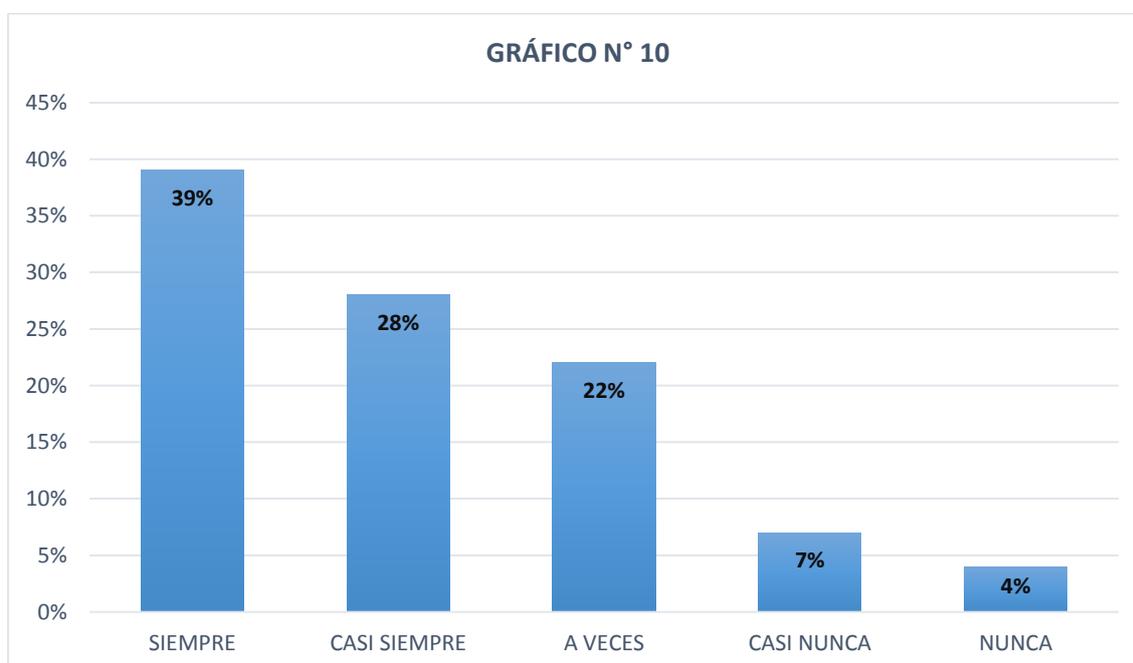
Por lo tanto, la mayoría de los administrativos de la Universidad de Chiclayo reafirman que el canal escrito es al que más importancia da su jefe para considerar cualquier pedido o solicitud.

TABLA N° 10

10. La falta de comunicación y buenas relaciones laborales han provocado problemas en la atención al cliente.

ITEMS	RESULTADOS	NUMÉRICOS	
		N°	%
5. SIEMPRE		18	39
4. CASI SIEMPRE		13	28
3. A VECES		10	22
2. CASI NUNCA		3	7
1. NUNCA		2	4
	TOTAL	46	100 %

Elaboración: Autores de investigación



Análisis e interpretación: En la tabla N°10, el 39% del total de encuestados creen que Siempre la falta de comunicación y buenas relaciones laborales han provocado problemas en la atención al cliente, mientras que el 4% opinó que Nunca, en cambio para el 22% A Veces.

Se observa que de los encuestados, en su mayoría consideran que la falta de comunicación y buenas relaciones laborales en la institución, Siempre han provocado problemas en la atención al cliente; mientras que un mínimo porcentaje señaló que Nunca. Cabe mencionar que para una cifra intermedia, esto sucede A Veces.

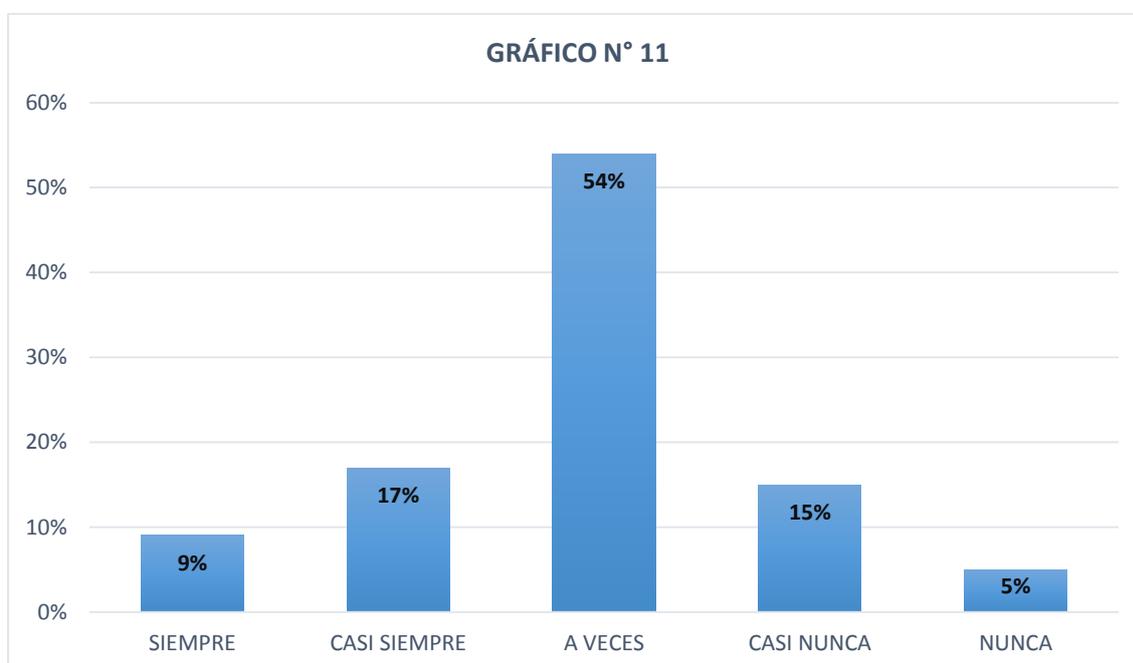
En conclusión, la falta de comunicación y buenas relaciones laborales entre los administrativos de la Universidad de Chiclayo siempre han provocado problemas en la atención al cliente.

TABLA N° 11

11. Lograría entender más el mensaje si mis compañeros emplearan adecuadamente sus gestos y sus movimientos

ITEMS	RESULTADOS	NUMÉRICOS	
		N°	%
5.	SIEMPRE	4	9
4.	CASI SIEMPRE	8	17
3.	A VECES	25	54
2.	CASI NUNCA	7	15
1.	NUNCA	2	5
TOTAL		46	100 %

Elaboración: Autores de investigación



Análisis e interpretación: Podemos apreciar que un 54% del total de encuestados consideró el ítem A Veces, para manifestar que el uso adecuado de gestos y movimientos es importante para lograr entender más el mensaje, mientras que el 5% consideró el ítem Nunca, Asimismo el 15% de encuestados precisa que Casi Nunca.

Significa que la mayoría del personal encuestado considera que lograría entender más el mensaje si sus compañeros emplearan adecuadamente sus gestos y sus movimientos; mientras que un mínimo porcentaje optó por seleccionar el ítem Nunca. Cabe mencionar que una cifra intermedia indicó Casi Nunca.

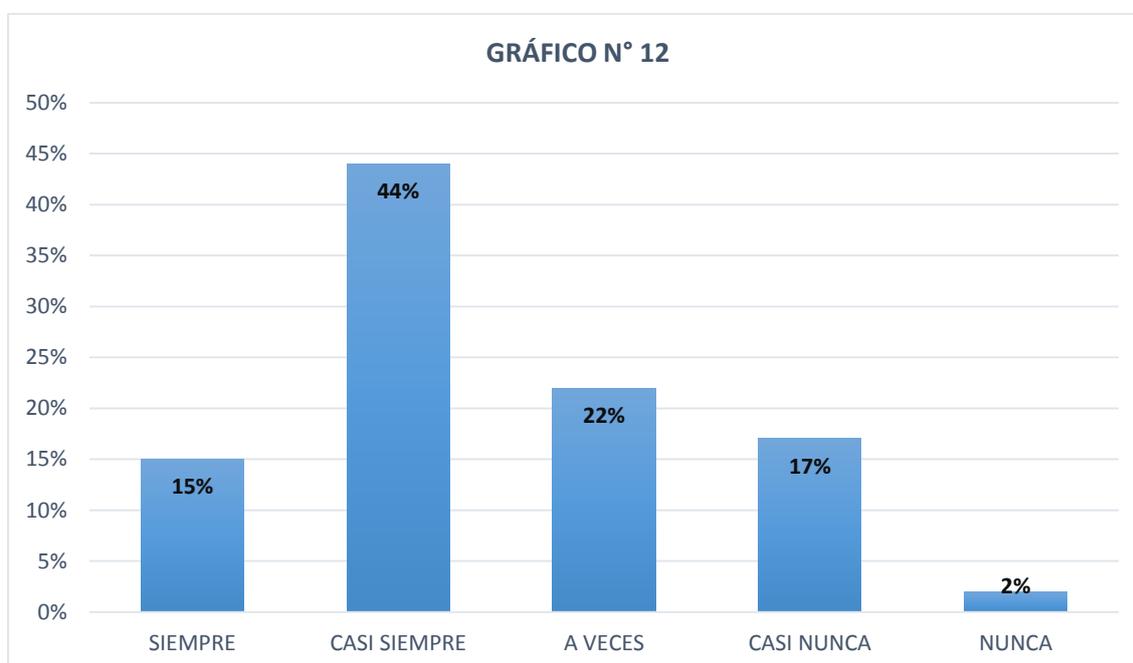
Por lo tanto, más de la mitad de los administrativos de la Universidad de Chiclayo reafirman que emplear adecuadamente los gestos y movimientos al momento de comunicar algo, ayuda a entender mejor el mensaje.

TABLA N° 12

12. El tono de voz de mi jefe y mis compañeros no permite informarme, más bien siento que me ofende.

ITEMS	RESULTADOS	NUMÉRICOS	
		N°	%
5. SIEMPRE		7	15
4. CASI SIEMPRE		20	44
3. A VECES		10	22
2. CASI NUNCA		8	17
1. NUNCA		1	2
	TOTAL	46	100 %

Elaboración: Autores de investigación



Análisis e interpretación: El 44% del total de encuestados precisan que Casi Siempre el tono de voz del jefe y compañeros no les permite informarse y más bien esto les ofende, el 2% consideró que Nunca, en cambio el 17% de encuestados indicaron el ítem Casi Nunca.

Esto significa que para la mayor parte de encuestados Casi Siempre el tono de voz de su jefe y compañeros no les permite informarse, más bien se sienten ofendidos; para un mínimo el ítem considerable fue Nunca. Cabe mencionar que una cifra intermedia del total de encuestados manifestó que Casi Nunca el tono de voz de jefe y compañeros los ofende ni interfiere en la información que reciben.

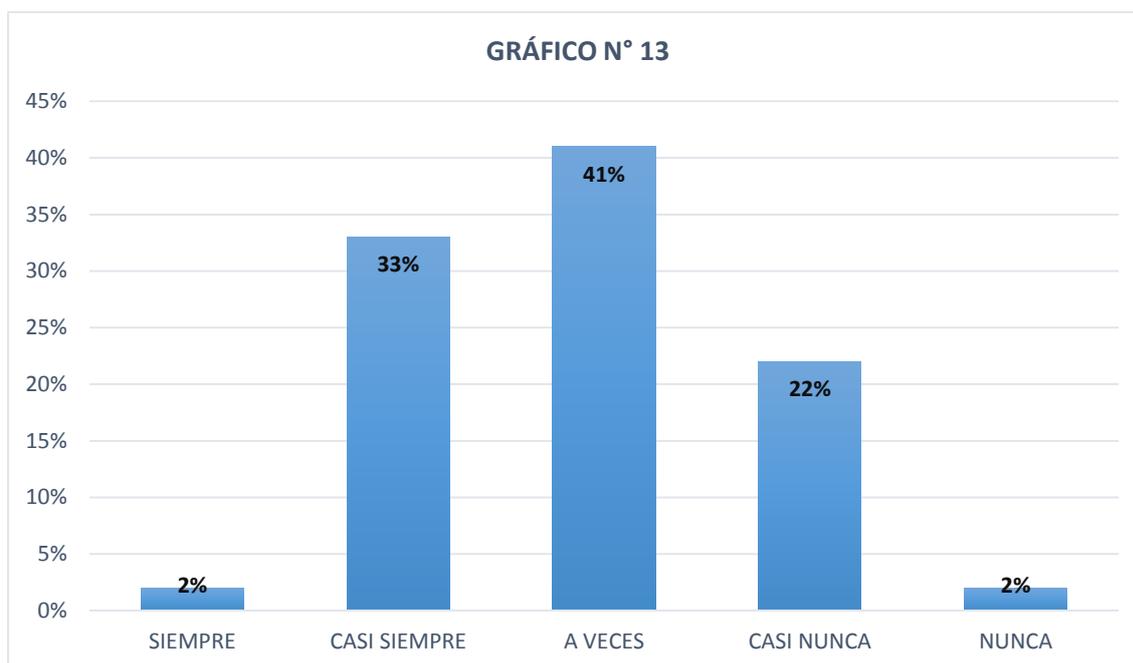
Se determinó entonces que para la mayoría de los administrativos de la Universidad de Chiclayo Casi Siempre el tono de voz de su jefe o compañeros no les permite informarse, más bien sienten que les ofende y esto en definitiva repercute negativamente en su desempeño laboral.

TABLA N° 13

13. Interrumpes a tus compañeros de trabajo cuando te están comunicando algo.

ITEMS	RESULTADOS	NUMÉRICOS	
		N°	%
5. SIEMPRE		1	2
4. CASI SIEMPRE		15	33
3. A VECES		19	41
2. CASI NUNCA		10	22
1. NUNCA		1	2
	TOTAL	46	100 %

Elaboración: Autores de investigación



Análisis e interpretación: Se aprecia que un 41% del total de encuestados ha indicado el ítem A Veces, mientras que el 2% seleccionó el ítem Siempre, en cambio el 22% indicó el ítem Casi Nunca.

La figura muestra que la mayoría de los encuestados considera que A Veces interrumpen a sus compañeros de trabajo mientras estos comunican algo, mientras que un mínimo porcentaje dice hacerlo Siempre. Cabe mencionar que una cifra intermedia manifiesta que lo hace Casi Nunca.

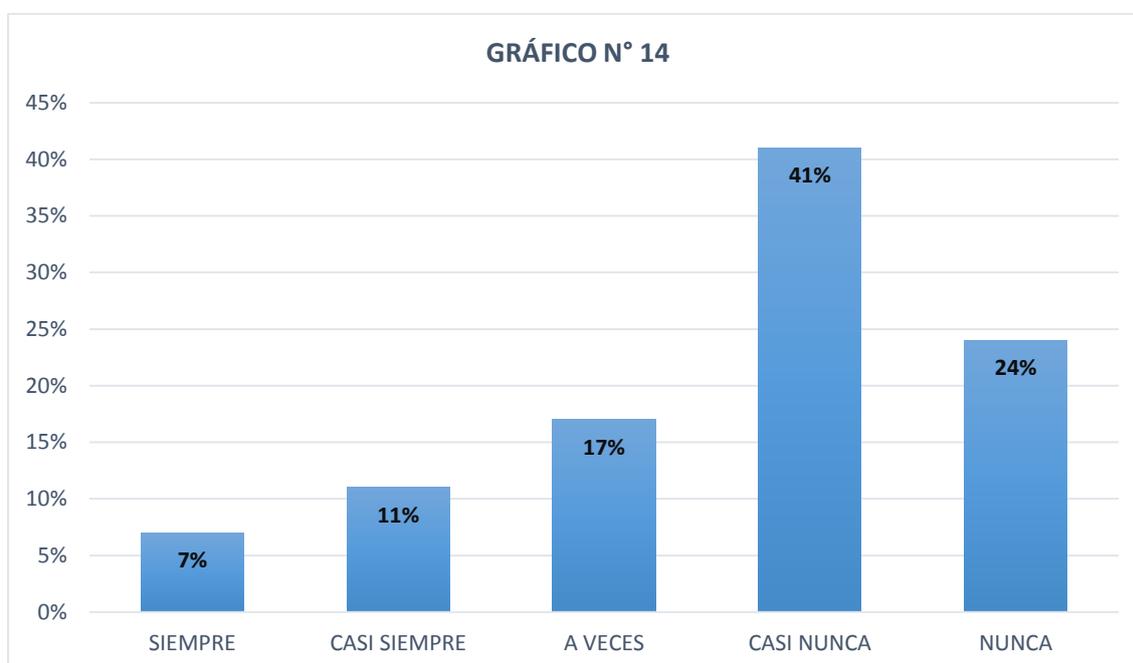
En conclusión, la mayoría de los administrativos de la Universidad de Chiclayo afirman que A Veces interrumpen a sus compañeros de trabajo mientras comunican algo.

TABLA N° 14

14. La forma de ser de mi jefe es un buen ejemplo a seguir para desempeñar mi trabajo.

ITEMS	RESULTADOS	NUMÉRICOS	
		N°	%
5. SIEMPRE		3	7
4. CASI SIEMPRE		5	11
3. A VECES		8	17
2. CASI NUNCA		19	41
1. NUNCA		11	24
	TOTAL	46	100

Elaboración: Autores de investigación



Análisis e interpretación: En la tabla N° 14, se observa que el 41% del total de encuestados determinó el ítem Casi Nunca, mientras que el 7% seleccionó el ítem Siempre, en cambio el 17% indicó el ítem A Veces.

Esto significa que la mayoría de los encuestados considera que la forma de ser de su jefe Casi Nunca es un buen ejemplo a seguir para el desempeño de su trabajo; mientras que un mínimo porcentaje optó por seleccionar el ítem Siempre. Cabe mencionar que una cifra intermedia indicó A Veces como respuesta.

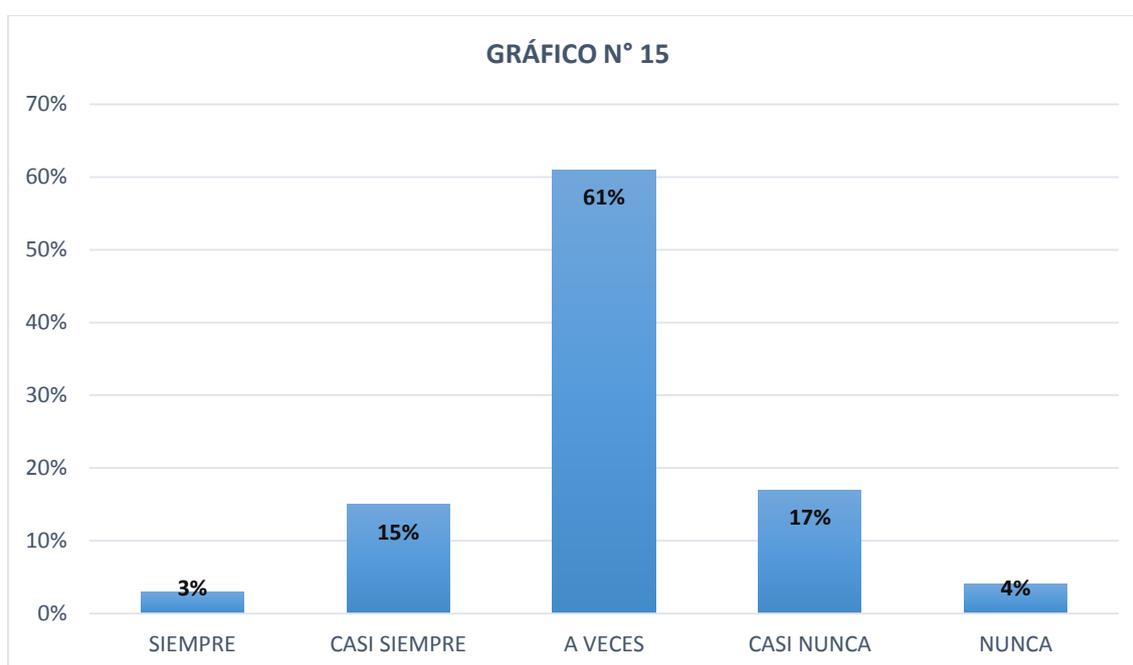
En conclusión, para la mayoría del total de encuestados, la forma de ser de su jefe Casi Nunca es un buen ejemplo a seguir para el desempeño laboral.

TABLA N° 15

15. Pierdo el sentido de la comunicación cuando escucho hablar poco claro y muy rápido.

ITEMS	RESULTADOS	NUMÉRICOS	
		N°	%
5. SIEMPRE		1	3
4. CASI SIEMPRE		7	15
3. A VECES		28	61
2. CASI NUNCA		8	17
1. NUNCA		2	4
	TOTAL	46	100 %

Elaboración: Autores de investigación



Análisis e interpretación: En la tabla N°15, se visualiza que de los 46 administrativos entrevistados de la Universidad de Chiclayo, el 61% del total de encuestados determinó el ítem A Veces, mientras que el 3% el ítem Casi Siempre, en cambio el 15% indicó el ítem Casi Siempre.

Esto significa que la mayoría de los encuestados considera que A Veces pierde el sentido de la comunicación cuando escucha hablar poco claro o muy rápido; mientras que un mínimo porcentaje optó por seleccionar el ítem Siempre. Cabe mencionar que una cifra intermedia indicó Casi siempre perder el sentido de la comunicación cuándo ésta se da de manera rápida y poco clara.

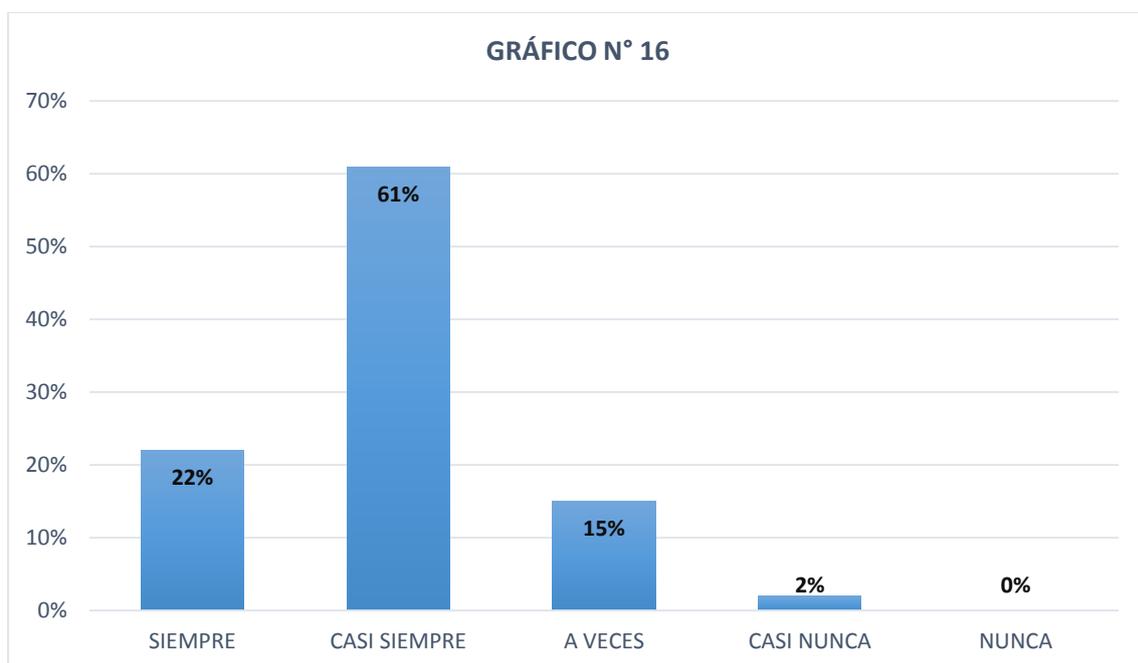
Se concluye que de los 46 administrativos encuestados, la mayoría a veces pierde el sentido de la comunicación cuándo esta se da de manera muy rápida y poco clara.

TABLA N° 16

16. Generalmente tiene coherencia lo que digo con lo que hago.

ITEMS	RESULTADOS	NUMÉRICOS	
		N°	%
5. SIEMPRE		10	22
4. CASI SIEMPRE		28	61
3. A VECES		7	15
2. CASI NUNCA		1	2
1. NUNCA		-	-
	TOTAL	46	100 %

Elaboración: Autores de investigación



Análisis e interpretación: El 61% del total de encuestados precisó el ítem Casi Siempre, mientras que el 2% seleccionó el ítem Casi Nunca, en cambio el 15% indicó el ítem A Veces.

Se deduce entonces que la mayoría de los encuestados casi siempre es coherente con lo que dice y hace; mientras que la menor parte del total casi nunca. Asimismo, existe una cifra intermedia que precisa que la coherencia que tienen en lo que dicen con los que hacen solo se da a veces.

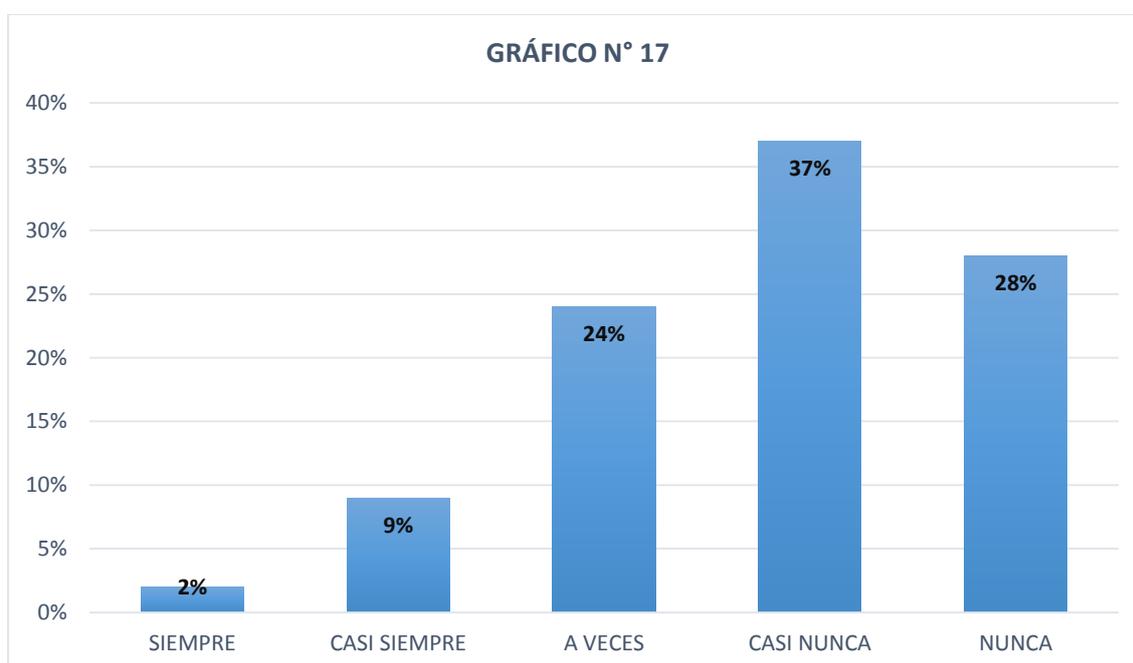
Se concluye que en la mayoría de administrativos de la universidad de Chiclayo Casi Siempre hay coherencia en lo que dicen con lo que hacen.

TABLA N° 17

17. Dentro de tu oficina toman en cuenta tu opinión para trabajos encomendados.

ITEMS	RESULTADOS	NUMÉRICOS	
		N°	%
5. SIEMPRE		1	2
4. CASI SIEMPRE		4	9
3. A VECES		11	24
2. CASI NUNCA		17	37
1. NUNCA		13	28
	TOTAL	46	100 %

Elaboración: Autores de investigación



Análisis e interpretación: El 37% del total de encuestados determinó el ítem Casi Nunca, mientras que el 2% de los mismos contestó Siempre, en cambio el 24% indicó que A Veces.

Esto significa que la mayor cantidad de encuestados afirma que su opinión es tomada en cuenta Casi Nunca, mientras que el mínimo porcentaje dice que Siempre. Cabe mencionar que una cifra intermedia optó por indicar que A Veces su opinión es tomada en cuenta para trabajos encomendados.

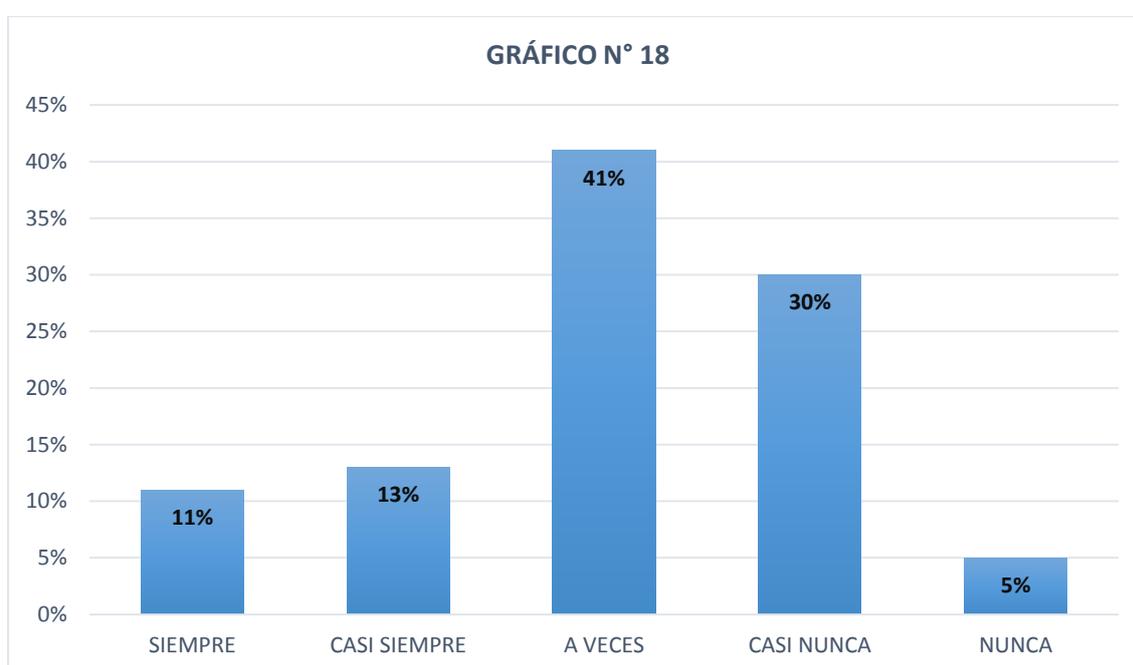
Por lo tanto, la mayoría de encuestados manifiesta que Casi Nunca su opinión es tomada en cuenta.

TABLA N° 18

18. El personal directivo demuestra una actitud democrática.

ITEMS	RESULTADOS	NUMÉRICOS	
		N°	%
5. SIEMPRE		5	11
4. CASI SIEMPRE		6	13
3. A VECES		19	41
2. CASI NUNCA		14	30
1. NUNCA		2	5
	TOTAL	46	100 %

Elaboración: Autores de investigación



Análisis e interpretación: El 41% del total de encuestados determinó el ítem A Veces, mientras que el 5% respondió Nunca, en cambio el 30% optó por el ítem Casi Nunca.

Esto significa que, en su mayoría, los encuestados opinan que A Veces el personal directivo muestra una actitud democrática, mientras que un mínimo número de trabajadores señala que Nunca. Por el contrario, que un alto porcentaje señaló que Casi Nunca la actitud del personal directivo es democrática.

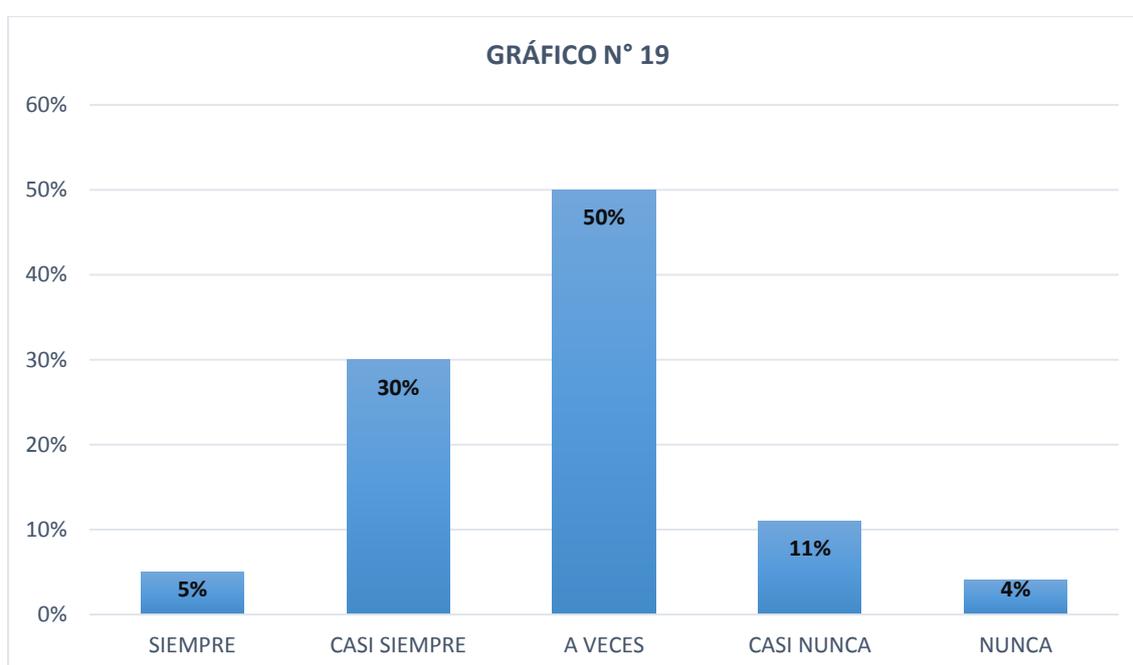
En conclusión, un alto número de encuestados afirma que Casi Nunca el personal directivo de la Universidad de Chiclayo muestra una actitud democrática.

TABLA N° 19

19. Intervienes en la solución de conflictos cuando se suscitan dentro de tu oficina.

ITEMS	RESULTADOS	NUMÉRICOS	
		N°	%
5. SIEMPRE		2	5
4. CASI SIEMPRE		14	30
3. A VECES		23	50
2. CASI NUNCA		5	11
1. NUNCA		2	4
	TOTAL	46	100 %

Elaboración: Autores de investigación



Análisis e interpretación: El 50% de encuestados optó por la opción A Veces, mientras que el 4% de los mismos indicó que Nunca, en cambio el 11% optó por el ítem Casi Nunca.

Esto significa que la mitad de los encuestados A Veces interviene en la solución de conflictos suscitados dentro de su oficina, mientras que en un menor porcentaje afirma que Nunca lo hacen, cabe mencionar que una cifra intermedia señala que su participación en la solución de problemas es Casi Nunca.

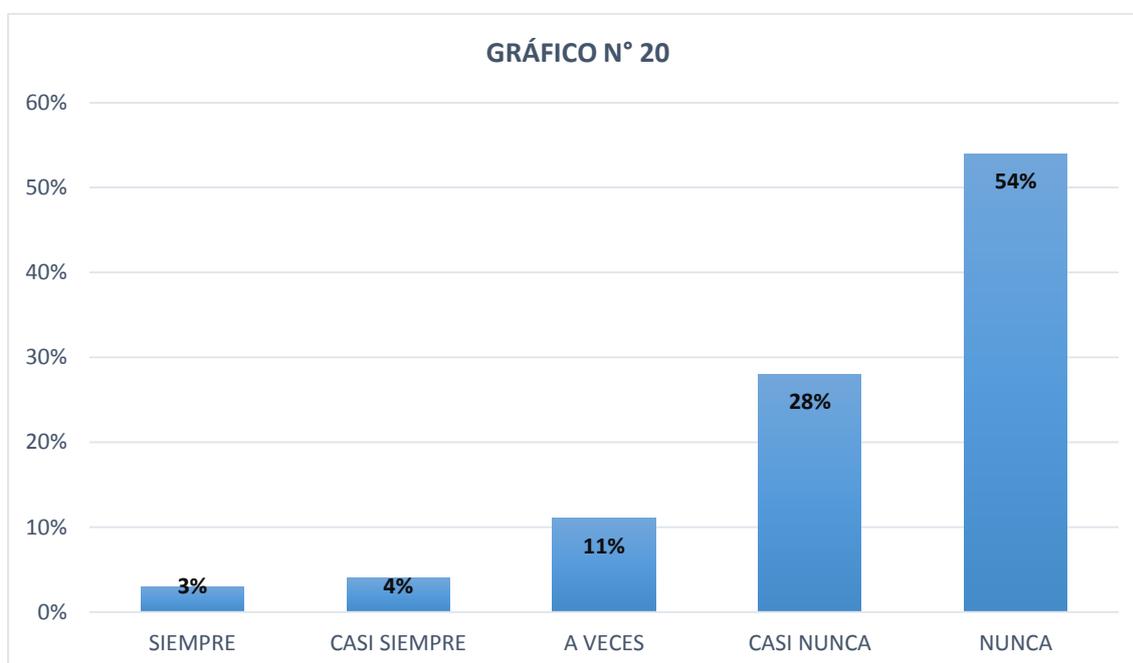
En conclusión, la mitad de los administrativos A Veces participa en solucionar algunos problemas o conflictos dentro de la oficina.

TABLA N° 20

20. El personal directivo otorga documentos de agradecimiento, estímulos, etc., por haber realizado satisfactoriamente una labor encomendada.

ITEMS	RESULTADOS	NUMÉRICOS	
		N°	%
5.	SIEMPRE	1	3
4.	CASI SIEMPRE	2	4
3.	A VECES	5	11
2.	CASI NUNCA	13	28
1.	NUNCA	25	54
TOTAL		46	100 %

Elaboración: Autores de investigación



Análisis e interpretación: En la tabla N° 20, el 54% del total de encuestados seleccionó el ítem Nunca, mientras que el 3% respondió Siempre; en cambio el 11% indicó que A veces.

Esto significa que más de la mitad de encuestados manifiestan que el personal directivo Nunca otorga documentos de agradecimiento o estímulo por realizar satisfactoriamente una labor encomendada; en tal sentido una cantidad mínima del total señala más bien que Siempre. Cabe mencionar que una cifra intermedia ha indicado que solo A Veces reciben algún tipo de muestra de agradecimiento, felicitación o estímulo por alguna labor satisfactoria.

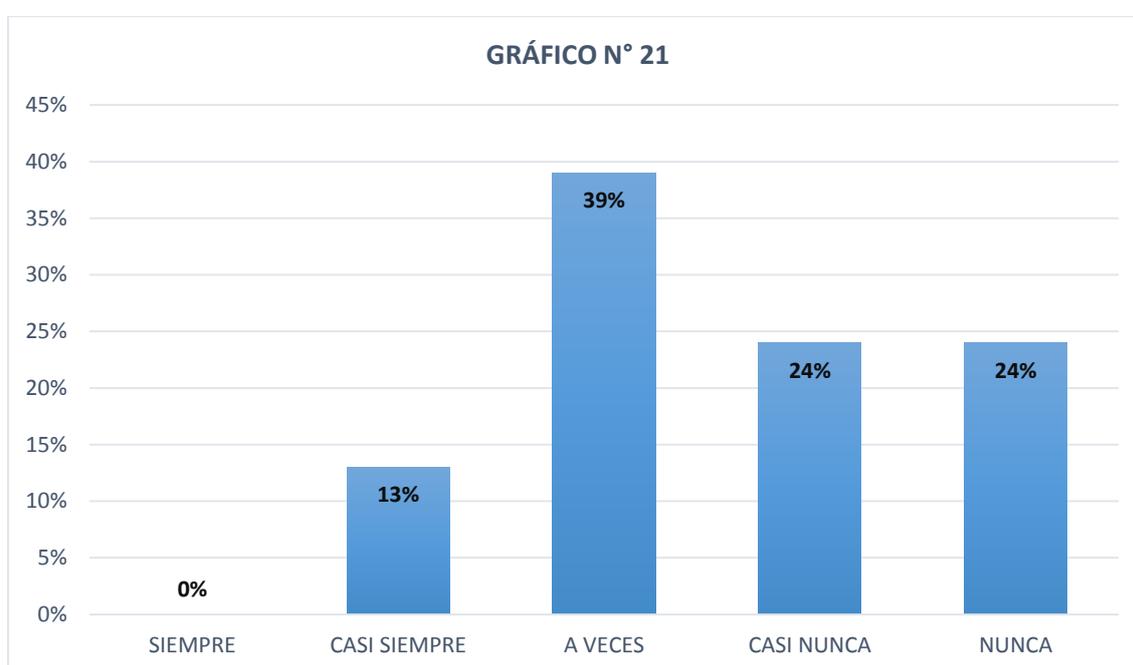
En conclusión, la mayoría de los administrativos indican no recibir ningún tipo de estímulo o carta de agradecimiento por haber realizado satisfactoriamente una labor de parte del personal directivo.

TABLA N° 21

21. Dialogas permanentemente en otras áreas, oficinas o departamentos.

ITEMS	RESULTADOS	NUMÉRICOS	
		N°	%
5. SIEMPRE		-	-
4. CASI SIEMPRE		6	13
3. A VECES		18	39
2. CASI NUNCA		11	24
1. NUNCA		11	24
	TOTAL	46	100 %

Elaboración: Autores de investigación



Análisis e interpretación: Se aprecia que un 39% de los administrativos de la universidad de Chiclayo, responden al ítem A Veces, así como el 13% responde al ítem Casi Siempre, por otro lado el 24% señaló Nunca.

Quiere decir, que de los 46 encuestados, la mayoría afirma que A Veces dialoga con otras, mientras que un menor porcentaje señala que lo hace Casi Siempre. Una cifra intermedia nos dice por el contrario que nunca dialoga con otras áreas u oficinas.

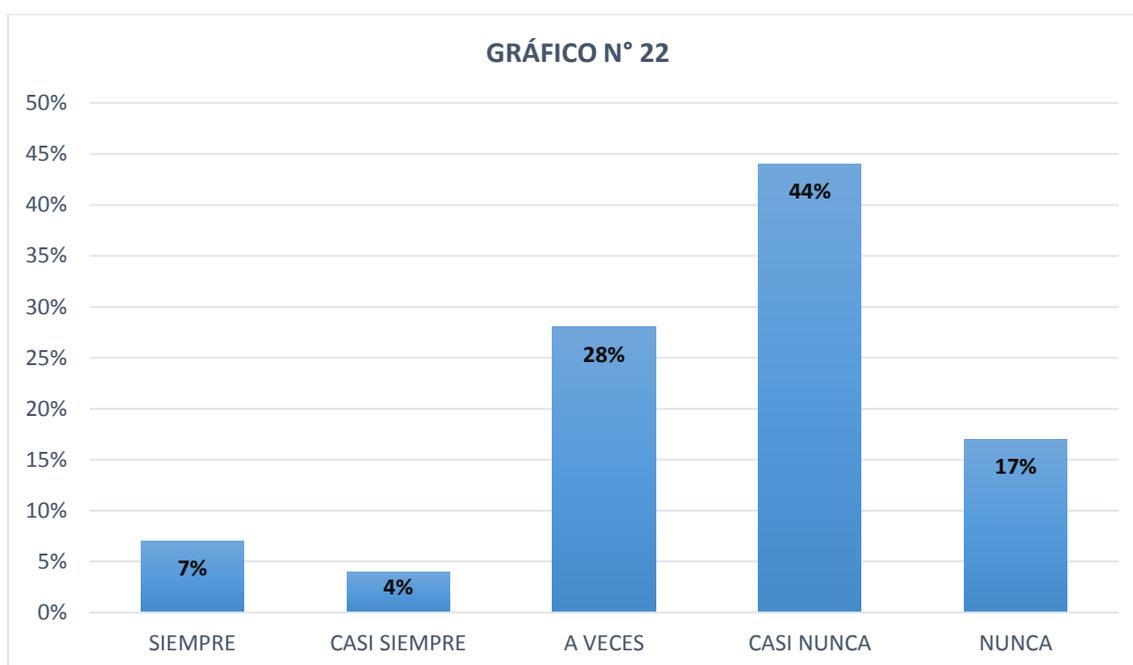
Se determina entonces, que la mayor cantidad de administrativos encuestados de la universidad de Chiclayo A Veces dialogan con otras oficinas.

TABLA N° 22

22. Alguien en el trabajo estimula mi desarrollo profesional.

ITEMS	RESULTADOS	NUMÉRICOS	
		N°	%
5. SIEMPRE		3	7
4. CASI SIEMPRE		2	4
3. A VECES		13	28
2. CASI NUNCA		20	44
1. NUNCA		8	17
	TOTAL	46	100 %

Elaboración: Autores de investigación



Análisis e interpretación: Como se observa en la tabla N°22, el 44% del total de encuestados indican el ítem Casi Nunca, mientras que el 4% de los mismos señalan el ítem Casi Siempre, por otro lado el 17% restante optó por la opción Nunca.

Esto significa para la mayoría de encuestados Casi Nunca estimulan su desarrollo en la universidad de Chiclayo, mientras que para la minoría esto es Casi Siempre, sin embargo para una cifra intermedia de entrevistados existe alguien en su centro laboral que Nunca estimula su desarrollo laboral.

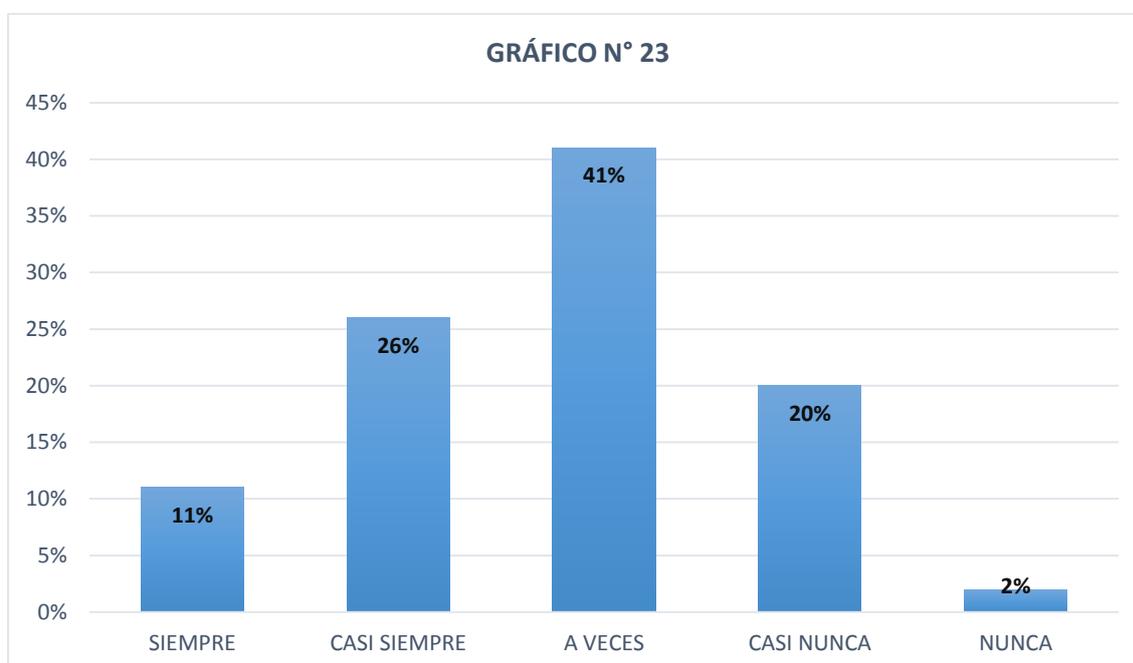
Por tanto, la mayoría de encuestados considera que Casi Nunca estimulan su desarrollo profesional.

TABLA N° 23

23. El personal directivo siempre está pendiente sobre la buena marcha de su área, oficina o departamento.

ITEMS	RESULTADOS	NUMÉRICOS	
		N°	%
5. SIEMPRE		5	11
4. CASI SIEMPRE		12	26
3. A VECES		19	41
2. CASI NUNCA		9	20
1. NUNCA		1	2
	TOTAL	46	100 %

Elaboración: Autores de investigación



Análisis e interpretación: El 41% del total de encuestados determinó como respuesta el ítem A Veces, mientras que el 2% de los mismos señalan el ítem Nunca, y por último el 20% optó por la opción Casi Nunca.

Esto significa que la mayoría de los encuestados señalan que el personal directivo A Veces está pendiente sobre la buena marcha de su oficina, mientras que para la minoría es Nunca. Cabe precisar que una cifra intermedia señala la opción Casi Nunca.

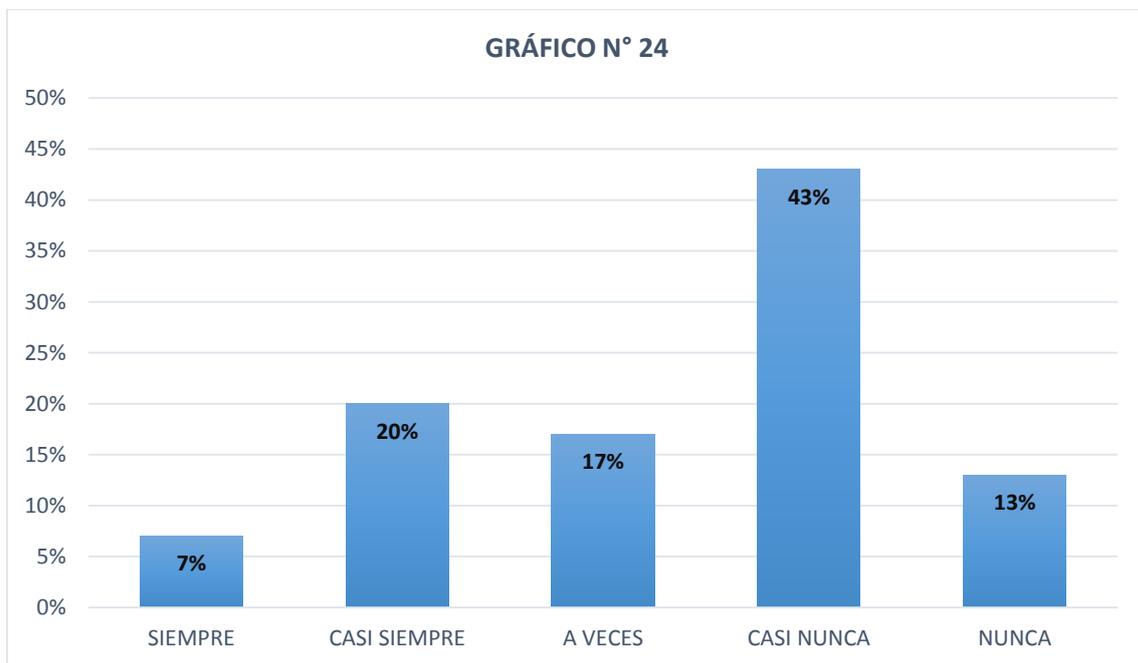
En conclusión, el personal directivo de la Universidad de Chiclayo A Veces Oestá pendiente de la buena marcha de su oficina.

TABLA N° 24

24. Realizas tareas o actividades sin que se te hayan sido asignadas.

ITEMS	RESULTADOS	NUMÉRICOS	
		N°	%
5. SIEMPRE		3	7
4. CASI SIEMPRE		9	20
3. A VECES		8	17
2. CASI NUNCA		20	43
1. NUNCA		6	13
	TOTAL	46	100 %

Elaboración: Autores de investigación



Análisis e interpretación: El 43% del total de encuestado determinó el ítem Casi Nunca, mientras que el 7% señala como respuesta el ítem Siempre, en cambio el 17%, optó por la opción A Veces.

Lo que quiere decir, que la mayoría de los encuestados manifiestan que Casi Nunca realizan actividades sin que se les haya asignado, mientras que en su minoría señalan que lo hacen Siempre. Cabe precisar que una cifra intermedia indica que A Veces realiza labores sin que se le haya asignado.

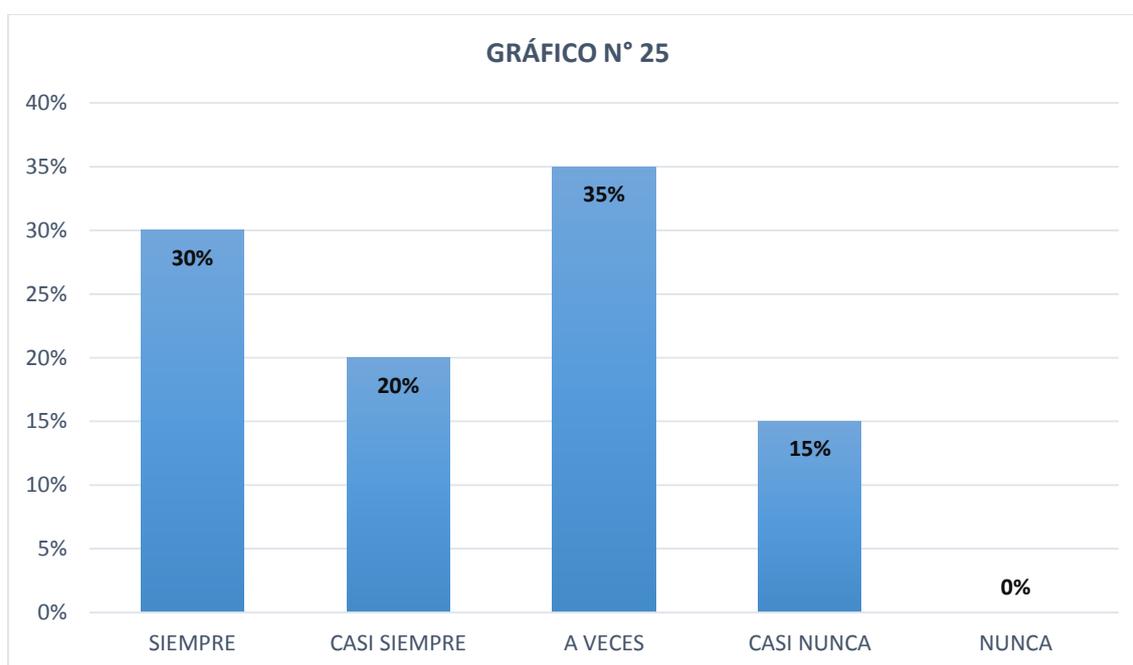
En conclusión, el personal administrativo de la universidad de Chiclayo Casi Nunca realiza actividades sin que se le haya sido asignado.

TABLA N° 25

25. Estás comprometido en hacer un trabajo de calidad.

ITEMS	RESULTADOS	NUMÉRICOS	
		N°	%
5. SIEMPRE		14	30
4. CASI SIEMPRE		9	20
3. A VECES		16	35
2. CASI NUNCA		7	15
1. NUNCA		-	-
TOTAL		46	100 %

Elaboración: Autores de investigación



Análisis e interpretación: Podemos apreciar que un 35% del total de encuestados determinó el ítem A Veces, mientras que el 15% señaló que Casi Nunca, en cambio el 30% indicó la opción Siempre.

Esto significa que la mayoría de encuestados señalan que A Veces están comprometidos en hacer un trabajo de calidad, mientras que la minoría del total, Casi Nunca. Cabe precisar que una cifra intermedia señala que su compromiso es Siempre.

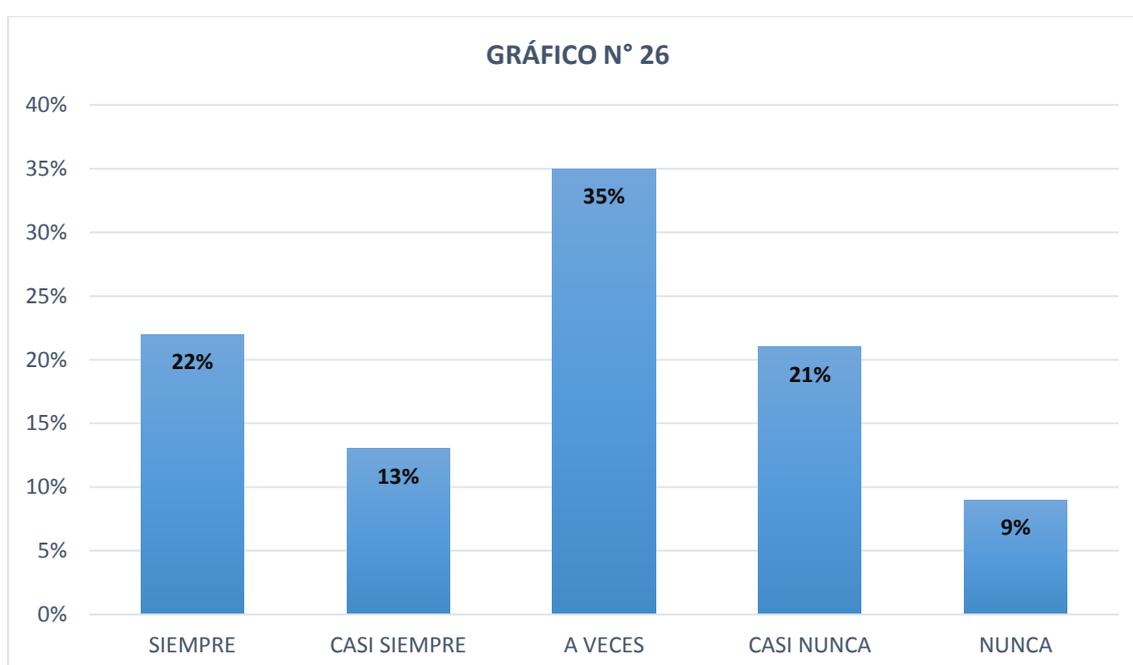
Por lo tanto, un gran porcentaje de trabajadores se encuentra comprometido en realizar un trabajo de calidad.

TABLA N° 26

26. Tu oficina trabaja en base a objetivos trazados a corto, mediano o largo plaza.

ITEMS	RESULTADOS	NUMÉRICOS	
		N°	%
5.	SIEMPRE	10	22
4.	CASI SIEMPRE	6	13
3.	A VECES	16	35
2.	CASI NUNCA	10	21
1.	NUNCA	4	9
TOTAL		46	100 %

Elaboración: Autores de investigación



Análisis e interpretación: El 35% del total de encuestados consideró la opción A Veces, como respuesta, mientras que el 9% señaló el ítem Nunca, en cambio el 21% optó por la opción Casi Nunca.

Esto expresa que para la mayoría de encuestados solo a veces su oficina trabaja en base a objetivos trazados a corto mediano y largo plazo, mientras que la minoría del total precisa que esto no se da Nunca. Cabe resaltar que una cifra intermedia señala que el trabajo en base a objetivos a corto mediano y largo plazo se da Casi Nunca.

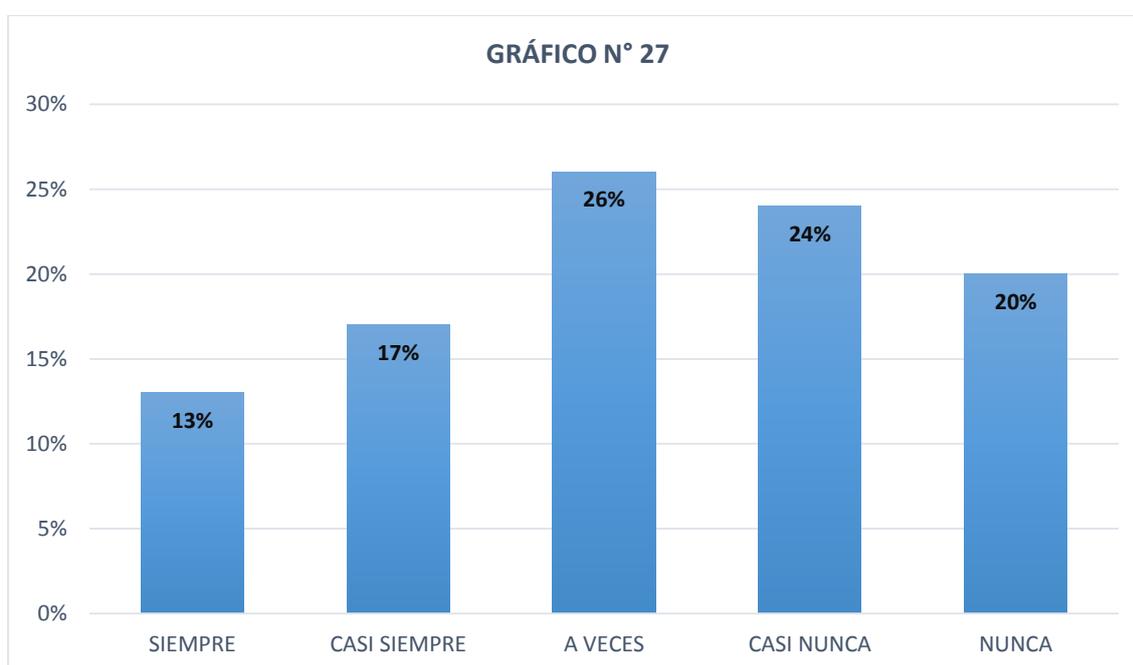
Se concluye que, solo A Veces los administrativos trabajan en base a objetivos trazados a corto mediano y largo plazo.

TABLA N° 27

27. He tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer profesionalmente.

ITEMS	RESULTADOS	NUMÉRICOS	
		N°	%
5. SIEMPRE		6	13
4. CASI SIEMPRE		8	17
3. A VECES		12	26
2. CASI NUNCA		11	24
1. NUNCA		9	20
	TOTAL	46	100 %

Elaboración: Autores de investigación



Análisis e interpretación: En la tabla N° 27, el 26% del total de encuestados optó por el ítem A Veces, mientras que el 13% señaló el ítem “Siempre”, finalmente el 24% indica la opción Casi Nunca.

Esto significa que la mayor cantidad de encuestados manifiesta que A Veces ha tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer, mientras que en su menor porcentaje señalan más bien que esto se ha dado Siempre. Para gran número de los entrevistados, Casi Nunca han tenido oportunidades dentro del trabajo para aprender y crecer.

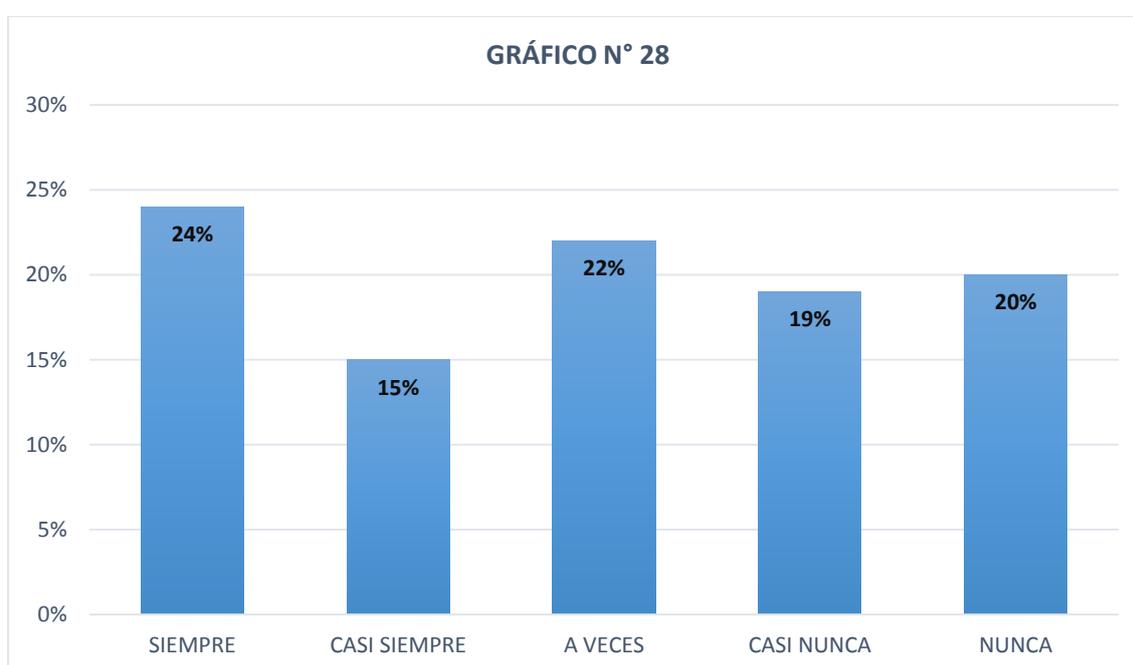
Por lo tanto, un alto porcentaje de los administrativos de la Universidad de Chiclayo, Casi Nunca ha tenido la oportunidad para aprender y crecer profesionalmente.

TABLA N° 28

28. En tu área u oficina pones en práctica el código de ética y conducta.

ITEMS	RESULTADOS	NUMÉRICOS	
		N°	%
5. SIEMPRE		11	24
4. CASI SIEMPRE		7	15
3. A VECES		10	22
2. CASI NUNCA		9	19
1. NUNCA		9	20
	TOTAL	46	100 %

Elaboración: Autores de investigación



Análisis e interpretación: El 24% del total de encuestados determinó el ítem Siempre, mientras que el 15% señala el ítem Casi Siempre, en cambio el 20% indica la opción Nunca.

Quiere decir que la mayoría de encuestados manifiesta que en su centro laboral, su conducta Siempre se rige en base al código de ética, mientras que en un porcentaje menor señalan que Casi Siempre. Cabe precisar que una cifra intermedia indica Nunca.

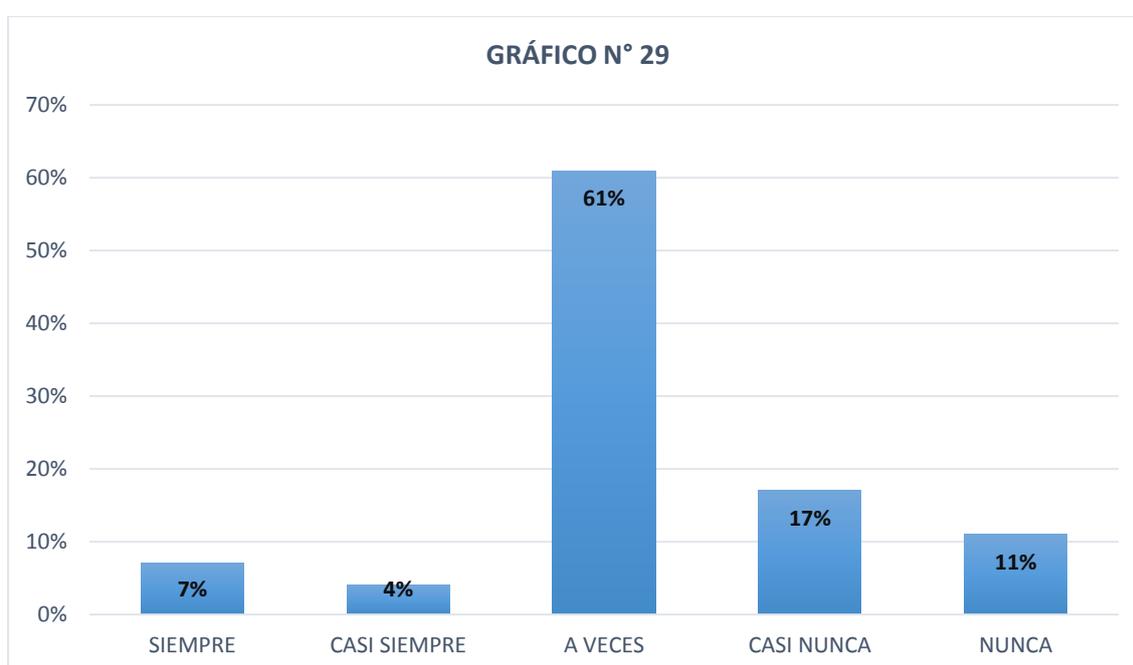
Por consiguiente, la conducta y el comportamiento de los administrativos de la universidad de Chiclayo Siempre se rigen en base a un código de ética.

TABLA N° 29

29. Mi jefe o compañeros de trabajo se preocupan por mí como persona.

ITEMS	RESULTADOS	NUMÉRICOS	
		N°	%
5. SIEMPRE		3	7
4. CASI SIEMPRE		2	4
3. A VECES		28	61
2. CASI NUNCA		8	17
1. NUNCA		5	11
	TOTAL	46	100 %

Elaboración: Autores de investigación



Análisis e interpretación: En la tabla N° 29, el 61% del total de encuestados opta por el ítem A Veces, mientras que el 4% indica el ítem Casi Siempre, a diferencia del 11% que indica la opción Nunca.

Esto significa que para los administrativos de la Universidad de Chiclayo, el jefe y compañeros de trabajo A Veces se preocupan por ellos como persona, mientras que el menor porcentaje de encuestados señalan más bien la opción Casi Siempre, cabe precisar que una cifra intermedia precisa que es Nunca.

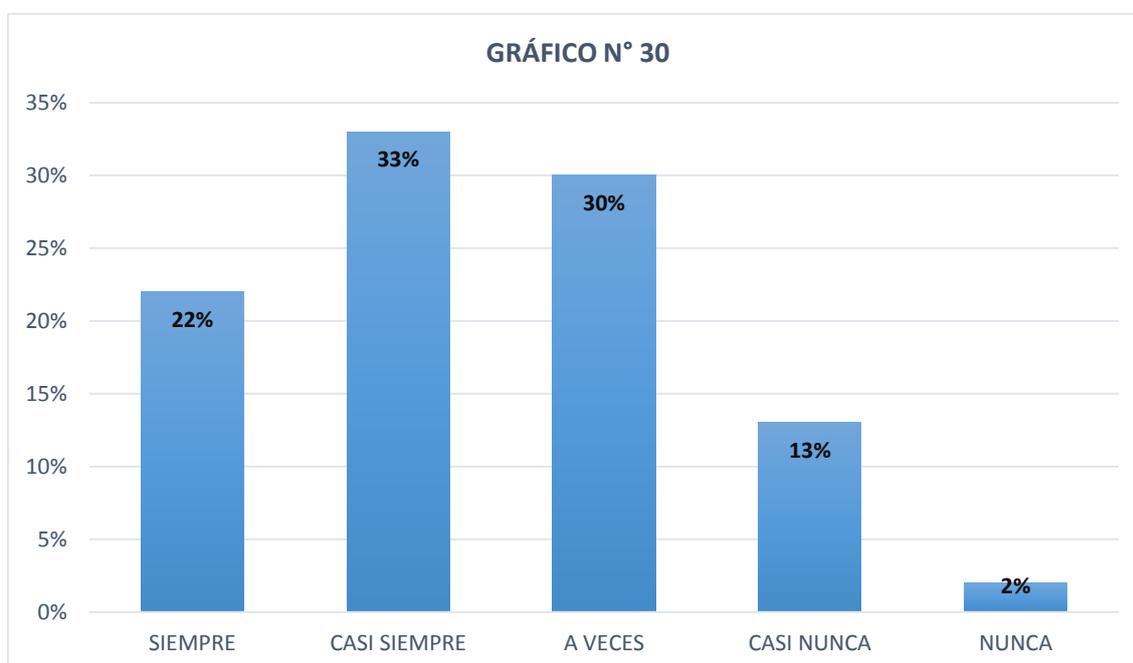
En conclusión, A Veces los administrativos de la Universidad de Chiclayo se preocupan por sus compañeros como persona.

TABLA N° 30

30. Tomas en cuenta la opinión o sugerencia de tus compañeros para desempeñar una actividad encomendada.

ITEMS	RESULTADOS	NUMÉRICOS	
		N°	%
5. SIEMPRE		10	22
4. CASI SIEMPRE		15	33
3. A VECES		14	30
2. CASI NUNCA		6	13
1. NUNCA		1	2
	TOTAL	46	100 %

Elaboración: Autores de investigación



Análisis e interpretación: El 33% del total de encuestados opta por el ítem Casi Siempre, mientras que el 2% señala el ítem Nunca, en cambio el 30% indica A veces.

Esto significa que la mayoría de encuestados precisan que Casi Siempre toman en cuenta la opinión o sugerencia de sus compañeros para desempeñar una actividad, mientras que la minoría responde a que Nunca toman en cuenta las opiniones, cabe precisar que un alto porcentaje indica que A Veces toman en cuenta las opiniones de sus compañeros.

En conclusión, un alto porcentaje de los encuestados considera que A Veces toma en cuenta las opiniones de sus compañeros para realizar una actividad encomendada.

4.2. Discusión

- **En cuanto al objetivo general**

Determinar el grado de los niveles de comunicación interna a fin de mejorar las relaciones interpersonales en los administrativos de la Universidad de Chiclayo, se obtuvo como resultado que tanto la comunicación ascendente, descendente y horizontal, el grado es deficiente. Este grado del nivel de comunicación no favorece al mejoramiento de las relaciones interpersonales, por ende a su desempeño laboral, el cual afecta significativamente al crecimiento de la organización. Estos valores coinciden con Huamán (2017), en su tesis *Relaciones interpersonales del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2016*, quien identificó cierta inconformidad de parte de los trabajadores en cuanto a la comunicación a nivel laboral que existe entre compañeros de trabajo, puesto que las personas encuestadas manifiestan que existe deficiencias en ese aspecto, debido a que el trato y la relación que se tiene entre los trabajadores no es adecuado, además existe ineficiencia por parte de ciertos trabajadores, para proporcionar información relevante a sus compañeros. Así mismo Pérez (2015) en su tesis de grado *Comunicación interna y relaciones interpersonales de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Juan Guerra, 2014*, determinó que la comunicación interna de los colaboradores de la municipalidad distrital de Juan Guerra es inadecuado, en un 60 % por factores diversos , que se reflejan en la encuesta aplicada, tales como el tiempo de espera , la claridad y objetividad del mensaje transmitido, el lenguaje utilizado, la retroalimentación brindada, y la falta de esclarecimiento de la dudas, para finalizar las relaciones interpersonales de los colaboradores de la municipalidad distrital de Juan Guerra son inadecuadas, en base a las dimensiones como habilidades y aspecto humano, básicamente aspectos como el sentirse aburridos, una inadecuada comunicación, la receptividad de sus opiniones.

Por consiguiente, para que la comunicación interna contribuya efectivamente a las relaciones interpersonales, debe alcanzar un alto grado de confianza entre jefe y empleados, tomar en cuenta las opiniones, sugerencias y aprender juntos, tomando en cuenta sus tres niveles: comunicación ascendente, descendente y horizontal, el correcto uso canales de comunicación restringiendo las barreras personales, físicas y semánticas.

- **En cuanto al objetivo específico**

Identificar y describir los niveles de comunicación que limite las relaciones interpersonales de los administrativos de la Universidad de Chiclayo. Concluimos que la comunicación descendente es la que más limita a las relaciones interpersonales obteniendo como resultado que el 50% de administrativos a veces mantiene una comunicación directa con su jefe y el 33% señala que la comunicación no es efectiva, la mayoría de administrativos a veces recibe información suficiente y de manera oportuna, que el canal escrito es el que mayor importancia dan los jefes, poniendo límite a otros canales de comunicación; la mayoría de los encuestados considera que existe falta de liderazgo por parte de sus jefes conllevando a no ser un buen ejemplo a seguir; el personal directivo y/o jefes a veces está pendiente de la buena marcha de su oficina. Este estudio coincide con la investigación de López (2016), que en su tesis de grado *Influencia de la comunicación en el nivel de clima organizacional*, donde tuvo como conclusión que la comunicación descendente según la percepción de los trabajadores es la que mayores dificultades presenta y esto se refleja con un 17,3%, en el nivel deficiente y respecto al liderazgo transformacional el 22,4% de los trabajadores también manifiesta un nivel deficiente.

- **En cuanto a la hipótesis**

Si los niveles de comunicación interna presentan un grado óptimo entonces contribuirán efectivamente a mejorar las relaciones interpersonales en los administrativos de la universidad de Chiclayo. Obtuvimos como resultado lo siguiente: que el 61% de los administrativos a veces se preocupan por sus compañeros como persona, el 54% no recibe ningún tipo de estímulo o carta de agradecimiento por haber realizado satisfactoriamente una labor por parte del personal directivo, y en su mayoría pocas veces han tenido la oportunidad para aprender y crecer en su campo laboral. Por lo tanto se concluye que las relaciones interpersonales entre los administrativo de la Universidad de Chiclayo es débil debido a que no hay un adecuado funcionamiento de la comunicación interna. Por lo que se contrapone a los resultados de Guarderas (2018) en su tesis *denominada Relaciones interpersonales y productividad de colaboradores: Entidad de servicios y saneamiento S.A. Zonal Paita, 2017*, quien obtiene como resultados: un 73% los colaboradores consideran favorable que para lograr buenas

relaciones interpersonales dentro de la institución inciden los sentimientos de los compañeros de trabajo y favorecen en el logro de las metas organizacionales, un 34.62% casi siempre los colaboradores sienten que se reconoce el esfuerzo que hacen, siendo eficiente en sus labores y 80.76% siempre sienten que su jefe inmediato lo motiva y le da oportunidad de ascender a un puesto de trabajo y ponerse la camiseta de la organización operando con mayor productividad. Si bien es cierto, sus resultados son opuestos a los de este trabajo de investigación, guardan relación en el impacto que generan las buenas relaciones interpersonales, puesto que si existiera una preocupación de compañero a compañero, nacería un lazo amical y a su vez esto conllevaría que exista una coordinación entre ellos, si el esfuerzo es recompensando y se les brindara la oportunidad de crecer, los trabajadores se sentirán motivados para desarrollar un trabajo efectivo e identificados con la institución permitiendo el cumplimiento de objetivos y el crecimiento de la organización.

CONCLUSIONES

- ✓ La comunicación ascendente según la percepción de los colaboradores administrativos es la que mayores dificultades presenta, y esto se refleja en que un 39% de administrativos consideran que la comunicación no es efectiva, el 44% afirma que el tono de voz de su jefe y compañeros no permite informarse bien, otro 39% asevera que la información recibida mayormente es basada en rumores o comunicación extraoficial; además el 35% mantiene una comunicación basada en el uso del correo institucional, dejando de lado a otros canales de comunicación, y el 35 % señala que no se le informa sobre las metas, objetivos y logros alcanzados.
- ✓ La comunicación descendente según la percepción de los colaboradores administrativos presenta dificultades y esto se ve reflejado en, el 41% de administrativos de la Universidad de Chiclayo considera que la forma de ser de su jefe no es un buen ejemplo a seguir, el 37% señala que los jefes no toman en cuenta sus opiniones y el 39% afirma que la comunicación transmitida de jefe a trabajador no es efectiva.
- ✓ La comunicación horizontal es inadecuada, en base a las dimensiones como habilidades y aspecto humano, manifestándose básicamente en el 46% de trabajadores, los cuales consideran que no existe una comunicación fluida y cordial entre compañeros de trabajo, el 39% afirma que no interactúa en otras áreas, oficinas o departamentos; además que el 61% señalan que sus compañeros no se preocupan por uno como persona, conllevando a que no permita el desarrollo y buenas relaciones interpersonales.
- ✓ Podemos afirmar que a veces se le proporciona información relevante, confiable, suficiente y oportuna a los trabajadores administrativos.
- ✓ Un gran porcentaje de administrativos utiliza canales de fácil acceso y el canal escrito es al que mayor importancia le dan.
- ✓ Se aprecia la existencia de barreras de comunicación personales y semánticas las cuales vienen impidiendo establecer una buena interacción entre los administrativos de la Universidad de Chiclayo.

- ✓ La mayoría de administrativos consideran que el personal directivo en ciertas circunstancias muestra una actitud democrática y que su opinión no es tomada en cuenta.
- ✓ En base a nuestro instrumento podemos identificar que escasas veces su trabajo es estimulado y recompensado llevando a que no se sienten motivados ni identificados con la institución.
- ✓ Los jefes a veces están pendientes del desarrollo de su oficina y pocas veces se trabaja en base a objetivos trazados.
- ✓ A pesar que se práctica el código de ética, el grado de compañerismo es bajo.

RECOMENDACIONES

A la alta dirección

- ✓ Elaborar y desarrollar políticas comunicacionales, en donde se planteen objetivos a fin de mejorar la comunicación interna y en efecto las relaciones de los trabajadores, plasmando estrategias y acciones que contribuyan a lograr las metas trazadas, en temas como comunicación ascendente, descendente, horizontal y relaciones interpersonales.
- ✓ Reconocer el buen desempeño laboral, ya que premiar el trabajo eficiente actúa tanto a nivel de los colaboradores como de la organización; ayuda a ampliar la satisfacción de los empleados y a mejorar la productividad.
- ✓ Se recomienda capacitar continuamente a los jefes de cada oficina para que sepan cómo comunicar y de qué manera llegar al trabajador, de ésta forma lograr una comunicación efectiva entre jefe trabajador – trabajador jefe.

A los jefes

- ✓ Compartir con los trabajadores, las metas y los objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como también hacerlos partícipes de los éxitos de la organización para que revaloren las labores que desempeñan, y generen un sentido de pertenencia.
- ✓ Organizar reuniones frecuentes manteniendo una comunicación abierta, respetuosa y transparente, escuchando las inquietudes y aceptando las opiniones de sus colaboradores.

A los trabajadores administrativos

- ✓ Fortalecer e insertar el uso de nuevos canales de comunicación, así mismo que estos vayan en una misma dirección, llegando de forma clara y a tiempo real.
- ✓ Desarrollar y ser partícipe de capacitaciones permanentes sobre las diversas especialidades en las cuales se desempeñan los trabajadores, asimismo de talleres y actividades de integración que permitan participar a los trabajadores, esto les hará sentirse motivados, les ayudará a expresar gestos de aprecio entre compañeros y a que la comunicación entre ellos sea más fluida fortaleciendo de ésta manera las relaciones interpersonales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, disciplina y técnica*. España. Editorial Netbiblo.
- Andreu Pinillos A. (1998), *La batalla de la Comunicación Interna*. Barcelona: *Harvard Deusto Business Review*; Barcelona, España. Ed. Gestión 2000 S.A.
- Bartolini (1992). *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona, España. Editorial Paidós.
- BERGES, L. (2011). *Gestión de Empresas de Comunicación*. Sevilla, España : Comunicación Social CS.
- Bermudez (2012), *Diagnóstico de Comunicación para la elaboración de un plan estratégico para mejorar la comunicación interna en el municipio de Envigado*. Universidad de Los Andes, Colombia.
- Blanc, M. (2013). *Radiografía de la comunicación interna en la Argentina*. Argentina: *BW Comunicación Interna*.
- Capriotti, P. (1998). *La comunicación Interna* . Reporte C&D - Capacitación y Desarrollo.
- Cervera Fantoni(2006). *Comunicación total*. Madrid, España. ESIC Editorial.
- Correa Mauricio (2008). *Fundamentos de la teoría de la comunicación*. Colombia. Editorial Instituto Tecnológico Metropolitano.
- Chiavenato Idalberto (2011). *Administración de Recursos Humanos*. España. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Diez, S. (2010). *Técnicas de Comunicación, La comunicación en la Empresa*. España. Ideaspropias Editorial.3ª Edición.
- Enríquez M. (2014). *La comunicación organizacional interna en la eficiencia del personal administrativo de la dirección regional de tansportes y comunicaciones de Huancavelica - 2013*. Universidad Nacional de Huancavelica. Huancavelica, Perú.
- García Jimenez Jesús, (1998). *Comunicación Interna*. Madrid, España. Ediciones Días de Santos, S.A.
- Guarderas (2018). *Relaciones interpersonales y productividad de colaboradores: Entidad de servicios y saneamiento S.A. Zonal Paita, 2017*. Universidad San Pedro. Sullana, Perú.

- Huamán (2017). *Relaciones Interpersonales del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2016*. Universidad José María Arguedas. Andahuaylas, Perú.
- Huse Edgar F., James L. Bowditch (1980). *El comportamiento humano en la organización*. México. Fondo Educativo Interamericano.
- Ismael Crespo, Cecilia Nicolini, Juan Parodi (2015). *Comunicación Interna en la Administración Pública española*. España. Ulzama, Composiciones RALI, S.A.
- Keith Davis y John W. Newstrom, (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*, México, ed. McGrawHill/Interamericana editores S.A.
- López (2016). *Influencia de la comunicación en el nivel de clima organizacional*. Universidad Peruana Unión. Lima, Perú.
- Pérez (2015). *Comunicación interna y relaciones interpersonales de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Juan Guerra, 2014*. Universidad César Vallejo. Tarapoto, Perú. Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas, Perú.
- Robbins, S., Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15^a ed.). México, D.F.: Pearson.
- Silva (2018). *La comunicación organizacional interna y el compromiso organizacional en el personal administrativo de una universidad pública 2017*. Escuela de Posgrado Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.

LINKOGRAFÍA

- Contreras, J. (2014). *Diferencia en las relaciones interpersonales entre el departamento de ventas y el departamento de contabilidad de una empresa que se dedica a la venta de seguros*. Guatemala de la Asunción. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/43/Contreras-Jose.pdf>
- Goleman, D. (2010). *Inteligencia Social*. Recuperado de: <https://bit.ly/2BCr5Cq>
- Fritzen, S. (2003). *Relaciones humanas interpersonales en las convivencias grupales y comunitarias*. Buenos Aires. Lumen. Recuperado de: <https://www.casadellibro.com/libro-relaciones-humanasinterpersonales/9789507243103/914817>
- Kinicki (2003) *Relaciones Personales -Teoría de las Relaciones Humanas*. Recuperado de: http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/relaciones_personales.html
- Montoya, K. (30 de julio del 2013). “*La comunicación interna es la gran abandonada en las estrategias de las empresas*”. Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/comunicacion-interna-granabandonada-estrategias-empresas-peruanas-2072289>
- Zaldívar, D. (2017) *Competencias comunicativas y relaciones interpersonales*. Recuperado de: <http://www.pdcorynthia.sld.cu/Documentos/articulos/Competencias%20comunicativas%20y%20relaciones%20interpersonales.htm>

ANEXOS

Anexo 01: Cuestionario

CUESTIONARIO

OBJETIVO:

El presente cuestionario va dirigido a los colaboradores administrativos de la Universidad Particular de Chiclayo y tiene como objetivo recolectar información que servirá para elaborar un trabajo de investigación acerca de los niveles de comunicación y su contribución a mejorar las relaciones interpersonales de los administrativos de la Universidad Particular de Chiclayo.

INSTRUCCIONES:

Agradecemos marcar con un aspa (x) la alternativa que usted considere la correcta y con mayor probabilidad. Considere lo siguiente:

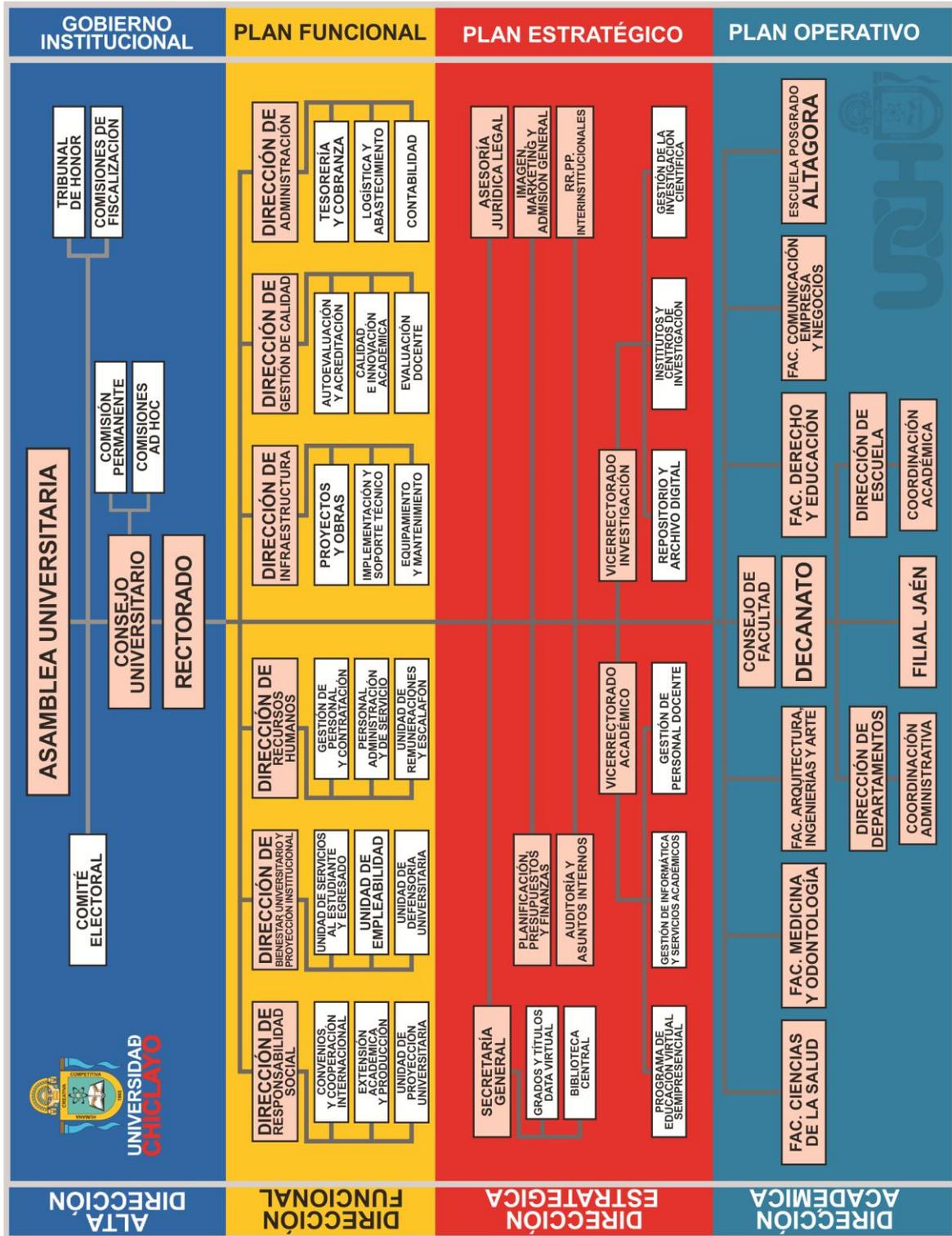
5. Siempre
4. Casi siempre
3. A veces
2. Casi nunca
1. Nunca

	N°	ITEMS	1	2	3	4	5
NIVELES DE COMUNICACIÓN	1	Mantengo una comunicación directa con mi jefe.					
	2	Siento que se maneja una comunicación efectiva entre jefe – trabajador y trabajador – jefe para el desarrollo de las actividades.					
	3	Recibo información mayormente basada en rumores o comunicación extraoficial.					
	4	Recibo “en forma oportuna” la información que requiero para mi trabajo.					
	5	Se me informa oportunamente sobre las metas, objetivos y logros alcanzados por la empresa.					
	6	Existe una comunicación fluida y cordial entre compañeros de trabajo que permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales.					
CANALES DE COMUNICACIÓN	7	Los canales de comunicación que utilizo para realizar mi actividad laboral son de fácil acceso.					
	8	Mayormente tengo una comunicación basada en uso del correo institucional.					
	9	El canal escrito es el que más importancia le da mi jefe caso contrario siento que no vale nada un pedido.					
	10	La falta de comunicación y buenas relaciones laborales han provocado problemas en la atención al proveedor.					
	11	Lograría entender más el mensaje si mis compañeros emplearan adecuadamente sus gestos y sus movimientos					

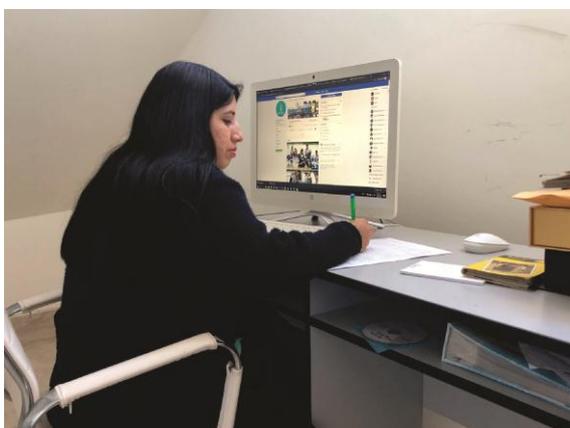
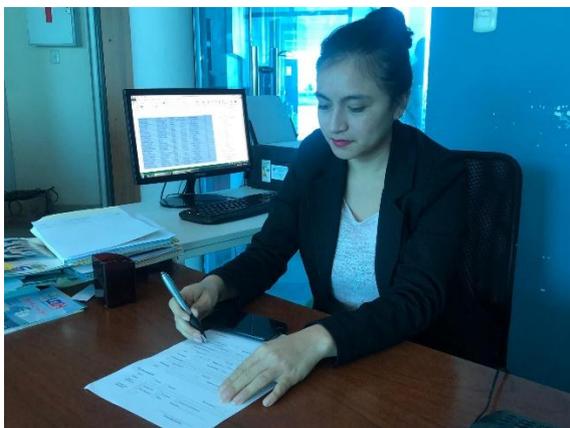
BARRERAS DE COMUNICACIÓN	12	El tono de voz de mi jefe y mis compañeros no permite informarme, más bien siento que me ofende.					
	13	Interrumpo a mis compañeros de trabajo cuando me están comunicando algo					
	14	La forma de ser de mi jefe es un buen ejemplo que seguir para desempeñar mi trabajo.					
	15	Pierdo el sentido de la comunicación cuando escucho hablar poco claro y muy rápido.					
	16	Generalmente tiene coherencia lo que digo y con lo que hago.					
INCLUSIÓN	17	Dentro de tu oficina toman en cuenta tu opinión para trabajos encomendados.					
	18	El personal directivo demuestra una actitud democrática.					
	19	Intervengo en la solución de conflictos cuando se suscitan dentro de mi oficina.					
	20	El personal directivo otorga documentos de agradecimiento, estímulos, etc., por haber realizado satisfactoriamente una labor encomendada.					
	21	Dialogas permanentemente en otras áreas, oficinas o departamentos.					
	22	Alguien en el trabajo estimula mi desarrollo					
CONTROL	23	El personal directivo siempre está pendiente sobre la buena marcha de su área, oficina o departamento.					
	24	Realizas tareas o actividades sin que se te hayan sido asignadas.					
	25	Estás comprometido en hacer un trabajo de calidad					
	26	Tu oficina trabaja en base a objetivos trazados a corto, mediano o largo plaza.					
	27	He tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer profesionalmente.					
AFEECTO	28	Pongo en práctica el código de ética y conducta en mi área u oficina.					
	29	Mi jefe o compañeros de trabajo se preocupan por mí como persona.					
	30	Tomas en cuenta la opinión o sugerencia de tus compañeros para desempeñar una actividad encomendada.					

¡Muchas gracias!

Anexo 02: Organigrama Institucional de la Universidad de Chiclayo



Anexo 03: Fotos de los colaboradores administrativos



"Año de la lucha contra la corrupción e impunidad"

Lambayeque, 15 de mayo de 2019

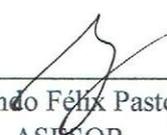
**SOLICITA: APOYO PARA REVISIÓN Y ANÁLISIS
DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Mg. Sara Mirella Verona Ciurlizza

Presente.-

Me dirijo a usted, en la oportunidad de solicitar a su colaboración, dada su experiencia en el área temática, en la revisión, evaluación y validación del presente cuestionario que será aplicado para realizar un trabajo de investigación titulado: "Los niveles de comunicación interna y su contribución a mejorar relaciones interpersonales de la Universidad de Chiclayo", de Bach. Anabella Camacho Nuñez y Bach. Franklin Ballena Velásquez, el cual será presentado como trabajo especial de grado para optar el Título de Licenciados en Ciencias de la Comunicación, en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Esperando la debida atención a la presente, me despido de Ud.



M. Sc. José Fernando Félix Pastor Balderrama
ASESOR



Mg. Sara Mirella Verona Ciurlizza
EXPERTO

"Año de la lucha contra la corrupción e impunidad"

Lambayeque, 15 de mayo de 2019

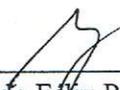
SOLICITA: APOYO PARA REVISIÓN Y ANÁLISIS
DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Mg. Manuel Eduardo Mezones Saavedra

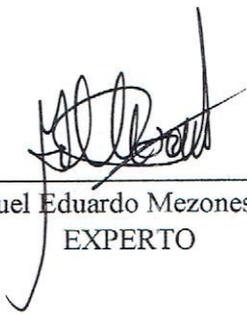
Presente.-

Me dirijo a usted, en la oportunidad de solicitar a su colaboración, dada su experiencia en el área temática, en la revisión, evaluación y validación del presente cuestionario que será aplicado para realizar un trabajo de investigación titulado: "Los niveles de comunicación interna y su contribución a mejorar relaciones interpersonales de la Universidad de Chiclayo", de Bach. Anabella Camacho Nuñez y Bach. Franklin Ballena Velásquez, el cual será presentado como trabajo especial de grado para optar el Título de Licenciados ... en Ciencias de la Comunicación, en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Esperando la debida atención a la presente, me despido de Ud.



M. Sc. José Fernando Félix Pastor Balderrama
ASESOR



Mg. Manuel Eduardo Mezones Saavedra
EXPERTO