



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**  
**INTERNACIONALES**

**TESIS**

**“LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL CLIMA LABORAL EN EL  
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC, PERIODO 2015-2017”**

**PRESENTADO POR:**  
**JIMENEZ MENDOZA, WILBER**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**APURIMAC – PERÚ**

**2018**

## DEDICATORIA

Dedico ésta tesis a Carolina, Isabela y  
Andréé, mi amada familia.

**Wilber**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haberme acompañado en todo momento e inspirado a lo largo de mi carrera, por convertirse en mi esperanza y fortaleza en los momentos de debilidad y desesperanza, y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Mi más profundo reconocimiento y agradecimiento a la Universidad Alas Peruanas, por creer en mí y por darme la oportunidad de seguir aprendiendo, aprendizaje que nunca acabará, a mis colegas por su tiempo, su apoyo, paciencia, amistad y sus aportes críticos constructivos que ayudaron en la realización del trabajo de tesis.

Finalmente, de manera especial a los trabajadores administrativos (nombrados y contratados) de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, por su colaboración durante el tiempo que duro la investigación para el recojo de la información.

## **EL AUTOR**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>DEDICATORIA</b> .....	1
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	2
<b>ÍNDICE DE CONTENIDO</b> .....	3
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	8
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	11
<b>RESUMEN</b> .....	13
<b>ABSTRACT</b> .....	14
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	15
<b>CAPITULO I:</b> .....	17
<b>PROBLEMA</b> .....	17
1.1 Planteamiento del problema.....	17
1.2 Formulación del problema.....	18
1.2.1 Problema general.....	18
1.2.2 Problemas específicos.....	19
1.3 Objetivos de la investigación.....	19
1.3.1 Objetivo general.....	19
1.3.2 Objetivos específicos.....	19
1.4 Justificación del estudio.....	20
<b>CAPITULO II</b> .....	22
<b>MARCO TEORICO</b> .....	22
2.1 Antecedentes del Estudio.....	22
2.1.1 Antecedente Internacional.....	22
2.1.2 Antecedente Nacional.....	22
2.1.3 Antecedente local.....	23
2.2 -Bases teóricas.....	23
2.2.1 La comunicación.....	23
2.2.2 Comunicación interna.....	23

2.2.2.1	Tipos de comunicación interna .....	24
2.2.2.2	Funciones de la comunicación interna .....	27
2.2.2.3	Barreras de la comunicación interna .....	28
2.2.2.4	Herramientas de la comunicación interna para motivar .....	29
2.2.2.5	Objetivos de la comunicación interna .....	29
2.2.3	Clima laboral .....	30
2.2.3.1	Definición .....	30
2.2.3.2	Factores esenciales para fomentar y cuidar el desarrollo de un clima laboral adecuado .....	31
2.2.3.3	Relación entre clima laboral y otros programas actores .....	33
2.2.3.4	Importancia de valorar el clima laboral .....	34
2.2.3.5	Ventajas del clima laboral .....	34
2.3	Definición de términos .....	34
2.3.1	Comunicación .....	34
2.3.2	Comunicación interna .....	35
2.3.3	Clima laboral .....	35
2.3.4	Desempeño laboral .....	35
2.3.5	Liderazgo .....	35
2.4	Hipótesis .....	36
2.4.1	Hipótesis general .....	36
2.4.2	Hipótesis Específicas .....	36
2.5	Variables de estudio .....	36
2.5.1	Definición conceptual de la variable .....	36
2.5.2	Definición operacional de la variable .....	37
2.5.3	Operacionalización de las variables .....	38
<b>CAPITULO III:</b> .....		<b>40</b>
<b>METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....		<b>40</b>
3.1	Ámbito de estudio .....	40
3.2	Tipo de investigación .....	40
3.3	Nivel de investigación .....	40
3.4	Método de investigación .....	40

3.5	Diseño de investigación .....	41
3.6	Población y muestra.....	41
3.6.1	Población .....	41
3.6.2	Muestra .....	41
3.7	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	42
3.7.1	Técnica de investigación.....	42
3.7.2	Instrumentos para recolección de datos.....	42
3.8	Procesamiento de recolección de datos.....	43
3.9	Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	43
<b>CAPITULO IV:.....</b>		<b>44</b>
<b>Resultados .....</b>		<b>44</b>
4.1	Presentación de resultados. ....	44
4.1.1	Análisis de confiabilidad del instrumento.....	44
4.1.2	Estadística Descriptiva.....	45
4.1.2.1	Variable 1: Comunicación Interna .....	45
4.1.2.1.1	Dimensión 1: Comunicación esencial .....	46
4.1.2.1.1.1	Comunicación entre las autoridades universitarias y los docentes .....	47
4.1.2.1.1.2	Comunicación entre administrativos .....	48
4.1.2.1.1.3	Disposición de las autoridades universitarias al dialogo .....	49
4.1.2.1.1.4	Disposición de los administrativos al dialogo.....	50
4.1.2.1.1.5	Capacidad de negociación de las autoridades universitarias con los administrativos.....	51
4.1.2.1.1.6	Capacidad de negociación de los administrativos con las autoridades universitarias .....	52
4.1.2.1.2	Dimensión 2: Comunicación operativa .....	53
4.1.2.1.2.1	Oportuna relación de las autoridades universitarias con los administrativos	54
4.1.2.1.2.2	Identificación del momento oportuno por parte de las autoridades universitarias para conversar con los administrativos .....	55
4.1.2.1.2.3	Oportuna relación de lo administrativos con las autoridades universitarias..	56
4.1.2.1.2.4	Identificación del momento oportuno por parte de administrativos para conversar con las autoridades universitarias.....	57

4.1.2.1.2.5	Relación oportuna de los administrativos entre sí .....	58
4.1.2.1.2.6	Identificación del momento oportuno por parte de los administrativos para conversar con su gremio .....	59
4.1.2.1.3	Dimensión 3: Comunicación estratégica .....	60
4.1.2.1.3.1	Forma del saludo de las autoridades universitarias con los administrativos.	61
4.1.2.1.3.2	Mirada de las autoridades administrativas durante el saludo con los administrativos.....	62
4.1.2.1.3.3	Disposición a escuchar por parte de las autoridades universitarias .....	63
4.1.2.1.3.4	Disposición de los administrativos para saludar con amabilidad .....	64
4.1.2.1.3.5	Disposición de los administrativos a escucharse entre ellos.....	65
4.1.2.1.3.6	Disposición de los administrativos para escuchar a las autoridades universitarias .....	66
4.1.2.1.4	Dimensión 4: Comunicación valorativa .....	67
4.1.2.1.4.1	Percepción de las autoridades universitarias como ejemplo de honestidad.	68
4.1.2.1.4.2	Percepción de las autoridades universitarias como ejemplo de responsabilidad .....	69
4.1.2.1.4.3	Percepción de las autoridades universitarias como ejemplo de puntualidad	70
4.1.2.1.4.4	Percepción de los administrativos como ejemplo de honestidad .....	71
4.1.2.1.4.5	Percepción de los administrativos como ejemplo de responsabilidad .....	72
4.1.2.1.4.6	Percepción de los administrativos como ejemplo de puntualidad .....	73
4.1.2.2	Variable 2: Clima Laboral .....	74
4.1.2.2.1	Dimensión 1: Satisfacción laboral .....	75
4.1.2.2.1.1	Percepción del tiempo disponible para realizar los trabajos .....	76
4.1.2.2.1.2	Percepción sobre la carga de trabajo .....	77
4.1.2.2.1.3	Percepción sobre la disponibilidad de recursos para realizar el trabajo .....	78
4.1.2.2.1.4	Percepción de la contribución del trabajo con el estado emocional.....	79
4.1.2.2.1.5	Percepción de la relación con el jefe. ....	80
4.1.2.2.1.6	Percepción de la relación con los compañeros de trabajo .....	81
4.1.2.2.1.7	Percepción sobre la satisfacción con el trabajo.....	82
4.1.2.2.1.8	Percepción sobre la obtención de reconocimiento por el trabajo realizado ..	83
4.1.2.2.1.9	Percepción sobre el interés por las cosas que se realizan en el trabajo .....	84
4.1.2.2.1.10	Percepción sobre el valor de las cosas que se hacen en el trabajo .....	85
4.1.2.2.2	Dimensión 2: Desempeño .....	86

4.1.2.2.2.1	Percepción sobre la resolución de conflictos en trabajo por medio del trabajo en equipo.....	87
4.1.2.2.2.2	Percepción sobre la socialización de conocimientos y experiencias a través del diálogo .....	88
4.1.2.2.2.3	Percepción sobre la forma como son adoptadas en la organización las recomendaciones formuladas por los equipos de trabajo .....	89
4.1.2.2.3	Dimensión 3: Liderazgo .....	90
4.1.2.2.3.1	Percepción sobre las discusiones que conducen a la toma de decisiones...	91
4.1.2.2.3.2	Percepción sobre la forma como son recibidas las recomendaciones para resolver un problema de la institución .....	92
4.1.2.2.3.3	Percepción sobre la forma como adoptan las normas .....	93
4.1.2.2.3.4	Percepción sobre la forma como se consideran las distintas tendencias y opiniones .....	94
4.1.2.2.3.5	Percepción sobre la capacidad para llevar a cabo los objetivos institucionales .....	95
4.1.3	Correlación de las variables.....	96
4.1.3.1	Contratación de Hipótesis General.....	97
4.1.3.2	Contrastación de Hipótesis Específicas .....	99
4.1.3.2.1	Correlación de Hipótesis Específica 1 .....	99
4.1.3.2.2	Correlación de Hipótesis Específica 2.....	100
4.1.3.2.3	Correlación de Hipótesis Específica 3.....	102
4.1.3.2.4	Correlación de Hipótesis Específica 4.....	103
4.1.3.3	Resumen de correlaciones .....	105
4.2	Discusión.....	106
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>108</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>		<b>109</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>110</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>112</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Resumen del procesamiento de los casos .....	44
Tabla 2 Estadísticos de fiabilidad.....	44
Tabla 3 Variable 1: Comunicación Interna.....	45
Tabla 4 Dimensión 1: Comunicación Esencial.....	46
Tabla 5 Ítem 1: La comunicación entre las autoridades universitarias y los docentes es sincera.....	47
Tabla 6 Ítem 2: La comunicación entre administrativos es sincera.....	48
Tabla 7 Ítem 3: Las autoridades universitarias siempre están abiertas al diálogo.....	49
Tabla 8 Ítem 4: Los administrativos siempre están abiertos al diálogo.....	50
Tabla 9 Ítem 5: Las autoridades universitarias tienen adecuada capacidad de negociación con los administrativos.....	51
Tabla 10 Ítem 6: Los administrativos tienen adecuada capacidad de negociación con las autoridades universitarias.....	52
Tabla 11 Dimensión 2: Comunicación Operativa .....	53
Tabla 12 Ítem 7: Las autoridades universitarias se relacionan con los administrativos oportunamente.	54
Tabla 13 Ítem 8: Las autoridades universitarias saben en qué momento conversar con los administrativos.....	55
Tabla 14 Ítem 9: Los administrativos se relacionan con las autoridades universitarias oportunamente.	56
Tabla 15 Ítem 10: Los administrativos saben en qué momento conversar con las autoridades universitarias.....	57
Tabla 16 Ítem 11: Los administrativos se relacionan entre sí oportunamente.....	58
Tabla 17 Ítem 12: Los administrativos saben en qué momento conversar con su gremio.....	59
Tabla 18 Dimensión 3: Comunicación Estratégica .....	60
Tabla 19 Ítem 13: Las autoridades universitarias saludan a los administrativos con un apretón de manos.....	61
Tabla 20 Ítem 14: Las autoridades universitarias miran fijamente a los ojos de los administrativos.....	62
Tabla 21 Ítem 15: Las autoridades universitarias saben escuchar.....	63
Tabla 22 Ítem 16: Los administrativos se saludan con amabilidad.....	64
Tabla 23 Ítem 17: Los administrativos saben escucharse entre ellos.....	65
Tabla 24 Ítem 18: Los administrativos saben escuchar a las autoridades universitarias.....	66
Tabla 25 Dimensión 4: Comunicación Valorativa .....	67
Tabla 26 Ítem 19: Las autoridades universitarias son ejemplo de honestidad.....	68
Tabla 27 Ítem 20: Las autoridades universitarias son ejemplo de responsabilidad.....	69
Tabla 28. Ítem 21: Las autoridades universitarias son ejemplo de puntualidad.....	70

Tabla 29 Ítem 22: Los administrativos son ejemplo de honestidad.....	71
Tabla 30 Ítem 23: Los administrativos son ejemplo de responsabilidad.....	72
Tabla 31 Ítem 24: Los administrativos son ejemplo de puntualidad.....	73
Tabla 32 Variable 2: Clima Laboral.....	74
Tabla 33 Dimensión 1: Satisfacción Laboral.....	75
Tabla 34 Ítem 25: Con frecuencia percibo que tengo suficiente tiempo para realizar mi trabajo. ....	76
Tabla 35 Ítem 26: Considero que la carga laboral que tengo es adecuada y balanceada, que me doy abasto con las cosas que se tienen por hacer.....	77
Tabla 36. Ítem 27: Con frecuencia siento que tengo los suficientes para hacer mi trabajo tan bien como sería deseable. ....	78
Tabla 37 Ítem 28: Muchas veces mi trabajo en la UNAMBA contribuye de manera favorable con el buen estado emocional.....	79
Tabla 38 Ítem 29: La relación con mis jefes es muy cordial. ....	80
Tabla 39 Ítem 30: Las relaciones con mis compañeros son muy cordiales. ....	81
Tabla 40 Ítem 31: En mi trabajo me encuentro muy satisfecho. ....	82
Tabla 41 Generalmente, el reconocimiento que obtengo por mi trabajo es muy reconfortante. ....	83
Tabla 42 Ítem 33: Tengo bastante interés por las cosas que realizo en mi trabajo. ....	84
Tabla 43 Ítem 34: Tengo la sensación de que lo que estoy haciendo vale la pena. ....	85
Tabla 44 Dimensión 2: Desempeño.....	86
Tabla 45 Ítem 35: Nuestra organización tiene una efectiva resolución de conflictos gracias al trabajo en equipo.....	87
Tabla 46 Ítem 36: En los equipos de trabajo, de nuestra institución se comparten conocimientos y experiencias a través del dialogo.....	88
Tabla 47 Ítem 37: Las recomendaciones realizadas por los equipos de trabajo son adoptadas por la organización.....	89
Tabla 48 Dimensión 3: Liderazgo .....	90
Tabla 49 Ítem 38: En la organización se propician discusiones que conduzcan a la toma de decisiones. ....	91
Tabla 50 Ítem 39: En la organización se agradece las opiniones que sus colegas emitan para ayudar a resolver un problema de la institución. ....	92
Tabla 51 Ítem 40: En la organización se somete a consulta las normas a adoptar. ....	93
Tabla 52 Ítem 41: En la organización se armoniza las distintas tendencias u opiniones.....	94
Tabla 53 Ítem 42: En la organización se confía en la capacidad de sus colegas para llevar a cabo los objetivos institucionales. ....	95

Tabla 54 <i>Intensidad de la Correlación de Spearman</i> .....	97
Tabla 55 <i>Coefficientes de Correlación: Comunicación interna y clima laboral</i> .....	98
Tabla 56 <i>Coefficientes de Correlación: Comunicación esencial y clima laboral</i> .....	100
Tabla 57 <i>Coefficientes de Correlación: Comunicación operativa y clima laboral</i> .....	101
Tabla 58 <i>Coefficientes de Correlación: Comunicación estratégica y clima laboral</i> .....	103
Tabla 59 <i>Coefficientes de Correlación: Comunicación operativa y clima laboral</i> .....	104
Tabla 60 <i>Resumen de Correlaciones: Comunicación interna y clima laboral</i> .....	105

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Variable 1: Comunicación Interna.....	46
<i>Figura 2.</i> Dimensión 1: Comunicación Esencial .....	47
<i>Figura 3.</i> Ítem 1: La comunicación entre las autoridades universitarias y los docentes es sincera .....	48
<i>Figura 4.</i> Ítem 2: La comunicación entre administrativos es sincera.....	49
<i>Figura 5.</i> Ítem 3: Las autoridades universitarias siempre están abiertas al diálogo. ....	50
<i>Figura 6.</i> Ítem 4: Las autoridades universitarias siempre están abiertas al diálogo. ....	51
<i>Figura 7.</i> Ítem 5: Las autoridades universitarias tienen adecuada capacidad de negociación con los administrativos.....	52
<i>Figura 8.</i> Ítem 6: Las autoridades universitarias tienen adecuada capacidad de negociación con los administrativos.....	53
<i>Figura 9.</i> Dimensión 2: Comunicación Operativa .....	54
<i>Figura 10.</i> Ítem 7: Las autoridades universitarias se relacionan con los administrativos oportunamente.....	55
<i>Figura 11.</i> Ítem 8: Las autoridades universitarias saben en qué momento conversar con los administrativos. ....	56
<i>Figura 12.</i> Ítem 9: Los administrativos se relacionan con las autoridades universitarias oportunamente.....	57
<i>Figura 13.</i> Ítem 10: Los administrativos saben en qué momento conversar con las autoridades universitarias.....	58
<i>Figura 14.</i> Ítem 11: Los administrativos se relacionan entre sí oportunamente.....	59
<i>Figura 15.</i> Ítem 12: Los administrativos saben en qué momento conversar con su gremio.....	60
<i>Figura 16.</i> Dimensión 3: Comunicación Estratégica.....	61
<i>Figura 17.</i> Ítem 13: Las autoridades universitarias saludan a los administrativos con un apretón de manos.....	62
<i>Figura 18.</i> Ítem 14: Las autoridades universitarias miran fijamente a los ojos de los administrativos. ....	63
<i>Figura 19.</i> Ítem 15: Las autoridades universitarias saben escuchar. ....	64
<i>Figura 20.</i> Ítem 16: Los administrativos se saludan con amabilidad.....	65
<i>Figura 21.</i> Ítem 17: Los administrativos saben escucharse entre ellos.....	66
<i>Figura 22.</i> Ítem 18: Los administrativos saben escuchar a las autoridades universitarias.....	67
<i>Figura 23.</i> Dimensión 1: Comunicación Valorativa.....	68
<i>Figura 24.</i> Ítem 19: Las autoridades universitarias son ejemplo de honestidad. ....	69
<i>Figura 25.</i> Ítem 20: Las autoridades universitarias son ejemplo de responsabilidad.....	70
<i>Figura 26.</i> Ítem 21: Las autoridades universitarias son ejemplo de puntualidad. ....	70
<i>Figura 27.</i> Ítem 22: Los administrativos son ejemplo de honestidad. ....	72
<i>Figura 28.</i> Ítem 23: Los administrativos son ejemplo de responsabilidad.....	73

<i>Figura 29.</i> Ítem 24: Los administrativos son ejemplo de puntualidad. ....	74
<i>Figura 30.</i> Variable 2: Clima Laboral.....	75
<i>Figura 31.</i> Dimensión 1: Satisfacción Laboral .....	76
<i>Figura 32.</i> Ítem 25: Con frecuencia percibo que tengo suficiente tiempo para realizar mi trabajo. ....	77
<i>Figura 33.</i> Ítem 26: Considero que la carga laboral que tengo es adecuada y balanceada, que me doy abasto con las cosas que se tienen por hacer.....	78
<i>Figura 34.</i> Ítem 27: Con frecuencia siento que tengo los suficientes para hacer mi trabajo tan bien como sería deseable. ....	79
<i>Figura 35.</i> Ítem 28: Muchas veces mi trabajo en la UNAMBA contribuye de manera favorable con el buen estado emocional.....	80
<i>Figura 36.</i> Ítem 29: La relación con mis jefes es muy cordial.....	81
<i>Figura 37.</i> Ítem 30: Las relaciones con mis compañeros son muy cordiales.....	82
<i>Figura 38.</i> Ítem 31: En mi trabajo me encuentro muy satisfecho.....	83
<i>Figura 39.</i> Ítem 32: Generalmente, el reconocimiento que obtengo por mi trabajo es muy reconfortante. ....	84
<i>Figura 40.</i> Ítem 33: Tengo bastante interés por las cosas que realizo en mi trabajo. ....	85
<i>Figura 41.</i> Ítem 34: Tengo la sensación de que lo que estoy haciendo vale la pena. ....	86
<i>Figura 42.</i> Dimensión 2: Desempeño.....	87
<i>Figura 43.</i> Ítem 35: Nuestra organización tiene una efectiva resolución de conflictos gracias al trabajo en equipo.....	88
<i>Figura 44.</i> Ítem 36: En los equipos de trabajo, de nuestra institución se comparten conocimientos y experiencias a través del dialogo.....	89
<i>Figura 45.</i> Ítem 37: Las recomendaciones realizadas por los equipos de trabajo son adoptadas por la organización.....	90
<i>Figura 46.</i> Dimensión 3: Liderazgo .....	91
<i>Figura 47.</i> Ítem 38: En la organización se propician discusiones que conduzcan a la toma de decisiones. ....	92
<i>Figura 48.</i> Ítem 39: En la organización se agradece las opiniones que sus colegas emitan para ayudar a resolver un problema de la institución. ....	93
<i>Figura 49.</i> Ítem 40: En la organización se somete a consulta las normas a adoptar. ....	94
<i>Figura 50.</i> Ítem 41: En la organización se armoniza las distintas tendencias u opiniones. ....	95
<i>Figura 51.</i> Ítem 42: En la organización se confía en la capacidad de sus colegas para llevar a cabo los objetivos institucionales.....	96

## RESUMEN

El propósito de la presente investigación fue determinar y al mismo tiempo establecer la relación entre la comunicación interna y el clima laboral existen en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017. El tipo de investigación fue no experimental, y el nivel descriptivo en un primer momento para luego pasar a correlacional con diseño longitudinal.

La unidad de análisis de la presente investigación fue el personal administrativo de la UNAMBA, el cual cuenta con 99 colaboradores entre nombrados y contratados, los cuales integran las diferentes áreas administrativas. El muestreo empleado fue probabilístico estratificado, la distribución de la muestra se distribuyó según la condición laboral: (nombrados y contratados) de los sujetos que conforman cada uno de los estratos de la muestra. Siendo la muestra de 79 trabajadores entre nombrados y contratados.

La técnica de recolección de datos fue la encuesta. La fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se estimó con el alfa de Cronbach. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados. En el análisis estadístico de los datos se empleó los datos numéricos que se procesaron agrupándolos en intervalos; se tabularon; y se construyeron con ellos cuadros estadísticos, calculándose las medidas de tendencia central. Por lo que, se usó la base del software estadístico SPSS, para estadísticas descriptivas como la tabulación y frecuencias de cruce, estadísticas de dos variables, además pruebas T, ANOVA y de correlación. La prueba estadística aplicada para evaluar la relación entre las variables de estudio y probar las hipótesis de investigación fue la Prueba de Spearman.

Se evidencia al término de la investigación que existe una relación significativa entre la comunicación interna y el clima laboral. Considerándose que las dimensiones de comunicación interna predicen significativamente de ser óptimas en el desempeño laboral, mientras que el clima laboral se ve deteriorado como consecuencia de una deficiente comunicación interna oportuna.

Se concluyó que la comunicación interna influye sustantivamente en el clima laboral del personal administrativo, y que ésta se muestra durante el periodo de estudio totalmente deteriorada. No existiendo durante la ejecución y desempeño de las tareas eficiencia y entusiasmo.

Palabras clave: Comunicación interna. Clima laboral. Desempeño laboral. Liderazgo.

## ABSTRACT

The purpose of the present investigation was to determine and at the same time establish the relationship between internal communication and the working environment exist in the administrative workers of the National University Micaela Bastidas de Apurímac, period 2015-2017. The type of research was not experienced, and the descriptive level at first and then pass to correlation with longitudinal design.

The unit of analysis of the present investigation was the administrative staff of UNAMBA, which has 99 collaborators between appointed and hired, which integrates the different administrative areas. The sampling used was stratified probabilistic, the distribution of the sample was distributed according to the working condition: (named and hired) of the subjects that make up each of the strata of the sample. Being the sample of 79 workers between appointed and hired.

The technique of data collection was the survey. The reliability of the internal consistency of the instrument was estimated with Cronbach's alpha. The measure of reliability using the Cronbach's alpha assumes that the items (measured on a Likert-type scale) measure the same construct and that they are highly correlated. In the statistical analysis of the data, the numerical data that were processed were used grouping them in intervals; they tabulated; and statistical tables were constructed, calculating the measures of central tendency. Therefore, the statistical software base SPSS was used for descriptive statistics such as tabulation and crossover frequencies, statistics of two variables, plus T, ANOVA and correlation tests. The statistical test applied to evaluate the relationship between the study variables and test the research hypotheses was the Spearman test.

It is evident at the end of the investigation that there is a significant relationship between internal communication and the work environment. Considering that the dimensions of internal communication predict significantly to be optimal in the work performance, while the work environment is deteriorated as a result of poor internal communication timely.

It was concluded that internal communication significantly influences the work environment of administrative personnel, and that it is shown during the study period totally deteriorated. Not existing during the execution and performance of the tasks efficiency and enthusiasm.

Keywords: internal communication. Working environment. Job performance. Leadership.

## INTRODUCCIÓN

La comunicación interna se define como el conjunto de actividades realizadas por cualquier organización o empresa, para crear y mantener buenas relaciones dentro de la misma a través del uso de diferentes medios de comunicación que mantenga oportunamente informado, motivado e integrado a cada trabajador administrativo, con el fin de contribuir al logro de los objetivos y metas organizacionales.

Hoy por hoy, las organizaciones necesitan desarrollar estrategias de comunicación interna para todo el personal (nombrado o contratado), esto permite mejorar la confianza entre los trabajadores, la empatía y sobre todo conocer los aspectos emocionales y mentales que experimentan en las diferentes áreas de trabajo. Dentro de las ventajas (entre otras) que conlleva crear un plan de comunicación se encuentra crear un clima laboral y por ende la satisfacción y desempeño laboral con un alto grado de liderazgo en el colaborador, puesto que al poder éste comunicarse de forma efectiva y oportuna con los demás miembros de la institución, sin mal entendidos, agresiones o conflictos, su nivel de identificación con la misma y su entusiasmo por laborar en ella aumentarán de forma significativa. Hecho que en la UNAMBA no ocurre ello.

Por lo tanto, se considera importante y necesario que las organizaciones reflexionen acerca de la importancia que conlleva mejorar los procesos internos de comunicación, a partir de una comunicación efectiva y oportuna y que a través de un plan se pueda poner en marcha para toda la organización, con el objetivo que la misma pueda fluir positivamente en todos sus niveles.

La comunicación interna no solo se encarga de transmitir información referida a procesos administrativos o de producción, sino también comunicar al potencial humano de la institución o empresa acerca de la evolución de la organización, los objetivos alcanzados, las nuevas metas propuestas, los cambios dentro de ésta, entre otros.

La comunicación interna constituye un tema difícil de comprender en su amplia aplicación e impacto de los resultados en la organización. Uno de los factores que ha contribuido es que muchos especialistas en comunicación, inclusive de recursos humanos, han abordado este sistema desde una perspectiva humanista sin relacionarla adecuadamente con los objetivos de la organización.

Desde esta perspectiva, y veinte años después del ejercicio profesional en el área de la comunicación sobre motivación para plantear e investigar: “LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC, PERIODO 2015-2017”

El trabajo de investigación consta de cuatro capítulos:

Capítulo I: El problema. Contiene el planteamiento y formulación del problema, problemas específicos, objetivos, la justificación del estudio.

Capítulo II: Marco Teórico. Antecedentes del estudio, bases teóricas, definición de términos, hipótesis y variables.

Capítulo III: Metodología de la investigación. Ámbito de estudio, tipo, método, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, procesamiento y técnicas de procesamiento.

Capítulo IV: Resultados. Presentación de resultados, análisis de confiabilidad, estadística descriptiva, correlación de variables, discusión.

## **CAPITULO I: PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del problema.**

El éxito o el fracaso en una organización pasa por establecer protocolos oportunos de comunicación eficiente, lo contrario a ello crea situaciones que podrían afectar negativamente el clima laboral en organizaciones de corta existencia y por tanto, los errores en los procesos y políticas de comunicación y la falta de los canales de divulgación internos respectivos provocan desconcierto y desinformación entre los empleados de la organización, lo cual podría repercutir directamente en la productividad tanto individual como grupal debido a que las fallas en ese aspecto pueden causar una alta rotación del talento humano en la empresa.

La comunicación interna es una herramienta estratégica clave en las empresas, puesto que mediante un buen empleo de la información corporativa podemos transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización, lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano que se siente motivado y valorado al tener claros y definidos los principios y retos a los que se enfrenta la organización, ante tal aseveración estamos convencidos que existe una estrecha relación, entre la comunicación interna y el clima laboral, es la búsqueda de la mejora en la gestión del talento humano, a partir de la interacción de los directivos y colaboradores.

Desde el año 2000 y hasta 2015 en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, la comunicación siempre ha estado presente, puesto que mediante ella circula la información y se relacionan los colaboradores, jefes, directores administrativos y autoridades universitarias, sin embargo, no en todas las organizaciones se tiene conciencia de la necesidad de implantar una política sólida, continúa y dinámica de gestión de la información que involucre a todos los

integrantes de la organización, como una respuesta estratégica a la complejidad de los cambios y desafíos que supone manejar una institución educativa de nivel superior, sea del tamaño que sea, en estos tiempos de altísima competitividad y crisis económicas que van y vienen y que no permiten errores de ese tipo.

El talento humano calificado, profesional y competente; es el verdadero motor que mueve y produce los resultados de las empresas y para no perder en competitividad se debe siempre retener a los mejores. Por esta razón, para aumentar el rendimiento y motivación de los colaboradores, debemos hacerlos sentir integrados y en línea con la filosofía de la organización mediante la circulación clara de mensajes que inculquen los valores, visión, misión, metas y estrategias corporativas, y que lejos de generar indiferencia se propicie en los colaboradores mejorar el desempeño laboral en la organización, que permiten el cumplimiento de objetivos, por ello es necesario dinamizar los flujos de información y promover la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

En la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, no se cuenta con un sistema de comunicación interna que permita la integración de los directivos y colaboradores, y que en los últimos 3 ó 4 años se ha agudizado notoriamente, y que viene repercutiendo negativamente en cuanto a la credibilidad de la oferta educativa, por los espacios turbulentos que se genera internamente, siendo esto un obstáculo para dinamizar el flujo de información o limitar la participación en los resultados mediante la retroalimentación; además el talento humano desconoce las decisiones e información relevante para el cumplimiento de metas, por ello la incertidumbre en la toma de decisiones de aparente improvisación al manejarse irresponsablemente sin brújula alguna, limita el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.

## **1.2 Formulación del problema.**

### **1.2.1 Problema general.**

- ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación interna y el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017?

### **1.2.2 Problemas específicos.**

- ¿Qué relación existe entre la comunicación esencial y el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017?
- ¿Qué relación existe entre la comunicación operativa y el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017?
- ¿Qué relación existe entre la comunicación estratégica y el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017?
- ¿Qué relación existe entre la comunicación valorativa y el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017?

## **1.3 Objetivos de la investigación.**

### **1.3.1 Objetivo general.**

Determinar la relación entre la comunicación interna y el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017.

### **1.3.2 Objetivos específicos.**

- Evaluar la relación entre la comunicación interna y el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017
- Evaluar la relación entre la comunicación operativa y el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017

- Evaluar la relación entre la comunicación estratégica y el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017
- Evaluar la relación entre la comunicación valorativa y el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017

#### **1.4 Justificación del estudio.**

La comunicación interna tiene en nuestros días más importancia que nunca, debido a la llegada de grandes cambios a las organizaciones. No comunicar de la manera más adecuada tiene sus consecuencias directas en el funcionamiento de las empresas.

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Es un error pensar que la comunicación interna es “un lujo” y algo exclusivo de las grandes empresas y máxime en la etapa que estamos atravesando que viene marcada por unos resultados un tanto inciertos a todos los niveles. De ahí que se esté convirtiendo en uno de los grandes retos profesionales del siglo XXI, donde todavía son pocas las entidades que desarrollan una adecuada política de comunicación interna que contribuya a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la empresa. Es el caso de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.

Una política comunicativa adecuada debe abarcar la difusión de información exacta acerca de lo que está ocurriendo al interior de la compañía, para evitar los destructivos rumores externos que divulgan medios de comunicación “asalariados” o la competencia, sobre asuntos como los recortes de personal, destitución de altos cargos de confianza, quiebras, ventas o compras. Se debe incluir además, la divulgación y socialización de los resultados e indicadores de gestión y el establecimiento de canales para la resolución de problemas o situaciones que se presenten entre los colaboradores o con las direcciones de los diferentes departamentos.

Las estrategia de comunicación debe ser siempre bidireccional, esto quiere decir entablar un constante dialogo entre colaboradores y superiores y no pensar que los primeros son simples sujetos que reciben órdenes o escuchan informaciones, se necesita interacción constante y colaborativa entre los empleados y la dirección, la retroalimentación y evaluación conjunta de las

funciones y los indicadores de cumplimiento entre todos los involucrados juega un papel fundamental para lograr la satisfacción y motivación del talento humano, productividad y liderazgo.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1 Antecedentes del Estudio.**

##### **2.1.1 Antecedente Internacional**

(RAMOS, 2015), en la tesis de pregrado denominado “La Comunicación Interna y su Incidencia en la Productividad de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda la Merced Ltda., en la Ciudad de Ambato.” de la Universidad Técnica de Ambato. Desarrolla una investigación con el objetivo de Investigar de qué manera influye la comunicación interna en la productividad de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda la Merced Ltda., en la ciudad de Ambato, llego a concluir que la ausencia de un sistema de comunicación interna genera un ambiente laboral inestable, impidiendo un desarrollo institucional. Esta situación, normalmente, inviabilizará los planes y oscurecerá los objetivos a alcanzar, sin embargo los empleados y directivos consideran que no se sienten integrados dentro de la cooperativa la Merced, lo que puede generar que se trabaje aisladamente y no se sientan comprometidos con la Institución; también recomienda que es importante mantener canales abiertos de comunicación para informar, promover, estimular y dar a conocer toda clase de contenidos, relativos a sus planes, objetivos y acciones a realizar a su personal.

##### **2.1.2 Antecedente Nacional**

(BUSTAMANTE, 2007), en su tesis titulada: “La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa”, en Lima. Fue plateada con el propósito de comprobar la hipótesis, por ello diseñó tres instrumentos: un cuestionario, una encuesta tipo entrevista y una lista de control. La conclusión más importante del trabajo se refiere a la necesidad dar más énfasis a la comunicación interna en las organizaciones educativas por la importante influencia que

tiene en la cultura, el clima organizacional y en el nivel de compromiso con los objetivos de la institución.

### **2.1.3 Antecedente local**

No se registra investigación.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 La comunicación**

La comunicación es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra, con la finalidad de compartir sentimientos y conocimientos, que comprende transacciones entre ellas; por ello las organizaciones no existen ni operan sin comunicación, representa una red que integra y coordina todas sus partes; sin embargo, existe barreras de la comunicación que obstaculizan la circulación del mensaje. (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones (Novena ed.), 2011).

En el proceso de comunicación intervienen diferentes factores. Se encuentra el emisor, receptor, mensaje, canal, respuesta, ruido, barreras y puentes. El emisor emite un mensaje al receptor a través de un canal; en dicho procedimiento puede haber ruido o interrupciones, el cual es un estímulo que puede intervenir en la transmisión del mensaje. Para que el proceso comunicativo sea eficaz, debe existir una interpretación del mensaje recibido por parte del receptor.

Por tanto, “la comunicación con los empleados es esencial para el logro de objetivos y mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, la alta gerencia y mandos medio de la institución; por lo tanto, los administradores tienen cierta responsabilidad en transmitir información a todo el público interno de la organización, logrando acrecentar el compromiso hacia la empresa (Berceruelo, 2011)

### **2.2.2 Comunicación interna.**

La Comunicación Interna concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los cuadros, directivos y empleados. Persigue: contará a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad.

Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de las empresas e instituciones, haciendo las cosas cada vez mejor al menor coste posible.

La comunicación ayuda en aspectos fundamentales de la competitividad empresarial porque transmite: su cultura, su misión, su visión, sus valores, sus mensajes, sus objetivos generales, sus principales noticias, e implica a la plantilla en los aspectos esenciales del negocio.

Asimismo, “ la comunicación interna en la empresa es esencial para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial, promueve el desempeño mediante la coordinación, la cooperación y la satisfacción en el trabajo, debido a que el personal conoce sus funciones y se identifican con la organización; sin embargo la ausencia de la comunicación no permite que el trabajador realice sus actividades; por ello es importante que los administradores emitan y reciban información, de tal manera que los supervisores puedan dar instrucciones (Fernandez, 1991).

#### **2.2.2.1 Tipos de comunicación interna**

Según (Cervera, 2008) la comunicación se divide en dos tipos que son los más esenciales ya que los mensajes siguen ciertos caminos dentro de la organización y que también son denominados redes de comunicación, estos son la comunicación descendente y la comunicación ascendente.

##### **Comunicación descendente**

Es la comunicación que proviene de los altos mandos y avanza hacia abajo o a los subordinados en forma de cascada. Su objetivo final es que el colaborador o trabajador esté enterado en la mayoría y en todo momento de lo que ocurre en la organización, así como sentirse partícipe de esta.

Transfiere instrucciones y órdenes; cada colaborador recibe una porción de ésta, la necesaria para su labor donde es recurrente, veraz y fidedigna; la mejor arma frente al rumor. Para esto se manejan entre otras las siguientes acciones:

Video conferencias. Son útiles si la dimensión de la empresa o la dispersión geográfica de las sedes no permiten otro tipo de reuniones. Evita desplazamientos y se puede comunicar con un gran número de empleados al mismo tiempo.

Algunas empresas utilizan el procedimiento de la teleconferencia call conference, que suelen realizar semanalmente.

**Publicaciones internas como boletines, resúmenes de prensa y otros.** Los boletines o revistas de empresa son publicaciones periódicas que se envían al domicilio de los empleados, en actividad y jubilados. En determinados sectores el boletín no se imprime, sino que se envía a través del correo electrónico a los empleados. Los hay de todo tipo, pero básicamente contienen noticias de interés, nombramientos, cambios de destino o departamento, últimos lanzamientos y eventos externos, recortes de prensa, etc.

**Organización general.** Incluye los logros más significativos del período, así como una carta-comunicación del máximo responsable de la organización; estadísticas de personal. Distribución de la plantilla por grupos laborales, zonas geográficas, sexo, edades, entre otros; datos de movilidad laboral por traslados o promociones, número o características de los cursos de formación, prestaciones sociales, entre otros; recursos técnicos disponibles. Unidades de fabricación o ventas realizadas en el ejercicio; lanzamiento de nuevos productos o servicios; innovaciones en equipamientos o en procedimientos de trabajo, entre otros; entorno social. Marco en el que se desarrolla la actividad de la empresa; influencia de la misma en su entorno; perspectivas, entre otros.

**Cartas y memorándums.** Caen en desuso, aunque se utilizan por RR.HH. para correspondencia oficial con el empleado como notificaciones, citaciones, entre otras.

**Correo electrónico.** El e-mail se utiliza diariamente por los empleados, y mediante él se realizan la mayoría de intercambios de información, tanto envío de archivos, anuncios de reuniones, informaciones de cualquier tipo nombramientos, despedidas, nuevos productos, entre otros. Sustituye al correo interno convencional, dotándole de mayor rapidez y capacidad de respuesta. Ha desplazado de forma casi definitiva a su antepasado, el fax. El inconveniente es que muchos empleados o trabajadores según sea su puesto o función no poseen dirección de correo electrónico. Como se apuntaba con anterioridad, a través de este procedimiento se felicita al personal con motivo de aniversarios, cumpleaños, nacimientos, navidades, reconocimientos profesionales, despedidas por jubilación, promoción interna. Las empresas pueden y suelen confirmar a través de los buzones electrónicos personales si el empleado ha abierto y, por consiguiente, leído el mensaje o las diferentes comunicaciones que la empresa ha enviado con anterioridad.

**Intranet.** Funciona exactamente igual que internet, pero es una web privada a la que acceden los empleados de la empresa mediante una clave personal, este tipo de tecnología permite un doble acceso, por un lado, a todos los sistemas multiplataforma de la organización o empresa, y por otro, a los recursos de internet. A diferencia de otros canales de comunicación interna tradicional, la intranet o e-Room no debe estar hecha para ser leída, sino para ser utilizada.

### **Comunicación ascendente**

Trasciende desde la base de la organización hacia arriba y el objetivo que se busca es conocer las opiniones e información de los subordinados y lo que acontece en el nivel operacional de la organización. Algunas de las actividades que maneja son:

**Programas-Diálogo.** Es un canal de comunicación que permite a cualquier empleado trasladar sus preocupaciones, quejas, ideas o inquietudes hasta los niveles más altos de la dirección, con absoluta garantía de confidencialidad.

**Buzón o programa de sugerencias.** Con él se invita a todos los miembros de la organización a proponer cualquier mejora. En algunas empresas cada sugerencia es analizada por el departamento correspondiente a veces un comité nombrado adhoc, que evalúa su grado de tres categorías. Respecto a las dificultades que esta herramienta puede representar tenemos las tendencias individualistas del trabajador, desconfianza o celos y susceptibilidad de los mandos intermedios.

**Encuestas de clima o satisfacción laboral.** Con ellas la empresa puede conocer el índice de satisfacción de sus empleados con aspectos relacionados directamente con su puesto de trabajo ambiente laboral, relación con los mandos, retribución, carga de trabajo, entre otros y también con su grado de identificación con la misión, valores y cultura corporativos. Las empresas más valientes comunican a sus empleados los resultados obtenidos a través de reuniones que convocan RR.HH. las encuestas de clima laboral persiguen, además, dos objetivos que son el ayudar a la empresa a conocer los temas que más preocupan a sus empleados y saber cuáles son los canales por los que más frecuentemente recibe la información.

Acción sindical.

**Rotación del personal, ausentismo y retrasos.** En algunas empresas este apartado puede proporcionar una perspectiva diferente de cómo se gestiona a las personas de una división o área de negocio.

**Círculos de calidad y grupos de mejora.** Reunión periódica de un reducido número de mandos y personal para buscar conjuntamente solución a problemas cotidianos que le conciernen. Los grupos que se organizan reflexionan acerca de la empresa, sus productos o actividades y formulan propuestas que se transmiten a la alta dirección. Entre los beneficios de esta herramienta destaca el aumento de orgullo de pertenencia, mejora de las relaciones de los empleados entre sí, vivencia colectiva de progreso y aumento de la productividad.

**Entrevistas de queja, dimisión.** Las entrevistas constituyen una manera de resolver dudas y problemas existentes, así como de detección de expectativas e insatisfacciones. Sin embargo, está poco explorado el campo que ofrecen.

#### **2.2.2.2 Funciones de la comunicación interna**

(Lacasa, 2005), establece que la comunicación interna cuenta con tres funciones principales:

**La importancia del personal,** conservar un trato entre el colaborador y la organización para que el colaborador se involucre y efectúe sus expectativas dentro de la organización, de modo que relacione el éxito personal con el éxito de la organización.

Si se aprovecha bien, el colaborador se sentirá apreciado e identificado con la organización; además se le hace un lugar en la misma. Se debe obtener que los colaboradores obtengan la mayor parte posible de la cultura que se maneja dentro de la organización, que es el conocimiento que tiene el colaborador de la organización en la que labora, cuanto más absorba de la cultura organizacional, mayor será el conocimiento de la organización.

**Cambio de actitudes,** la forma de trabajar más frecuente en las organizaciones, en los últimos años, es la del cambio. La asociación de nuevas y novedosas tecnologías junto con la internacionalización de las organizaciones y de las nuevas economías, son los motivos más habituales, que exigen ese cambio constante por parte de los miembros de la organización. Por lo cual se debe tratar que los cambios no sean traumáticos o que lo sean lo menos posible.

**Incremento de la producción,** se obtendrá mediante la transferencia de información operativa, y que se certifique que la información de la que tienen los colaboradores

llegue de manera educada y sensibilice al personal en relación a los objetivos de la organización.

La comunicación interna debe proceder como un principio de relación o de unión de las personas hacia la obtención de resultados. Si se observa la comunicación de este modo, contribuirá a la organización una clara visión de la realidad actual en la que se localiza, y qué distancia se debe de recorrer para conseguir la situación deseada.

### **2.2.2.3 Barreras de la comunicación interna**

Según (Chiavenato I. , 2011), existe tres tipos de barreras para la comunicación humana: las barreras personales, las barreras físicas y las barreras semánticas.

#### **a) Barreras personales**

Son interferencias que provienen de las limitaciones, emociones y valores humanos de cada persona, las barreras más comunes en el trabajo son los malos hábitos al escuchar, las emociones, las motivaciones, los sentimientos personales. Las barreras personales pueden limitar o distorsionar la comunicación con las otras personas.

#### **b) Barreras físicas**

Son las interferencias que ocurren en el ambiente en el que se efectúa el proceso de comunicación. Un trabajo que pueda distraer, una puerta que se abre en el transcurso de una clase, la distancia física entre las personas, un canal saturado, paredes que se interponen entre la fuente y el destino, ruidos estáticos en la comunicación por teléfono.

#### **c) Barreras semánticas**

Son las limitaciones o distorsiones que se deben a los símbolos a través de los cuales se efectúa la comunicación. Las palabras u otras formas de comunicación como gestos, señales, símbolos, pueden tener significados diferentes para las personas involucradas en el proceso de la comunicación que pueden distorsionar su significado, por otro lado, las diferencias lingüísticas constituyen diferencias semánticas entre las personas.

#### 2.2.2.4 Herramientas de la comunicación interna para motivar

Según Escaich (2004) afirma que las herramientas de comunicación interna permiten motivar al equipo de trabajo y sugiere tener en cuenta los aspectos comunicativos en los siguientes elementos:

- La información
- La agenda diaria
- Asignación de responsabilidades
- Evaluación de desempeño
- Delegar tareas
- Asertividad

#### 2.2.2.5 Objetivos de la comunicación interna

**Informar:** Los trabajadores tienen que estar al corriente de la misión de la empresa, de su filosofía, de sus valores, de la estrategia, etc. En definitiva, tienen que estar al corriente de lo que sucede dentro de la empresa en todo momento, en la medida que sea posible. En este sentido, la organización se tiene que mostrar transparente y no tiene que tener miedo a compartir lo que sabe o lo que ocurre. Proporcionar información reduce la incertidumbre y previene los rumores.

**Democratizar la comunicación:** facilitar el diálogo entre la dirección y los trabajadores, el feedback de abajo hacia arriba, es fundamental para que las propuestas, las ideas y las dificultades circulen y se puedan tener siempre en cuenta. Escuchar a los equipos es fundamental para toda organización.

Potenciar la identidad y el sentimiento de pertenencia de los trabajadores a la compañía para conseguir retener al talento.

El equipo humano aumentará su eficacia y su eficiencia en la medida que se sienta parte del proyecto y su papel en la organización sea valorado positivamente. Sólo así, estarán dispuestos a dar lo mejor de ellos mismos. Además, los equipos humanos son la cara visible de la empresa, con lo cual es imprescindible que se sientan identificados con la cultura de la organización para que puedan, así, transmitir adecuadamente sus valores.

**Implicar i motivar:** involucrar a todos los miembros de la organización, que todos se sientan partícipes del proyecto común y tengan espacio para hacer aportaciones y tomar decisiones. También, resaltar sus virtudes, hacerlos brillar en aquello que sean mejores. Si los trabajadores participan activamente en la planificación del proyecto y durante todo el proceso, se harán suyos los objetivos a alcanzar y dedicarán todas sus energías a ello.

**Innovar:** buscar e implementar diferentes medios que permitan la comunicación, haciendo uso de nuevas estrategias y herramientas que vayan más allá de las tradicionales (por ejemplo: redes sociales internas, Newsletter, Wikis, tablón de anuncios, vídeos, jornadas, encuentros, etc.). Desde el uso de nuevas plataformas digitales hasta actividades más lúdicas: cada empresa deberá adaptarse a las opciones disponibles en cada momento y incorporarlas de acuerdo a sus necesidades. Y es importante no olvidar que tan valiosos son los espacios de comunicación formal, como los espacios de comunicación informal, los que nacen de la espontaneidad.

**Compartir los éxitos:** hacer partícipes a los trabajadores de los logros conseguidos y de la buena marcha de la empresa aumentará su satisfacción y su implicación, ya que sentirán que el éxito es también suyo. ([www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/objetivonefics-beios-comunicacion-interna](http://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/objetivonefics-beios-comunicacion-interna), 2017)

### **2.2.3 Clima laboral**

#### **2.2.3.1 Definición**

“El clima laboral es la suma de las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio humano y físico donde se desarrolla la actividad cotidiana de la organización.

El clima laboral es un factor coyuntural en la vida de una organización.

En este sentido el clima se asienta sobre la cultura organizacional, un factor más permanente derivado de la historia, los valores y la tradición de la organización.

El clima laboral evoluciona según dinámicas internas propias que dependen de procesos de percepción básicos como la credibilidad de la fuente, los procesos selectivos de llegada de la información, los liderazgos de opinión o las normas grupales” (humanos, 2006)

### **2.2.3.2 Factores esenciales para fomentar y cuidar el desarrollo de un clima laboral adecuado.**

#### **1. Condiciones físicas.**

Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales que dispone la empresa para que los empleados desarrollen su trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación de las personas, los utensilios, etcétera. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad. Además, un medio con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas jornadas trabajando y repercute en la calidad de su labor y de la empresa.

#### **2. Independencia.**

La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.

#### **3. Implicación.**

Se refiere al grado de entrega de los empleados hacia la empresa. Es muy importante que sepas que la mejor forma de generar implicación en tus empleados es a través de un liderazgo eficiente y unas condiciones laborales aceptables. Si no se consigue hay riesgo de escapismo y absentismo laboral.

#### **4. Igualdad.**

Este es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza y el rencor.

#### **5. Liderazgo.**

Es muy importante la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera

un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

6. Relaciones.

El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

7. Reconocimiento.

Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

Lo más recomendado para evitar esta situación es que la empresa cuente con un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, generalmente, estableciendo premios anuales para los mejores. Sería muy útil trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquello que lo merece.

8. Remuneraciones.

El sistema de remuneración es fundamental para el buen clima laboral. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. La asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente motivado hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

9. Organización.

La organización hace referencia a la existencia de métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos

productivos? ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento? ¿Se trabaja aisladamente? ¿Se promueven los equipos por proyectos? ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?

#### 10. Otros factores.

La formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, entre otros, son factores que también inciden fuertemente en el clima laboral.

(<http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota&idNota=7584>)

### **2.2.3.3 Relación entre clima laboral y otros programas actores**

(Gan, 2007), explica que en la medida en la que el clima laboral integra aspectos como actitudes, creencias, estructuras, sistemas relacionales, comunicación, liderazgo, entre otros, se produce una cierta confusión o contaminación entre clima y otros programas o conceptos relacionados con el mundo organizacional.

#### Clima laboral y cultura organizacional

Es realmente interesante el aproximarse a la relación y a las desigualdades que existen entre clima laboral y cultura organizacional.

Pumpin referido por Gan, (2007) describe la concepción como el lugar en donde la cultura organizacional es tomada a modo de un conjunto de principios, normas, reglas, valores y maneras de pensar que determinan la actividad de la organización en el desarrollo que se produce a diario; el enfoque y la forma de cómo abordan las incidencias e imprevistos, así como también la manera en que se le encuentra una solución a los problemas y a los conflictos, esto establece el clima laboral que existe internamente en la organización.

#### Clima laboral, satisfacción laboral y motivación

¿Es posible hallar alguna relación entre la satisfacción que las personas exteriorizan en la empresa o en la organización y el clima laboral?

Como explicó Maslow mencionado por Gan, (2007) opina que los colaboradores tratan de cubrir en el trabajo una cadena de necesidades, entre las cuales se pueden identificar las de relacionales, pertenencia y de integración. Para una gran cantidad de colaboradores, el trabajo también proporciona respuesta a la necesidad de interacción social, como también la satisfacción es dependiente de la eficacia de las interacciones, ya sea con los compañeros, con el jefe inmediato, los superiores en general o con

cualquier otro personal con el que se esté en relación. Los estudios realizados proyectan igualmente conclusiones en esa misma dirección.

#### **2.2.3.4 Importancia de valorar el clima laboral**

En el transcurso de evolución y progreso de una organización es considerado trascendente el estudio del clima laboral. Una política apropiada para desarrollar un rendimiento positivo, se acierta en la relevancia de alcanzar las metas y fines proyectados y también en alcanzar, en la medida de lo posible, un grado de satisfacción laboral oportuno entre los integrantes de la organización. Para cubrir esta necesidad es preciso crear una buena estabilidad dentro del sistema que contribuya con técnicas para conseguir información sobre determinados aspectos.

(Wallance, 2005), explica que el estudio de clima laboral es realizado de una manera apropiada y participativa junto con el estudio de otros indicadores de gestión tal y como la satisfacción, eficiencia y productividad. Se organiza como una herramienta trascendente para el desarrollo de la organización.

#### **2.2.3.5 Ventajas del clima laboral**

Un medio de recaudación de información. Una forma para tomar y hacer conciencia de la organización en relación a los colaboradores. Una manera para facilitar y estructurar la participación de los colaboradores. Una táctica apropiada que permita el integrar cada uno de los colaboradores, son algunas de las gestiones para alcanzar un clima laboral digno, que su fin sea el minimizar los diversos aspectos negativos, y ajustar la organización en la que la comunicación interna y las relaciones humanas sean por qué del crecimiento profesional y personal de todos los integrantes de la organización, y de la institución en esta misma.

### **2.3 Definición de términos**

#### **2.3.1 Comunicación**

“La comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última de una respuesta, sea una opinión, actividad o conducta”. (Martinez)

### **2.3.2 Comunicación interna**

(Capriotti, 2009). En su libro *Branding Corporativo*, presenta el concepto de comunicación interna como el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades.

### **2.3.3 Clima laboral**

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. (Chiavenato I. , *Administración de recursos humanos*, 2007).

### **2.3.4 Desempeño laboral**

Es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. Además, otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (citado en Araujo y Guerra, 2007) En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos. (Chiavenato I. , *Administración*, 2007)

### **2.3.5 Liderazgo**

(Senge, 2000), amplía esta definición y concibe el liderazgo como la "creación de un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan en su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que tiene que ver con la creación de nuevas realidades".

## **2.4 Hipótesis**

### **2.4.1 Hipótesis general**

- La comunicación interna tiene relación con el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017.

### **2.4.2 Hipótesis Específicas**

- La comunicación esencial tiene relación con el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017.
- La comunicación operativa tiene relación con el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017.
- La comunicación estratégica tiene relación con el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017.
- La comunicación valorativa tiene relación con el clima laboral con el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017.

## **2.5 Variables de estudio**

### **2.5.1 Definición conceptual de la variable**

#### **Comunicación Interna.**

Conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Katz, 1986).

**Clima Laboral.**

Se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

**2.5.2 Definición operacional de la variable****Comunicación Interna.**

Se desarrollarán instrumentos que permitan: tomar conocimiento acerca de la organización, orientar conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales entre sus miembros.

**Clima Laboral.**

El clima es un atributo de la organización y, por lo tanto, es externo al sujeto. De modo consecuente, para diagnosticar el clima de una institución se miden elementos como tamaño, niveles de autoridad, relaciones formales entre las personas, cantidad de normas y reglas, desempeño laboral, satisfacción laboral y liderazgo.

### 2.5.3 Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS	INDICES	ESCALA
Variable 1: Comunicación Interna	Comunicación Esencial	Sinceridad Apertura al diálogo Capacidad de negociación	de La comunicación entre las autoridades universitarias y los docentes es sincera. La comunicación entre administrativos es sincera. Las autoridades universitarias siempre están abiertas al diálogo. Los administrativos siempre están abiertos al diálogo. Las autoridades universitarias tienen adecuada capacidad de negociación con los administrativos. Los administrativos tienen adecuada capacidad de negociación con las autoridades universitarias.	5. Muy de acuerdo. 4. De acuerdo. 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 2. En desacuerdo 1. Muy en desacuerdo	Ordinal
	Comunicación Operativa	Oportunidad Capacidad de relación	Las autoridades universitarias se relacionan con los administrativos oportunamente. Las autoridades universitarias saben en qué momento conversar con los administrativos. Los administrativos se relacionan con las autoridades universitarias oportunamente. Los administrativos saben en qué momento conversar con las autoridades universitarias. Los administrativos se relacionan entre sí oportunamente. Los administrativos saben en qué momento conversar con su gremio.		
	Comunicación Estratégica	Contacto físico Amabilidad Escucha	Las autoridades universitarias saludan a los administrativos con un apretón de manos. Las autoridades universitarias miran fijamente a los ojos de los administrativos. Las autoridades universitarias saben escuchar. Los administrativos se saludan con amabilidad. Los administrativos saben escucharse entre ellos. Los administrativos saben escuchar a las autoridades universitarias.		

	Comunicación Valorativa	Honestidad Responsabilidad Puntualidad	Las autoridades universitarias son ejemplo de honestidad. Las autoridades universitarias son ejemplo de responsabilidad. Las autoridades universitarias son ejemplo de puntualidad. Los administrativos son ejemplo de honestidad. Los administrativos son ejemplo de responsabilidad. Los administrativos son ejemplo de puntualidad		
Variable 2: Clima Laboral	Satisfacción laboral	Satisfacción por el sueldo Satisfacción por el ambiente de trabajo Satisfacción por los compañeros de trabajo Satisfacción por el plan de incentivos	Con frecuencia percibo que tengo suficiente tiempo para realizar mi trabajo. Considero que la carga laboral que tengo es adecuada y balanceada, que me doy abasto con las cosas que se tienen por hacer. Con frecuencia siento que tengo los suficientes para hacer mi trabajo tan bien como sería deseable. Muchas veces mi trabajo en la UNAMBA contribuye de manera favorable con el buen estado emocional La relación con mis jefes es muy cordial. Las relaciones con mis compañeros son muy cordiales En mi trabajo me encuentro muy satisfecho. Generalmente, el reconocimiento que obtengo por mi trabajo es muy reconfortante. Tengo bastante interés por las cosas que realizo en mi trabajo. Tengo la sensación de que lo que estoy haciendo vale la pena.	5. Muy de acuerdo. 4. De acuerdo. 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 2. En desacuerdo 1. Muy en desacuerdo	Ordinal
	Desempeño laboral	Corporativo De equipo Individual	Nuestra organización tiene una efectiva resolución de conflictos gracias al trabajo en equipo. En los equipos de trabajo, de nuestra institución se comparten conocimientos y experiencias a través del dialogo. Las recomendaciones realizadas por los equipos de trabajo son adoptadas por la organización		
	Liderazgo	Tipos de liderazgo Autoridad Control Interés por el personal	En la organización se propician discusiones que conduzcan a la toma de decisiones. En la organización se agradece las opiniones que sus colegas emitan para ayudar a resolver un problema de la institución. En la organización se somete a consulta las normas a adoptar. En la organización se armoniza las distintas tendencias u opiniones. En la organización se confía en la capacidad de sus colegas para llevar a cabo los objetivos institucionales.		

## **CAPITULO III: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Ámbito de estudio**

La investigación se llevará a cabo en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, ubicada en el distrito de Tamburco, provincia de Abancay, departamento de Apurímac. La ciudad universitaria se ubica en la Av. Garcilaso S/N.

### **3.2 Tipo de investigación**

El tipo de investigación que se utilizará en el trabajo investigación; es de tipo aplicada. Lo que haremos en la investigación es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (Hernández, 2001).

### **3.3 Nivel de investigación**

El nivel de investigación es de alcance descriptivo, para luego pasar a correlacional. Como lo señala (Pino, 2014), “los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables y aun cuando no se formulen hipótesis, tales variables aparecen enunciadas en los objetos de investigación”, explicativa – cualitativa, está dirigido a responder a las causas de los eventos físicos o sociales, su interés se centra en el por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da estas o porque dos o más variables están relacionados.

### **3.4 Método de investigación**

Corresponde al método deductivo como lo señala (Madé Serrano, 2006), el inductivo “es el razonamiento que, partiendo de casos generales, se eleva a conocimientos particulares. Este método permite la formación de hipótesis”, así mismo; “mediante el método lógico deductivo se aplican los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios”.

### 3.5 Diseño de investigación

No experimental longitudinal descriptivo. Porque nos permitirá describir y analizar las variables de estudio y los componentes del desarrollo del lenguaje oral, como lo señala (Mario, 1999), en su libro Proceso de Investigación Científica, la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos.

### 3.6 Población y muestra.

#### 3.6.1 Población

En el presente estudio la población estuvo constituida por, 99 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.

Tabla 1

*Trabajadores administrativos de la UNAMBA*

Personal administrativo	Frecuencia	Porcentaje
Nombrados	70	71%
Contratados	29	29%
Total	99	100.00%

*Fuente:* Dirección de Recursos Humanos UNAMBA ,2018

#### 3.6.2 Muestra

Se utilizó una muestra probabilística estratificada. Para la selección de los elementos de la muestra se hizo uso del procedimiento de Números Random.

El tamaño de la población de la investigación fue de 99 trabajadores administrativos. Sin embargo, debido a que el muestreo empleado es probabilístico estratificado, la distribución de la muestra se distribuyó según la condición laboral: (nombrados y contratados) de los sujetos que conforman cada uno de los estratos de la muestra.

Tabla 2

*Muestra estratificada*

Condición laboral	Número
Nombrados	56
Contratados	23
Total	79

La muestra fue calculada aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{E^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

**Donde:**

N= Tamaño de la población.

n = Tamaño de la muestra.

E = Error de la muestra.

Z = Coeficiente de confianza de distribución normal.

p = Evento favorable.

q = Evento no favorable.

$$n = \frac{1.96^2(50\%)(50\%)(99)}{1.96^2(99 - 1) + 1.96^2(50\%)(50\%)}$$

$$n = 79$$

### **3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.7.1 Técnica de investigación**

- Observación

Se utilizó esta técnica porque permitió registrar el comportamiento dentro del campus universitario, centrando la atención en el quehacer cotidiano de los trabajadores administrativos. Además esta técnica es sistemática por que evitó riesgos de captar datos no congruentes con los objetivos de la investigación.

#### **3.7.2 Instrumentos para recolección de datos**

Se utilizó como instrumento:

La encuesta

Permite recoger información, opiniones, actitudes prácticas y sugerencias sobre tópicos muy específicos acerca de las cuales las personas pueden manifestarse sobre la base a su propia experiencia y conocimiento. (Casimiro Urcos, Casimiro Urcos, & Guardián Chávez, 2010).

### **3.8 Procesamiento de recolección de datos**

#### **Validez y confiabilidad del instrumento**

Una vez concluido con la elaboración de los instrumentos de recolección de datos, para su posterior validación se sometió a una prueba piloto al personal administrativo. Siendo ésta una validez de contenido.

La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. Y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados. Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación.

### **3.9 Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Los datos numéricos se procesaron agrupándolos en intervalos; se tabularon; y se construyeron con ellos cuadros estadísticos, calculándose las medidas de tendencia central o cualquiera otra que sea necesaria. Por lo que, se usó la base del software estadístico SPSS, para estadísticas descriptivas como la tabulación y frecuencias de cruce, estadísticas de dos variables, además pruebas T, ANOVA y de correlación.

## CAPITULO IV:

### Resultados

#### 4.1 Presentación de resultados.

##### 4.1.1 Análisis de confiabilidad del instrumento

Para medir la fiabilidad del instrumento (entendida como la consistencia interna) se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach.

El Alfa de Cronbach consiste en la correlación inter elementos promedio y asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados. Los valores de este coeficiente oscilan entre 0 y 1, considerando como criterio general un coeficiente aceptable cuando su valor es igual o superior a 0.70.

Tabla 3

*Resumen del procesamiento de los casos*

		N	%
Casos	Validos	79	100,0
	Excluidos	0	,0
	Total	79	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento

Tabla 4

*Estadísticos de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	Número de elementos
0.998	42

El coeficiente Alfa Cronbach obtenido, para la prueba de confiabilidad del instrumento, resultó igual a 0.998 (con 42 elementos). Este coeficiente señala que el instrumento es sumamente confiable, puesto que alcanzó un valor superior al 0.7.

#### 4.1.2 Estadística Descriptiva

En la presente sección, se presentan los resultados del análisis estadístico descriptivo que se obtuvo a partir de la información obtenida por medio de las encuestas aplicadas al personal administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.

Para el análisis e interpretación de correlación entre las variables de estudio se utilizó el paquete estadístico SPSS.

##### 4.1.2.1 Variable 1: Comunicación Interna

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA, respecto a la comunicación interna es desfavorable.

Se advierte que, en general, el 55.7% de los encuestados muestra una actitud negativa respecto a las dimensiones que conforman la variable, mientras que solo el 30.4% manifiesta una actitud positiva.

En ese sentido, los trabajadores administrativos de la UNAMBA consideran que la comunicación interna dentro de la institución es ineficiente.

Tabla 5

*Variable 1: Comunicación Interna*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	1	1.3	1.3
En desacuerdo	44	55.7	57.0
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	6.3	63.3
De acuerdo	24	30.4	93.7
Muy de acuerdo	5	6.3	100.0
Total	79	100.0	

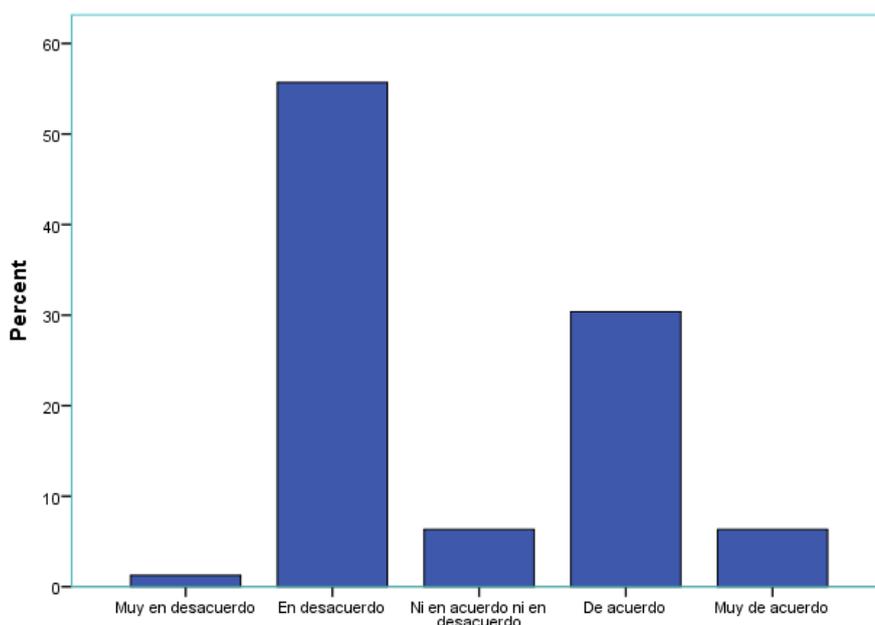


Figura 1. Variable 1: Comunicación Interna

#### 4.1.2.1.1 Dimensión 1: Comunicación esencial

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA, respecto a la comunicación esencial es desfavorable.

Se advierte que, en general, el 59.5% de los encuestados muestra una actitud negativa respecto a las afirmaciones de los ítems que conforman la dimensión, mientras que solo el 25.3% manifiesta una actitud positiva.

En ese sentido, los trabajadores administrativos de la UNAMBA consideran que la comunicación esencial dentro de la institución es ineficiente.

Tabla 6

*Dimensión 1: Comunicación Esencial*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	1	1.3	1.3
En desacuerdo	47	59.5	60.8
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	6	7.6	68.4
De acuerdo	20	25.3	93.7
Muy de acuerdo	5	6.3	100.0
Total	79	100.0	

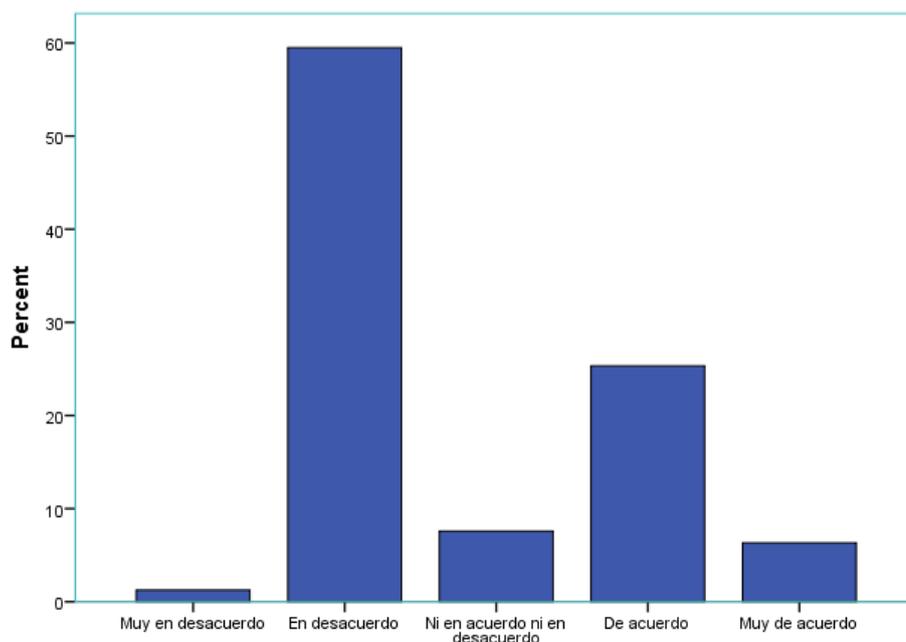


Figura 2. Dimensión 1: Comunicación Esencial

#### 4.1.2.1.1 Comunicación entre las autoridades universitarias y los docentes

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA es desfavorable respecto a la afirmación: la comunicación entre las autoridades universitarias y los docentes es sincera.

Los resultados obtenidos muestran que el 60.8% de los administrativos está en desacuerdo con la afirmación. Por su parte, el 27.8% está de acuerdo y el 6.3% está muy en desacuerdo. Mientras que el 2.5% y el 2.5% señalan estar ni en acuerdo ni en desacuerdo y muy de desacuerdo, respectivamente.

Tabla 7

Ítem 1: La comunicación entre las autoridades universitarias y los docentes es sincera

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	5	6.3	6.3
En desacuerdo	48	60.8	67.1
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	2	2.5	69.6
De acuerdo	22	27.8	97.5
Muy de acuerdo	2	2.5	100.0
Total	79	100.0	

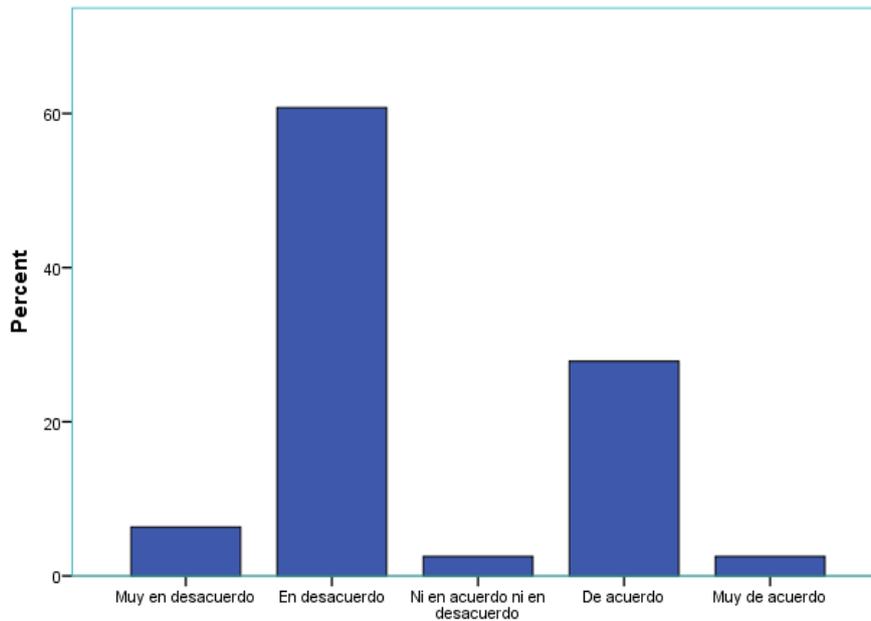


Figura 3. Ítem 1: La comunicación entre las autoridades universitarias y los docentes es sincera

#### 4.1.2.1.1.2 Comunicación entre administrativos

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA es desfavorable respecto a la afirmación: La comunicación entre administrativos es sincera.

Los resultados obtenidos muestran que el 64.6% de los administrativos está en desacuerdo con la afirmación. Por su parte, el 25.3% está de acuerdo y el 5.1% está muy en desacuerdo. Mientras que el 3.8% y el 1.3% señalan estar ni en acuerdo ni en desacuerdo y muy de acuerdo, respectivamente.

Tabla 8

Ítem 2: La comunicación entre administrativos es sincera.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	4	5.1	5.1
En desacuerdo	51	64.6	69.6
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	3.8	73.4
De acuerdo	20	25.3	98.7
Muy de acuerdo	1	1.3	100.0
Total	79	100.0	

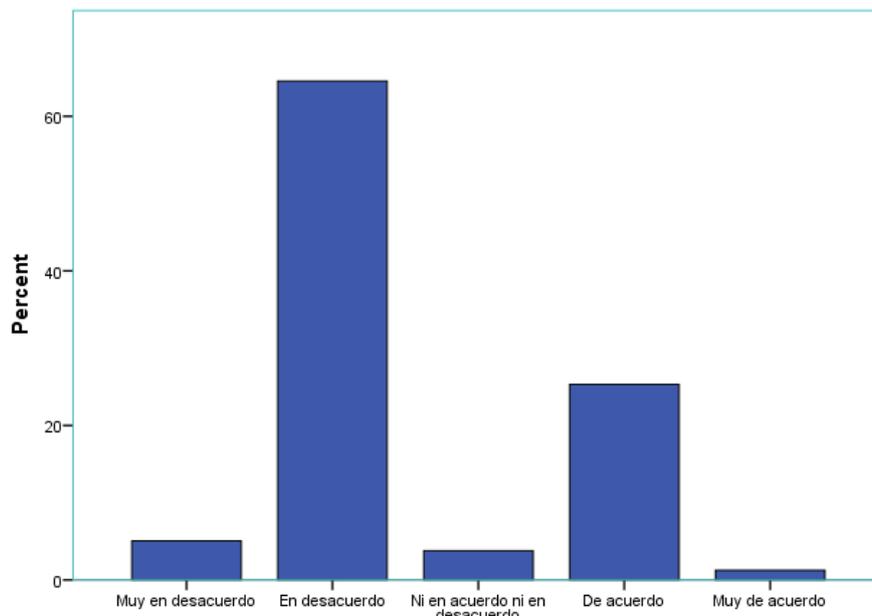


Figura 4. Ítem 2: La comunicación entre administrativos es sincera.

#### 4.1.2.1.1.3 Disposición de las autoridades universitarias al dialogo

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA es desfavorable respecto a la afirmación: Las autoridades universitarias siempre están abiertas al diálogo.

Los resultados obtenidos muestran que el 58.2% de los administrativos está en desacuerdo con la afirmación. Por su parte, el 27.8% está de acuerdo y el 5.1% está ni en acuerdo ni en desacuerdo. Mientras que el 6.3% y el 2.5% señalan estar muy de acuerdo y muy en desacuerdo, respectivamente.

Tabla 9

Ítem 3: Las autoridades universitarias siempre están abiertas al diálogo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	2	2.5	2.5
En desacuerdo	46	58.2	60.8
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4	5.1	65.8
De acuerdo	22	27.8	93.7
Muy de acuerdo	5	6.3	100.0
Total	79	100.0	

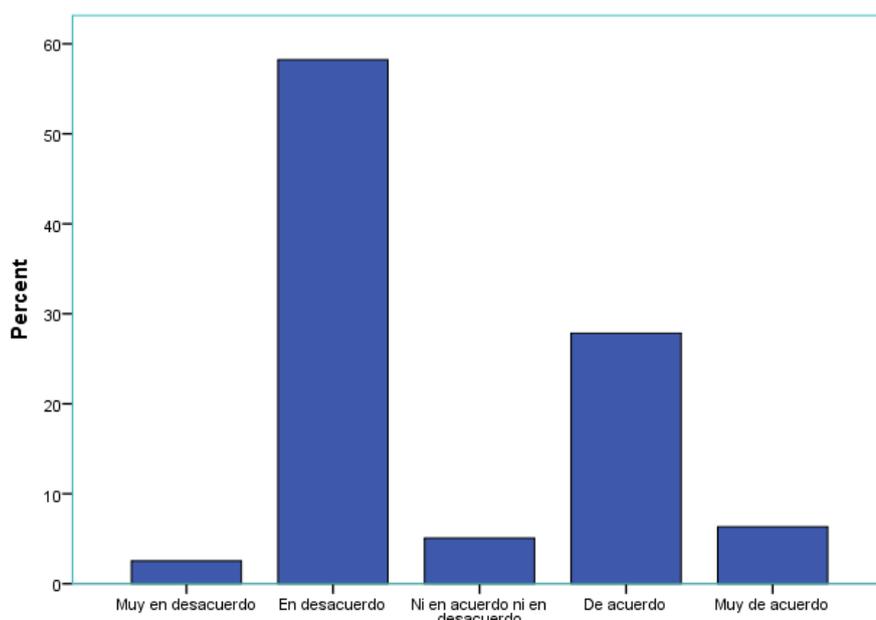


Figura 5. Ítem 3: Las autoridades universitarias siempre están abiertas al diálogo.

#### 4.1.2.1.1.4 Disposición de los administrativos al dialogo

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA es desfavorable respecto a la afirmación: Los administrativos siempre están abiertos al diálogo.

Los resultados obtenidos muestran que el 62.0% de los administrativos está en desacuerdo con la afirmación. Por su parte, el 27.8% está de acuerdo y el 5.1% está ni en acuerdo ni en desacuerdo. Mientras que el 3.8% y el 1.3% señalan estar muy de acuerdo y muy en desacuerdo, respectivamente.

Tabla 10

Ítem 4: Los administrativos siempre están abiertos al diálogo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	1	1.3	1.3
En desacuerdo	49	62.0	63.3
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4	5.1	68.4
De acuerdo	22	27.8	96.2
Muy de acuerdo	3	3.8	100.0
Total	79	100.0	

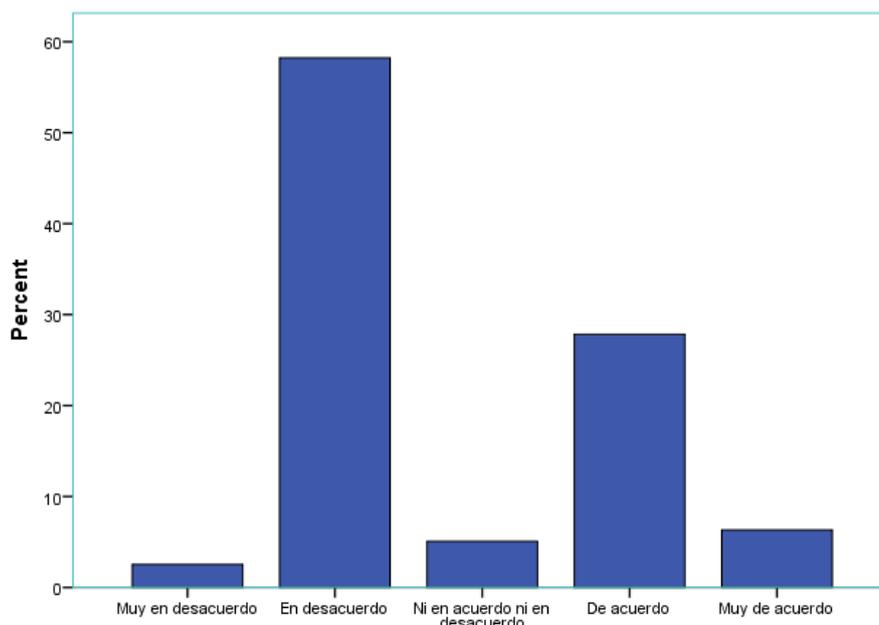


Figura 6. Ítem 4: Las autoridades universitarias siempre están abiertas al diálogo.

#### 4.1.2.1.1.5 Capacidad de negociación de las autoridades universitarias con los administrativos

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA es desfavorable respecto a la afirmación: Las autoridades universitarias tienen adecuada capacidad de negociación con los administrativos

Los resultados obtenidos muestran que el 58.2% de los administrativos está en desacuerdo con la afirmación. Por su parte, el 30.4% está de acuerdo y el 6.3% está muy en desacuerdo. Mientras que el 3.8% y el 1.3% señalan estar ni en acuerdo ni en desacuerdo y muy de acuerdo, respectivamente.

Tabla 11

Ítem 5: Las autoridades universitarias tienen adecuada capacidad de negociación con los administrativos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	5	6.3	6.3
En desacuerdo	46	58.2	64.6
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	3.8	68.4
De acuerdo	24	30.4	98.7
Muy de acuerdo	1	1.3	100.0
Total	79	100.0	

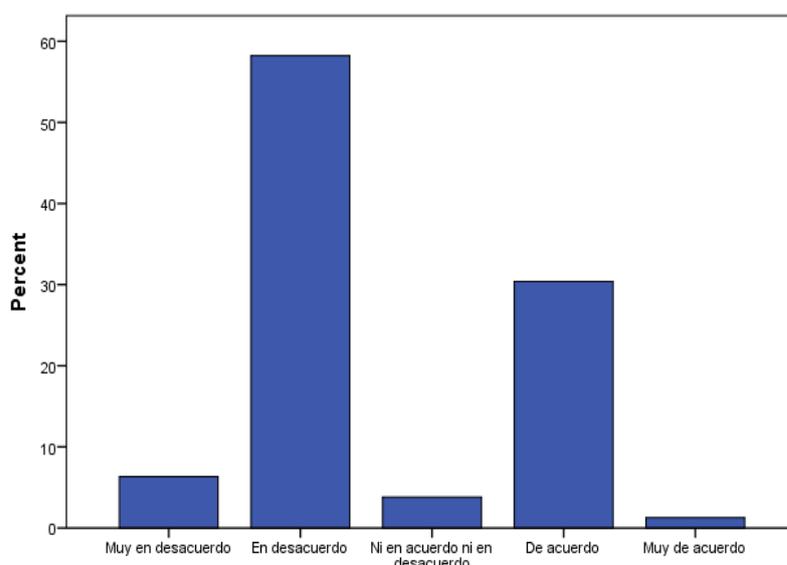


Figura 7. Ítem 5: Las autoridades universitarias tienen adecuada capacidad de negociación con los administrativos.

#### 4.1.2.1.1.6 Capacidad de negociación de los administrativos con las autoridades universitarias

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA es desfavorable respecto a la afirmación: Los administrativos tienen adecuada capacidad de negociación con las autoridades universitarias.

Los resultados obtenidos muestran que el 63.3% de los administrativos está en desacuerdo con la afirmación. Por su parte, el 25.3% está de acuerdo y el 7.6% está ni en acuerdo ni en desacuerdo. Mientras que el 2.5% y el 1.3% señalan estar muy de acuerdo y muy en desacuerdo, respectivamente.

Tabla 12

Ítem 6: Los administrativos tienen adecuada capacidad de negociación con las autoridades universitarias.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	1	1.3	1.3
En desacuerdo	50	63.3	64.6
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	6	7.6	72.2
De acuerdo	20	25.3	97.5
Muy de acuerdo	2	2.5	100.0
Total	79	100.0	

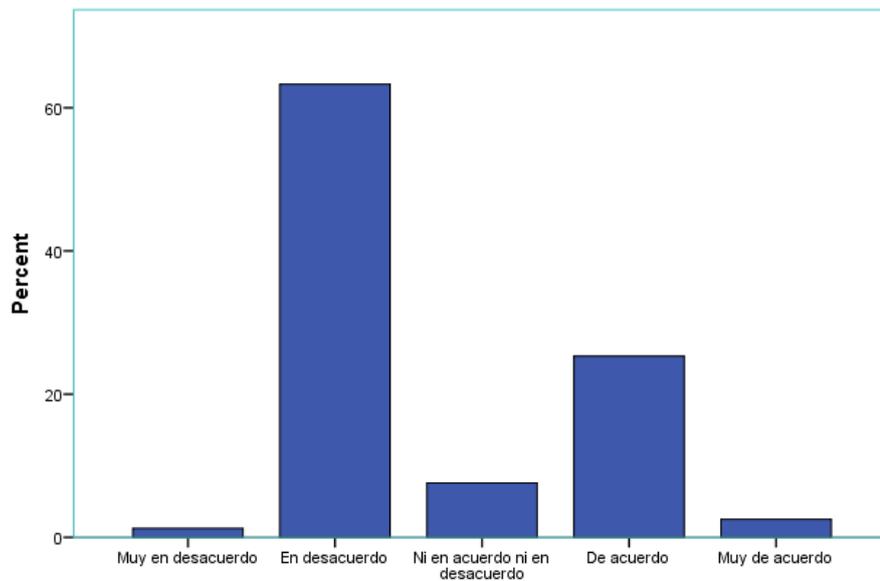


Figura 8. Ítem 6: Las autoridades universitarias tienen adecuada capacidad de negociación con los administrativos.

#### 4.1.2.1.2 Dimensión 2: Comunicación operativa

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA, respecto a la comunicación operativa es desfavorable.

Se advierte que, en general, el 55.7% de los encuestados muestra una actitud negativa respecto a las afirmaciones de los ítems que conforman la dimensión, mientras que solo el 31.6% manifiesta una actitud positiva.

En ese sentido, los trabajadores administrativos de la UNAMBA consideran que la comunicación operativa dentro de la institución es ineficiente.

Tabla 13

*Dimensión 2: Comunicación Operativa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	1	1.3	1.3
En desacuerdo	44	55.7	57.0
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	6.3	63.3
De acuerdo	25	31.6	94.9
Muy de acuerdo	4	5.1	100.0
Total	79	100.0	

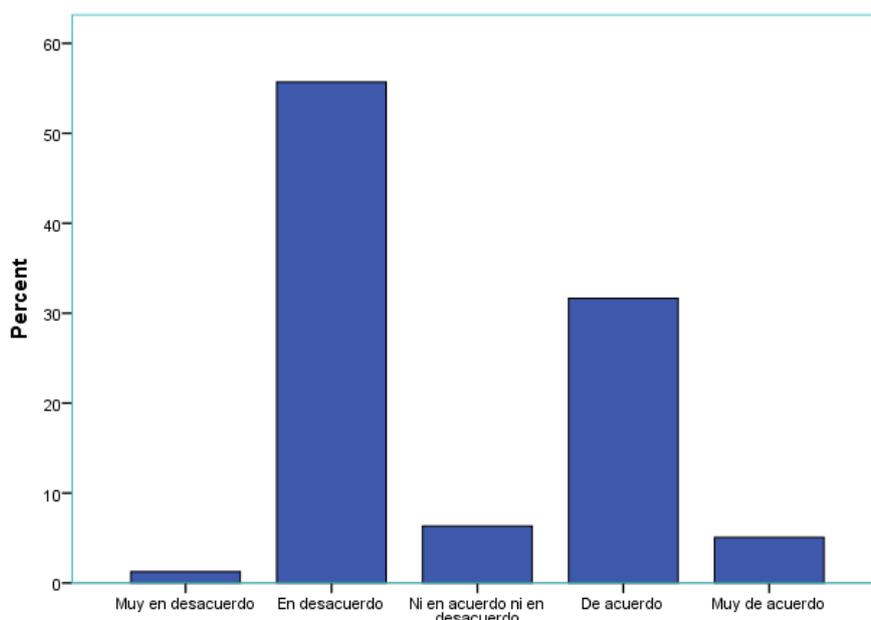


Figura 9. Dimensión 2: Comunicación Operativa

#### 4.1.2.1.2.1 Oportuna relación de las autoridades universitarias con los administrativos

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA es desfavorable respecto a la afirmación: Las autoridades universitarias se relacionan con los administrativos oportunamente.

Los resultados obtenidos muestran que el 55.7% de los administrativos está en desacuerdo con la afirmación. Por su parte, el 31.6% está de acuerdo y el 8.9% está ni en acuerdo ni en desacuerdo. Mientras que el 2.5% y el 1.3% señalan estar muy de acuerdo y muy en desacuerdo, respectivamente.

Tabla 14

Ítem 7: Las autoridades universitarias se relacionan con los administrativos oportunamente.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	1	1.3	1.3
En desacuerdo	44	55.7	57.0
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	7	8.9	65.8
De acuerdo	25	31.6	97.5
Muy de acuerdo	2	2.5	100.0
Total	79	100.0	

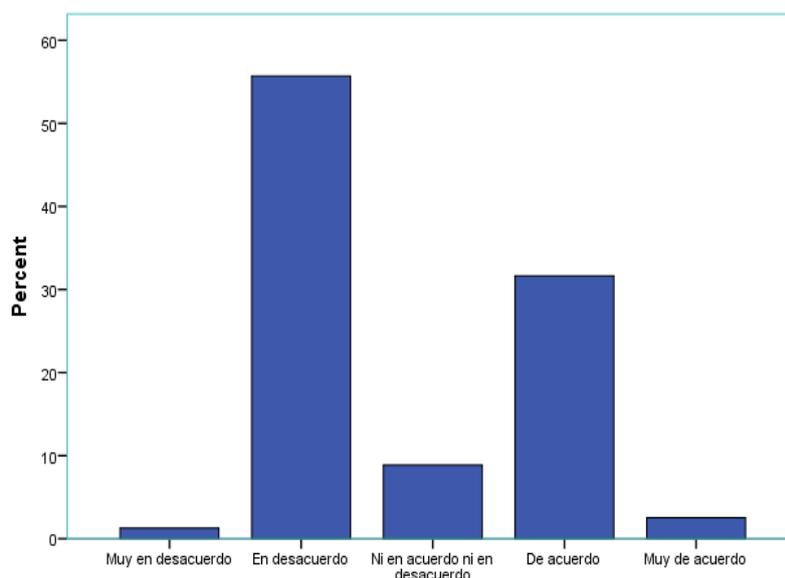


Figura 10. Ítem 7: Las autoridades universitarias se relacionan con los administrativos oportunamente.

#### 4.1.2.1.2.2 Identificación del momento oportuno por parte de las autoridades universitarias para conversar con los administrativos

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA es desfavorable respecto a la afirmación: Las autoridades universitarias saben en qué momento conversar con los administrativos.

Los resultados obtenidos muestran que el 57.0% de los administrativos está en desacuerdo con la afirmación. Por su parte, el 29.1% está de acuerdo y el 6.3% está ni en acuerdo ni en desacuerdo. Mientras que el 5.1% y el 2.5% señalan estar muy de acuerdo y muy en desacuerdo, respectivamente.

Tabla 15

Ítem 8: Las autoridades universitarias saben en qué momento conversar con los administrativos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	2	2.5	2.5
En desacuerdo	45	57.0	59.5
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	6.3	65.8
De acuerdo	23	29.1	94.9
Muy de acuerdo	4	5.1	100.0
Total	79	100.0	

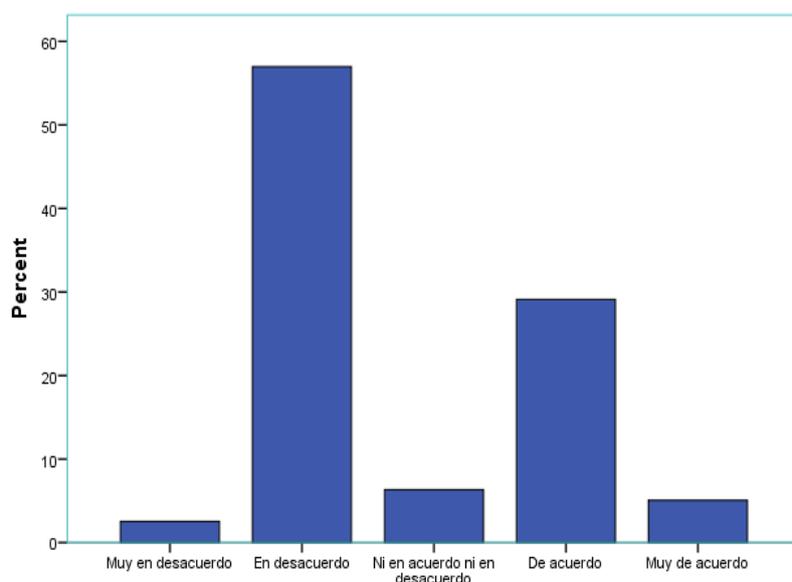


Figura 11. Ítem 8: Las autoridades universitarias saben en qué momento conversar con los administrativos.

#### 4.1.2.1.2.3 Oportuna relación de lo administrativos con las autoridades universitarias

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA es desfavorable respecto a la afirmación: Los administrativos se relacionan con las autoridades universitarias oportunamente.

Los resultados obtenidos muestran que el 53.2% de los administrativos está en desacuerdo con la afirmación. Por su parte, el 30.4% está de acuerdo y el 7.6% está ni en acuerdo ni en desacuerdo. Mientras que el 6.3% y el 2.5% señalan estar muy en desacuerdo y muy de acuerdo, respectivamente.

Tabla 16

Ítem 9: Los administrativos se relacionan con las autoridades universitarias oportunamente.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	5	6.3	6.3
En desacuerdo	42	53.2	59.5
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	6	7.6	67.1
De acuerdo	24	30.4	97.5
Muy de acuerdo	2	2.5	100.0
Total	79	100.0	

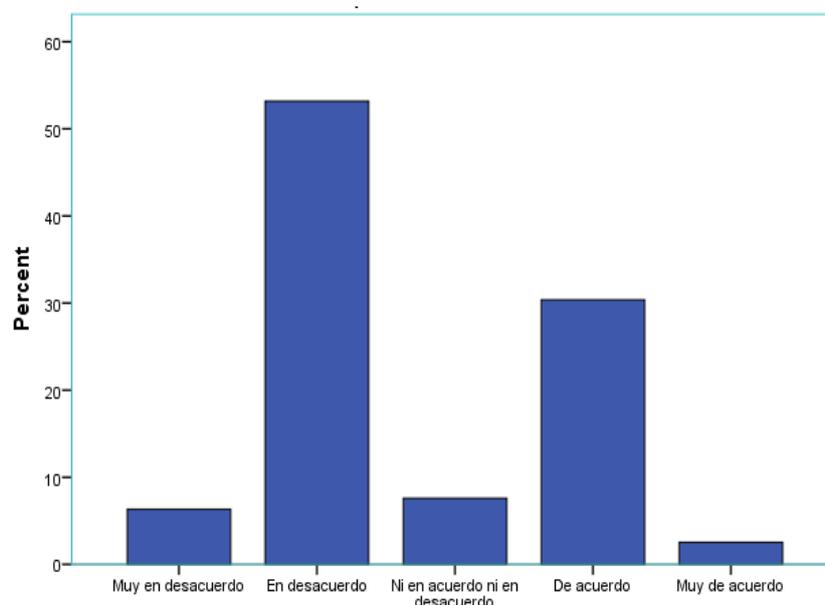


Figura 12. Ítem 9: Los administrativos se relacionan con las autoridades universitarias oportunamente.

#### 4.1.2.1.2.4 Identificación del momento oportuno por parte de administrativos para conversar con las autoridades universitarias

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA es desfavorable respecto a la afirmación: Los administrativos saben en qué momento conversar con las autoridades universitarias.

Los resultados obtenidos muestran que el 62.0% de los administrativos está en desacuerdo con la afirmación. Por su parte, el 27.8% está de acuerdo y el 6.3% está ni en acuerdo ni en desacuerdo. Mientras que el 2.5% y el 1.3% señalan estar muy de acuerdo y muy en desacuerdo respectivamente.

Tabla 17

Ítem 10: Los administrativos saben en qué momento conversar con las autoridades universitarias.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	1	1.3	1.3
En desacuerdo	49	62.0	63.3
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	6.3	69.6
De acuerdo	22	27.8	97.5
Muy de acuerdo	2	2.5	100.0
Total	79	100.0	

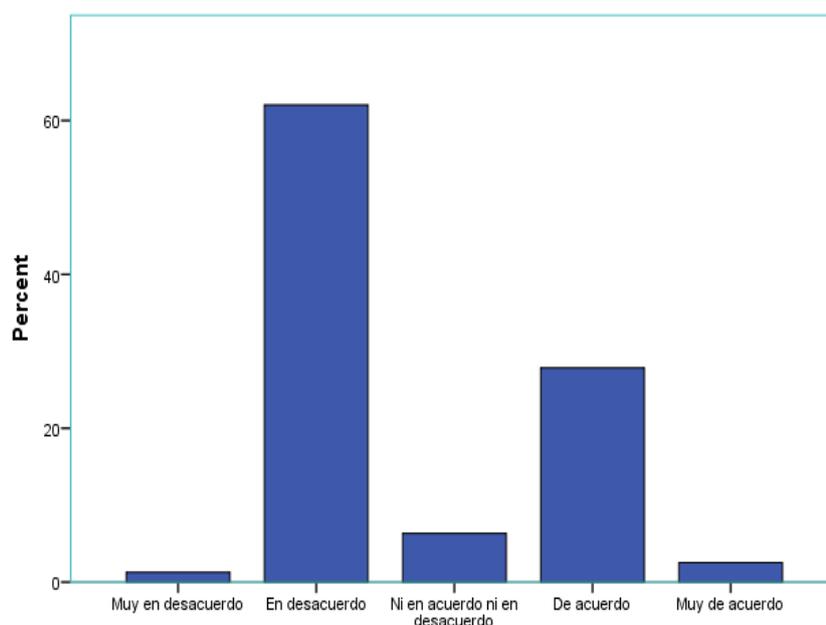


Figura 13. Ítem 10: Los administrativos saben en qué momento conversar con las autoridades universitarias.

#### 4.1.2.1.2.5 Relación oportuna de los administrativos entre sí

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA es desfavorable respecto a la afirmación: Los administrativos se relacionan entre sí oportunamente.

Los resultados obtenidos muestran que el 57.0% de los administrativos está en desacuerdo con la afirmación. Por su parte, el 26.6% está de acuerdo y el 7.6% está ni en acuerdo ni en desacuerdo. Mientras que el 5.1% y 3.8% señalan estar muy en desacuerdo y muy de acuerdo, respectivamente.

Tabla 18

Ítem 11: Los administrativos se relacionan entre sí oportunamente.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	4	5.1	5.1
En desacuerdo	45	57.0	62.0
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	6	7.6	69.6
De acuerdo	21	26.6	96.2
Muy de acuerdo	3	3.8	100.0
Total	79	100.0	

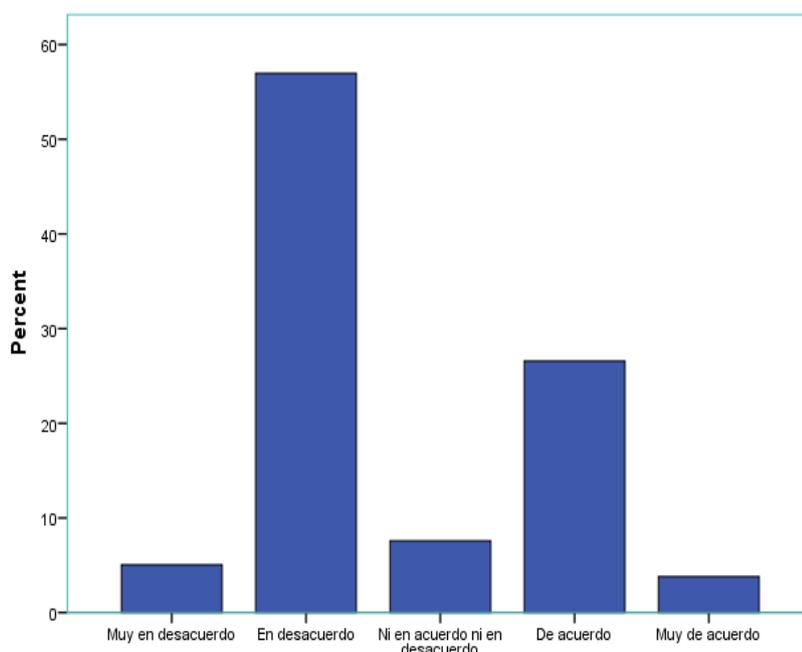


Figura 14. Ítem 11: Los administrativos se relacionan entre sí oportunamente.

#### 4.1.2.1.2.6 Identificación del momento oportuno por parte de los administrativos para conversar con su gremio

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA es desfavorable respecto a la afirmación: Los administrativos saben en qué momento conversar con su gremio.

Los resultados obtenidos muestran que el 51.9% de los administrativos está en desacuerdo con la afirmación. Por su parte, el 31.6% está de acuerdo y el 5.1% está ni en acuerdo ni en desacuerdo. Mientras que el 6.3% y el 5.1% señalan estar muy en desacuerdo y muy de acuerdo, respectivamente.

Tabla 19

Ítem 12: Los administrativos saben en qué momento conversar con su gremio.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	5	6.3	6.3
En desacuerdo	41	51.9	58.2
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4	5.1	63.3
De acuerdo	25	31.6	94.9
Muy de acuerdo	4	5.1	100.0
Total	79	100.0	

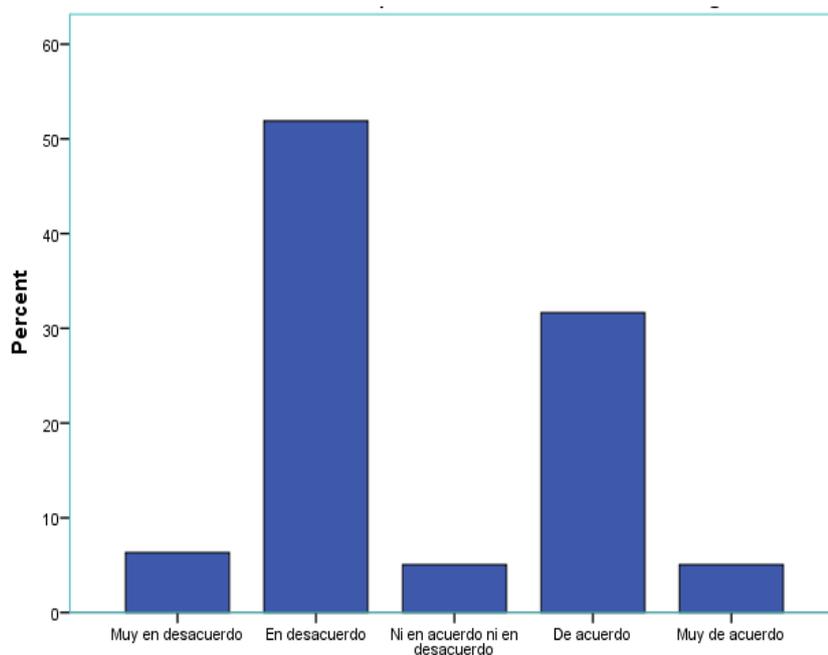


Figura 15. Ítem 12: Los administrativos saben en qué momento conversar con su gremio.

#### 4.1.2.1.3 Dimensión 3: Comunicación estratégica

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA, respecto a la comunicación estratégica es desfavorable.

Se advierte que, en general, el 55.7% de los encuestados muestra una actitud negativa respecto a las afirmaciones de los ítems que conforman la dimensión, mientras que solo el 25.3% manifiesta una actitud positiva.

En ese sentido, los trabajadores administrativos de la UNAMBA consideran que la comunicación estratégica dentro de la institución es ineficiente.

Tabla 20

#### Dimensión 3: Comunicación Estratégica

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	2	2.5	2.5
En desacuerdo	44	55.7	58.2
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	8	10.1	68.4
De acuerdo	20	25.3	93.7
Muy de acuerdo	5	6.3	100.0
Total	79	100.0	

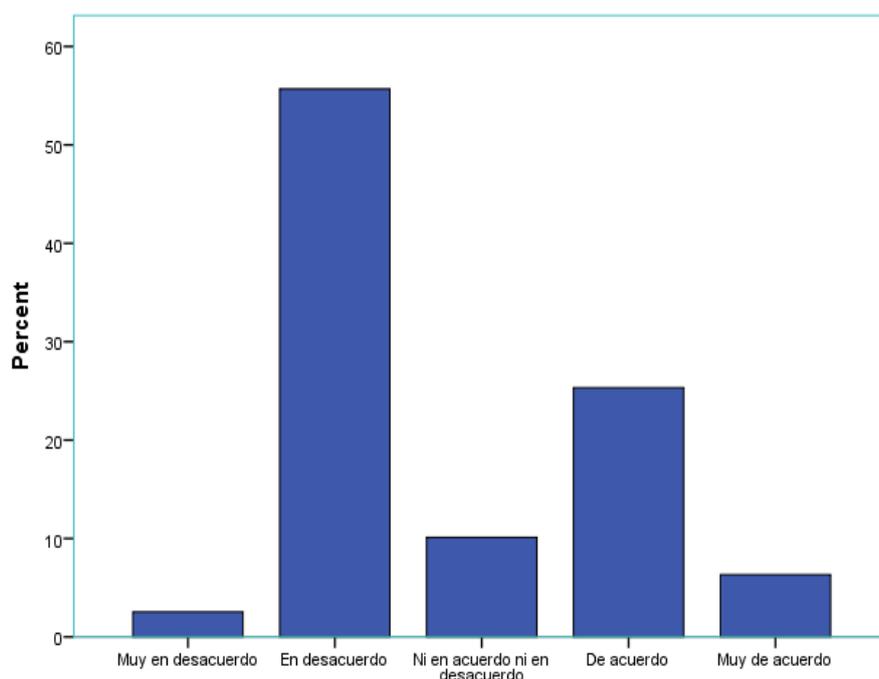


Figura 16. Dimensión 3: Comunicación Estratégica

#### 4.1.2.1.3.1 Forma del saludo de las autoridades universitarias con los administrativos

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA es desfavorable respecto a la afirmación: Las autoridades universitarias saludan a los administrativos con un apretón de manos.

Los resultados obtenidos muestran que el 55.7% de los administrativos está en desacuerdo con la afirmación. Por su parte, el 29.1% está de acuerdo y el 6.3% está ni en acuerdo ni en desacuerdo. Mientras que el 6.3% y el 2.5% señalan estar muy de acuerdo y muy en desacuerdo, respectivamente.

Tabla 21

Ítem 13: Las autoridades universitarias saludan a los administrativos con un apretón de manos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	2	2.5	2.5
En desacuerdo	44	55.7	58.2
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	6.3	64.6
De acuerdo	23	29.1	93.7
Muy de acuerdo	5	6.3	100.0
Total	79	100.0	

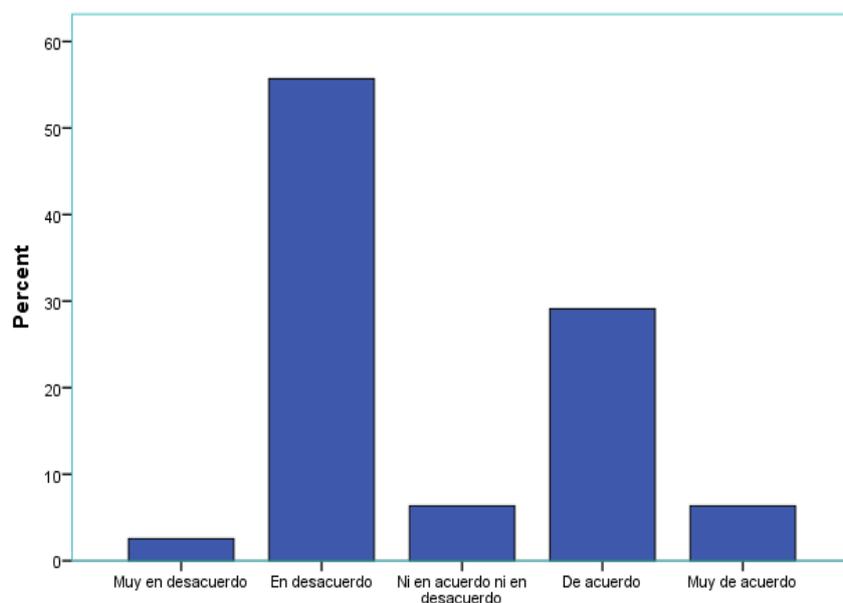


Figura 17. Ítem 13: Las autoridades universitarias saludan a los administrativos con un apretón de manos.

#### 4.1.2.1.3.2 Mirada de las autoridades administrativas durante el saludo con los administrativos

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA es desfavorable respecto a la afirmación: Las autoridades universitarias miran fijamente a los ojos de los administrativos.

Los resultados obtenidos muestran que el 60.8% de los administrativos está en desacuerdo con la afirmación. Por su parte, el 26.6% está de acuerdo y el 6.3% está ni en acuerdo ni en desacuerdo. Mientras que el 3.8% y el 2.5% señalan estar muy de acuerdo y muy en desacuerdo, respectivamente.

Tabla 22

Ítem 14: Las autoridades universitarias miran fijamente a los ojos de los administrativos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	2	2.5	2.5
En desacuerdo	48	60.8	63.3
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	6.3	69.6
De acuerdo	21	26.6	96.2
Muy de acuerdo	3	3.8	100.0
Total	79	100.0	

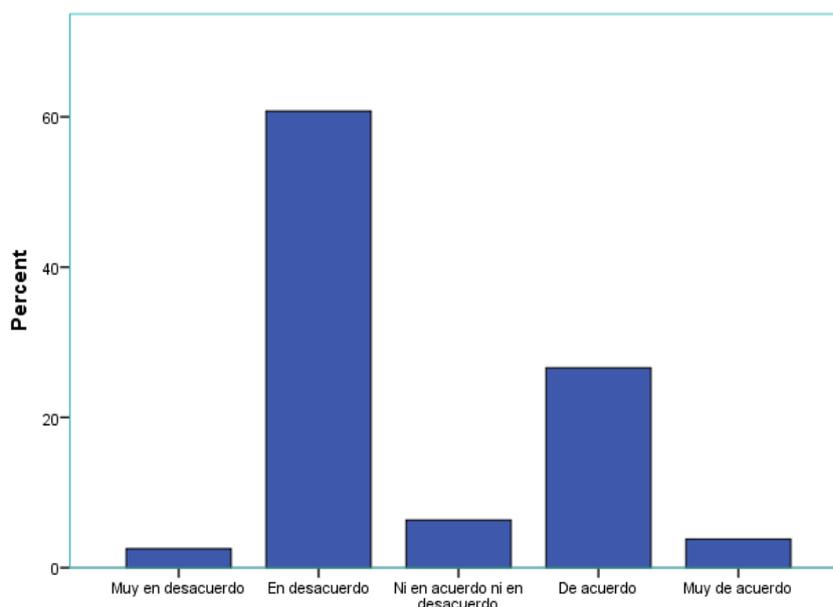


Figura 18. Ítem 14: Las autoridades universitarias miran fijamente a los ojos de los administrativos.

#### 4.1.2.1.3.3 Disposición a escuchar por parte de las autoridades universitarias

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA es desfavorable respecto a la afirmación: Las autoridades universitarias saben escuchar.

Los resultados obtenidos muestran que el 58.2% de los administrativos está en desacuerdo con la afirmación. Por su parte, el 27.8% está de acuerdo y el 5.1% está ni en acuerdo ni en desacuerdo. Mientras que el 5.1 % y el 3.8% señalan estar muy en desacuerdo y muy de acuerdo, respectivamente.

Tabla 23

Ítem 15: Las autoridades universitarias saben escuchar.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	4	5.1	5.1
En desacuerdo	46	58.2	63.3
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4	5.1	68.4
De acuerdo	22	27.8	96.2
Muy de acuerdo	3	3.8	100.0
Total	79	100.0	

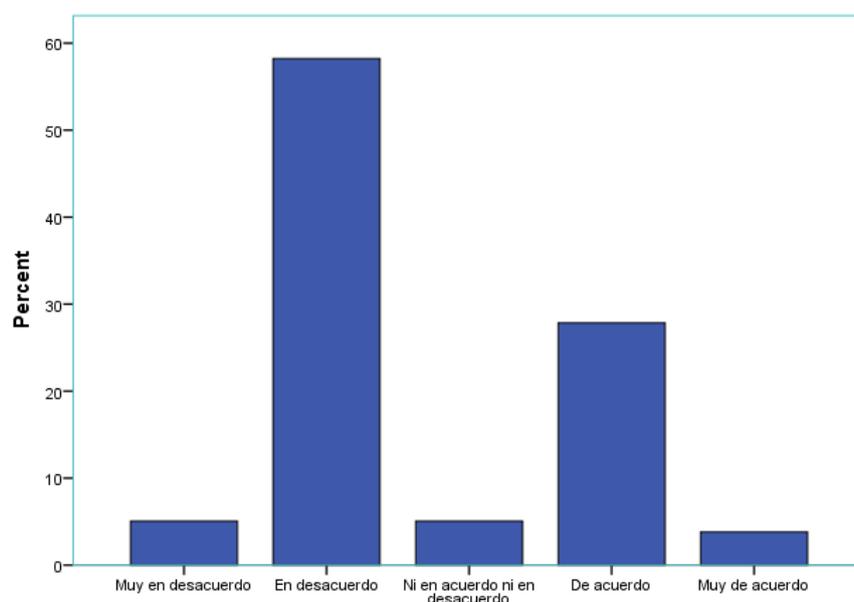


Figura 19. Ítem 15: Las autoridades universitarias saben escuchar.

#### 4.1.2.1.3.4 Disposición de los administrativos para saludar con amabilidad

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA es desfavorable respecto a la afirmación: Los administrativos se saludan con amabilidad.

Los resultados obtenidos muestran que el 55.7% de los administrativos está en desacuerdo con la afirmación. Por su parte, el 29.1% está de acuerdo y el 6.3% está ni en acuerdo ni en desacuerdo. Mientras que el 6.3% y el 2.5% señalan estar muy en desacuerdo y muy de acuerdo, respectivamente.

Tabla 24

Ítem 16: Los administrativos se saludan con amabilidad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	5	6.3	6.3
En desacuerdo	44	55.7	62.0
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	6.3	68.4
De acuerdo	23	29.1	97.5
Muy de acuerdo	2	2.5	100.0
Total	79	100.0	

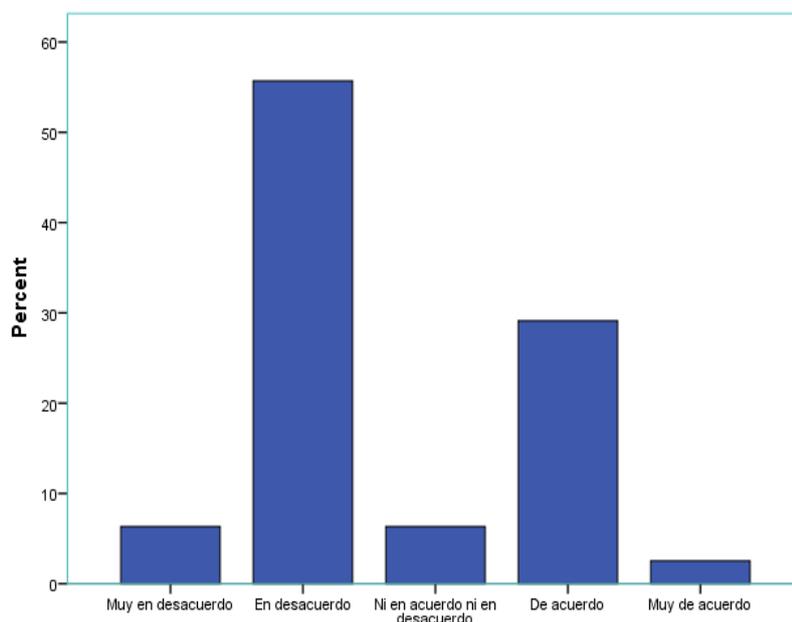


Figura 20. Ítem 16: Los administrativos se saludan con amabilidad.

#### 4.1.2.1.3.5 Disposición de los administrativos a escucharse entre ellos

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA es desfavorable respecto a la afirmación: Los administrativos saben escucharse entre ellos.

Los resultados obtenidos muestran que el 60.8% de los administrativos está en desacuerdo con la afirmación. Por su parte, el 27.8% está de acuerdo y el 5.1% está ni en acuerdo ni en desacuerdo. Mientras que el 3.8% y el 2.5% señalan estar muy de acuerdo y muy en desacuerdo, respectivamente.

Tabla 25

Ítem 17: Los administrativos saben escucharse entre ellos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	2	2.5	2.5
En desacuerdo	48	60.8	63.3
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4	5.1	68.4
De acuerdo	22	27.8	96.2
Muy de acuerdo	3	3.8	100.0
Total	79	100.0	

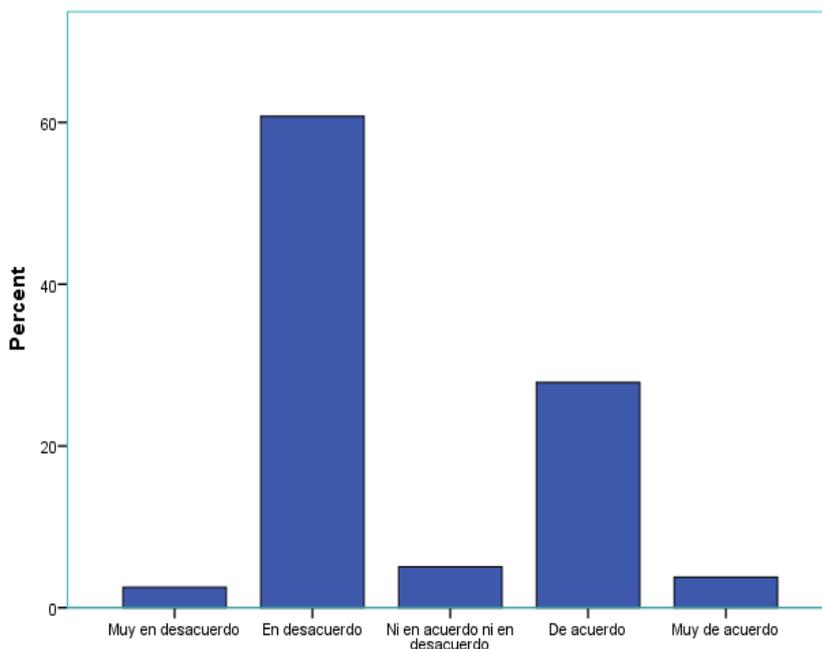


Figura 21. Ítem 17: Los administrativos saben escucharse entre ellos.

#### 4.1.2.1.3.6 Disposición de los administrativos para escuchar a las autoridades universitarias

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA es desfavorable respecto a la afirmación: Los administrativos saben escuchar a las autoridades universitarias.

Los resultados obtenidos muestran que el 62.0% de los administrativos está en desacuerdo con la afirmación. Por su parte, el 26.6% está de acuerdo y el 3.8% está ni en acuerdo ni en desacuerdo. Mientras que el 6.3% y el 1.3% señalan estar muy en desacuerdo y muy de acuerdo, respectivamente.

Tabla 26

Ítem 18: Los administrativos saben escuchar a las autoridades universitarias.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	5	6.3	6.3
En desacuerdo	49	62.0	68.4
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	3.8	72.2
De acuerdo	21	26.6	98.7
Muy de acuerdo	1	1.3	100.0
Total	79	100.0	

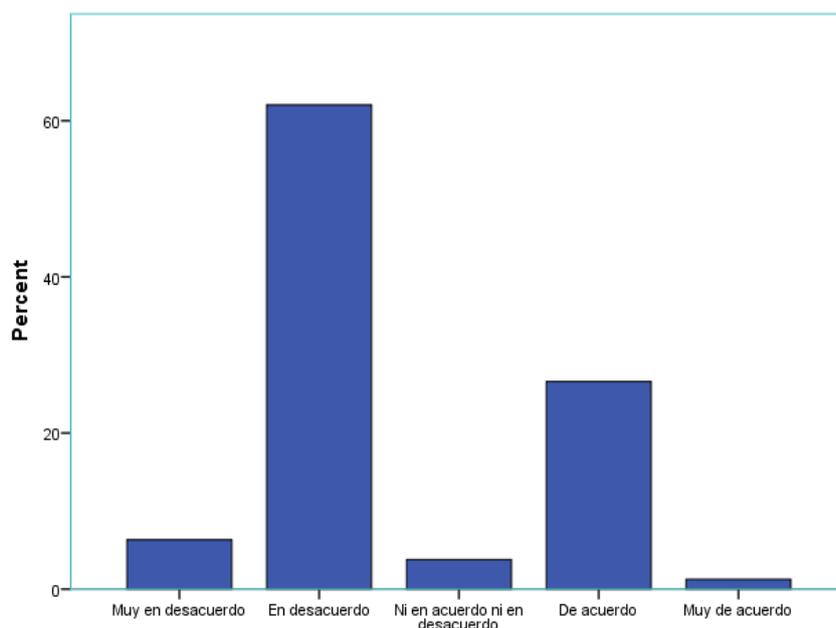


Figura 22. Ítem 18: Los administrativos saben escuchar a las autoridades universitarias.

#### 4.1.2.1.4 Dimensión 4: Comunicación valorativa

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA, respecto a la comunicación valorativa es desfavorable.

Se advierte que, en general, el 59.5% de los encuestados muestra una actitud negativa respecto a las afirmaciones de los ítems que conforman la dimensión, mientras que solo el 25.3% manifiesta una actitud positiva.

En ese sentido, los trabajadores administrativos de la UNAMBA consideran que la comunicación esencial dentro de la institución es ineficiente.

Tabla 27

Dimensión 4: Comunicación Valorativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	2	2.5	2.5
En desacuerdo	46	58.2	60.8
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4	5.1	65.8
De acuerdo	23	29.1	94.9
Muy de acuerdo	4	5.1	100.0
Total	79	100.0	

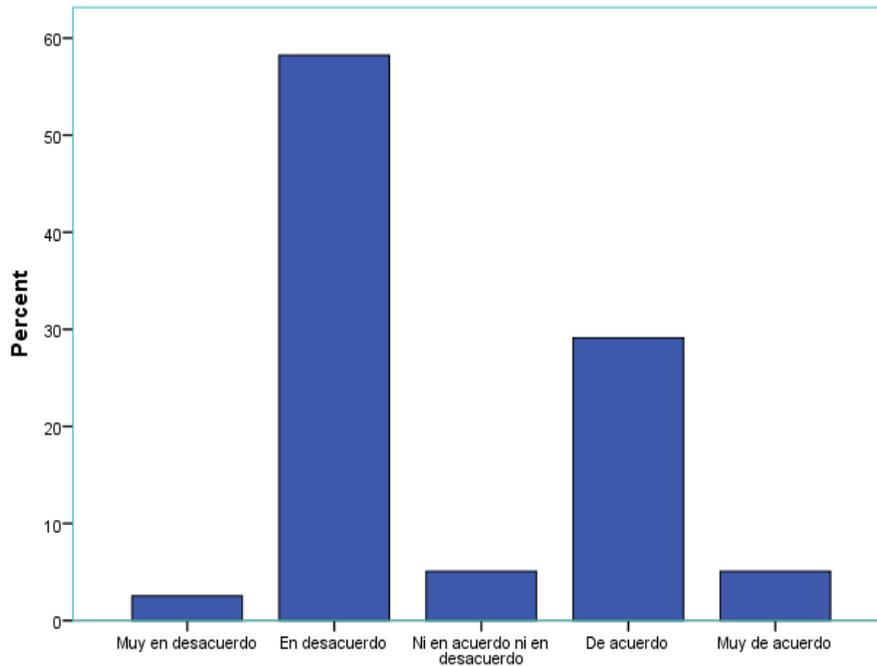


Figura 23. Dimensión 1: Comunicación Valorativa

#### 4.1.2.1.4.1 Percepción de las autoridades universitarias como ejemplo de honestidad

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA es desfavorable respecto a la afirmación: Las autoridades universitarias son ejemplo de honestidad.

Los resultados obtenidos muestran que el 55.7% de los administrativos está en desacuerdo con la afirmación. Por su parte, el 30.4% está de acuerdo y el 7.6% está ni en acuerdo ni en desacuerdo. Mientras que el 5.1% y el 1.3% señalan estar muy en desacuerdo y muy de acuerdo, respectivamente.

Tabla 28

Ítem 19: Las autoridades universitarias son ejemplo de honestidad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	4	5.1	5.1
En desacuerdo	44	55.7	60.8
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	6	7.6	68.4
De acuerdo	24	30.4	98.7
Muy de acuerdo	1	1.3	100.0
Total	79	100.0	

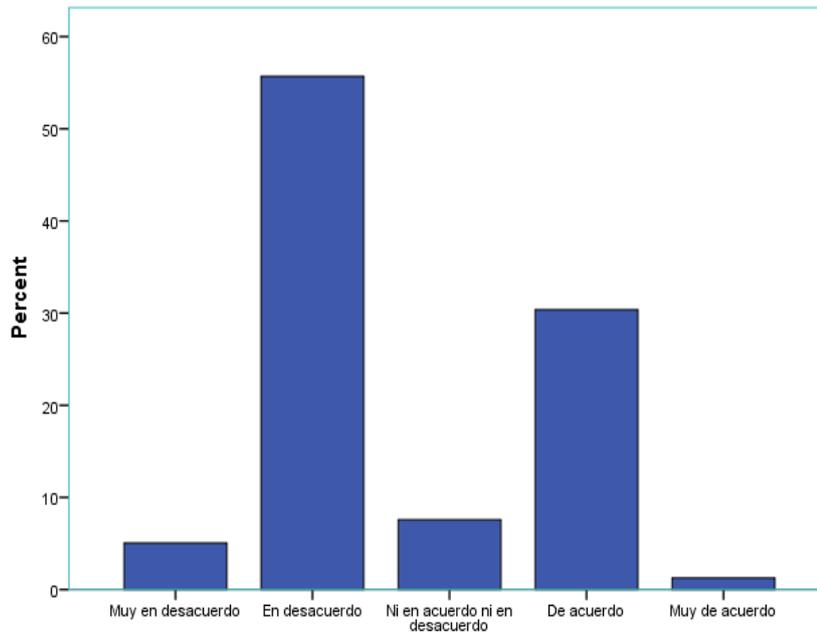


Figura 24. Ítem 19: Las autoridades universitarias son ejemplo de honestidad.

#### 4.1.2.1.4.2 Percepción de las autoridades universitarias como ejemplo de responsabilidad

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA es desfavorable respecto a la afirmación: Las autoridades universitarias son ejemplo de responsabilidad

Los resultados obtenidos muestran que el 54.4% de los administrativos está en desacuerdo con la afirmación. Por su parte, el 29.1% está de acuerdo y el 6.3% muy en desacuerdo. Mientras que el 5.1% y el 5.1% señalan estar ni en acuerdo ni en desacuerdo y muy de acuerdo, respectivamente.

Tabla 29

Ítem 20: Las autoridades universitarias son ejemplo de responsabilidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	5	6.3	6.3
En desacuerdo	43	54.4	60.8
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4	5.1	65.8
De acuerdo	23	29.1	94.9
Muy de acuerdo	4	5.1	100.0
Total	79	100.0	

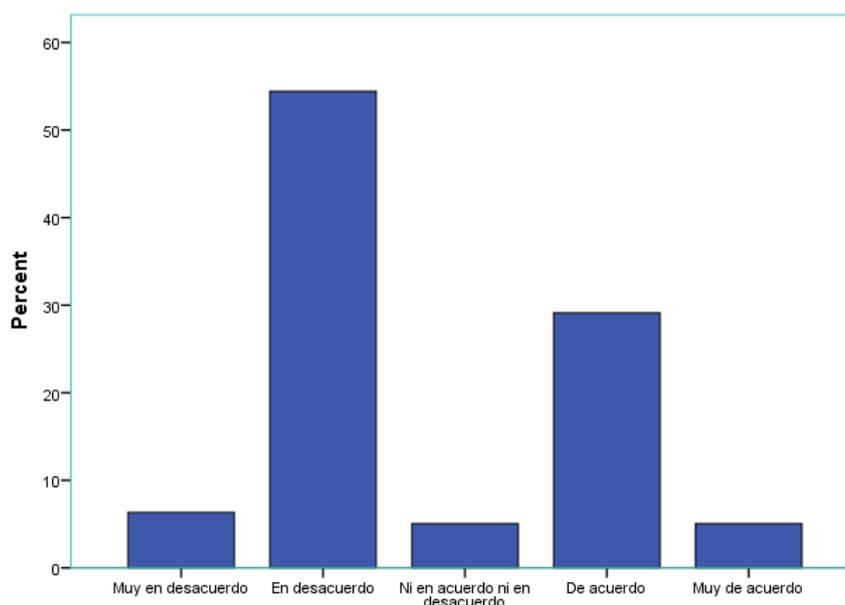


Figura 25. Ítem 20: Las autoridades universitarias son ejemplo de responsabilidad.

#### 4.1.2.1.4.3 Percepción de las autoridades universitarias como ejemplo de puntualidad

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA es desfavorable respecto a la afirmación: Las autoridades universitarias son ejemplo de puntualidad.

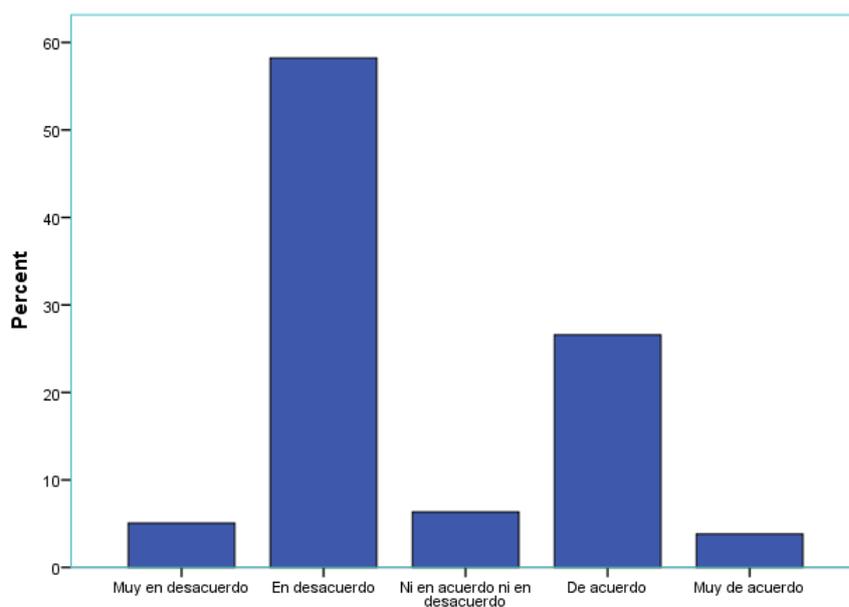
Los resultados obtenidos muestran que el 58.2% de los administrativos está en desacuerdo con la afirmación. Por su parte, el 26.6% está de acuerdo y el 6.3% está ni en acuerdo ni en desacuerdo. Mientras que el 5.1% y el 3.8% señalan estar muy de acuerdo y muy en desacuerdo, respectivamente.

Tabla 30.

Ítem 21: Las autoridades universitarias son ejemplo de puntualidad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	4	5.1	5.1
En desacuerdo	46	58.2	63.3
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	6.3	69.6
De acuerdo	21	26.6	96.2
Muy de acuerdo	3	3.8	100.0
Total	79	100.0	

Figura 26. Ítem 21: Las autoridades universitarias son ejemplo de puntualidad.



#### 4.1.2.1.4.4 Percepción de los administrativos como ejemplo de honestidad

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA es desfavorable respecto a la afirmación: Los administrativos son ejemplo de honestidad.

Los resultados obtenidos muestran que el 62.0% de los administrativos está en desacuerdo con la afirmación. Por su parte, el 29.1% está de acuerdo y el 3.8% está muy en desacuerdo. Mientras que el 2.5% y el 2.5% señalan estar ni en acuerdo ni en desacuerdo y muy de acuerdo, respectivamente.

Tabla 31

Ítem 22: Los administrativos son ejemplo de honestidad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	3	3.8	3.8
En desacuerdo	49	62.0	65.8
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	2	2.5	68.4
De acuerdo	23	29.1	97.5
Muy de acuerdo	2	2.5	100.0
Total	79	100.0	

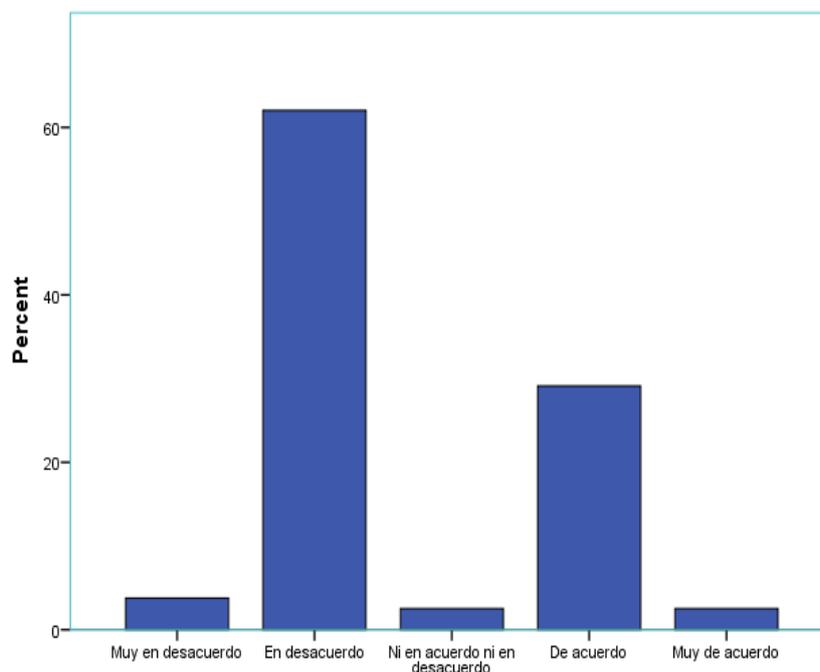


Figura 27. Ítem 22: Los administrativos son ejemplo de honestidad.

#### 4.1.2.1.4.5 Percepción de los administrativos como ejemplo de responsabilidad

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA es desfavorable respecto a la afirmación: Los administrativos son ejemplo de responsabilidad.

Los resultados obtenidos muestran que el 63.3% de los administrativos está en desacuerdo con la afirmación. Por su parte, el 27.8% está de acuerdo y el 5.1% está ni en acuerdo ni en desacuerdo. Mientras que el 2.5% y 3.8% señalan estar muy en desacuerdo y muy de acuerdo, respectivamente.

Tabla 32

Ítem 23: Los administrativos son ejemplo de responsabilidad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	2	2.5	2.5
En desacuerdo	50	63.3	65.8
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4	5.1	70.9
De acuerdo	22	27.8	98.7
Muy de acuerdo	1	1.3	100.0
Total	79	100.0	

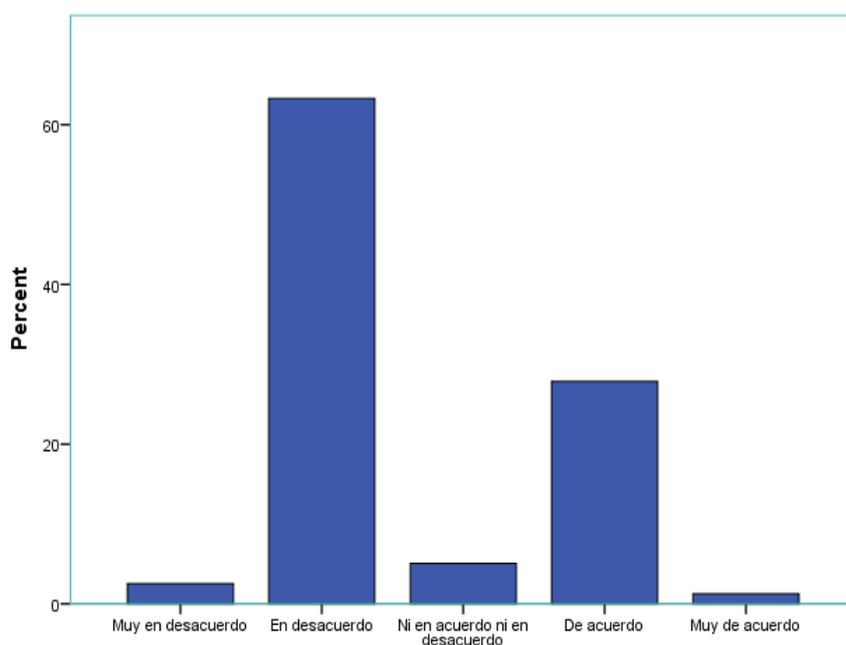


Figura 28. Ítem 23: Los administrativos son ejemplo de responsabilidad.

#### 4.1.2.1.4.6 Percepción de los administrativos como ejemplo de puntualidad

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA es desfavorable respecto a la afirmación: Los administrativos son ejemplo de puntualidad.

Los resultados obtenidos muestran que el 59.5% de los administrativos está en desacuerdo con la afirmación. Por su parte, el 27.8% está de acuerdo y el 6.3% está ni en acuerdo ni en desacuerdo. Mientras que el 3.8% y el 2.5% señalan estar muy de acuerdo y muy en desacuerdo, respectivamente.

Tabla 33

Ítem 24: Los administrativos son ejemplo de puntualidad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	2	2.5	2.5
En desacuerdo	47	59.5	62.0
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	6.3	68.4
De acuerdo	22	27.8	96.2
Muy de acuerdo	3	3.8	100.0
Total	79	100.0	

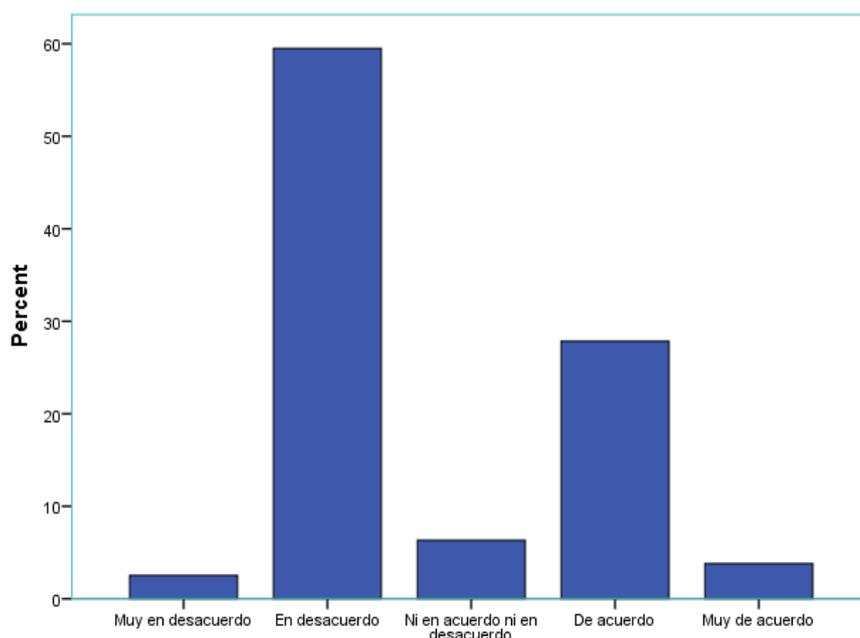


Figura 29. Ítem 24: Los administrativos son ejemplo de puntualidad.

#### 4.1.2.2 Variable 2: Clima Laboral

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA, respecto al clima laboral es desfavorable.

Se advierte que, en general, el 41.8% de los encuestados muestra una actitud negativa respecto a las dimensiones que conforman la variable, mientras que solo el 20.3% manifiesta una actitud positiva.

En ese sentido, los trabajadores administrativos de la UNAMBA consideran que el clima laboral dentro de la institución es inadecuado.

Tabla 34

Variable 2: Clima Laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	10	12.7	12.7
En desacuerdo	33	41.8	54.4
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	12	15.2	69.6
De acuerdo	16	20.3	89.9
Muy de acuerdo	8	10.1	100.0
Total	79	100.0	

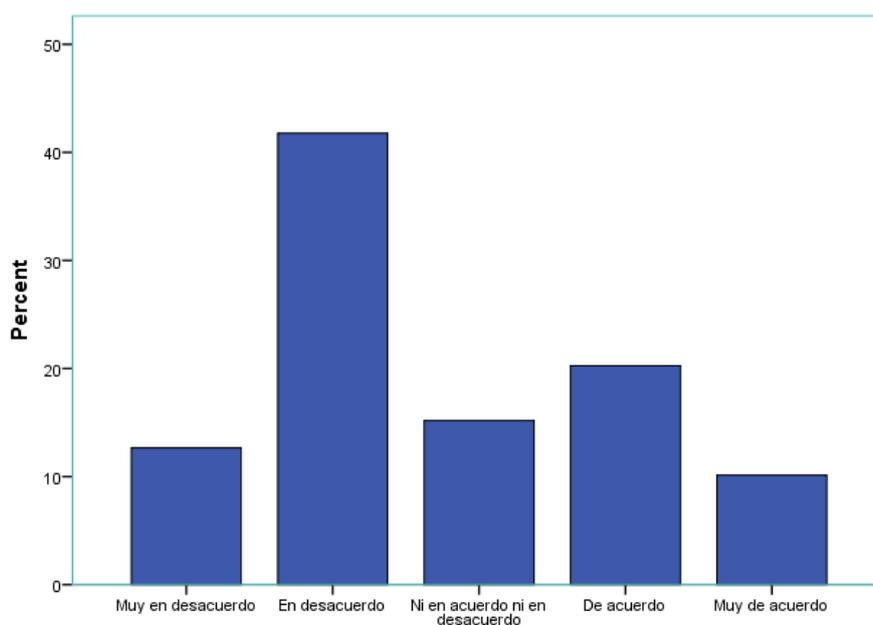


Figura 30. Variable 2: Clima Laboral

#### 4.1.2.2.1 Dimensión 1: Satisfacción laboral

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA, respecto a la satisfacción laboral es desfavorable.

Se advierte que, en general, el 41.8% de los encuestados muestra una actitud negativa respecto a las afirmaciones de los ítems que conforman la dimensión, mientras que solo el 20.3% manifiesta una actitud positiva.

En ese sentido, los trabajadores administrativos de la UNAMBA consideran que la satisfacción laboral respecto a su centro de trabajo y sus actividades cotidianas es inadecuada.

Tabla 35

#### Dimensión 1: Satisfacción Laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	10	12.7	12.7
En desacuerdo	33	41.8	54.4
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	12	15.2	69.6
De acuerdo	16	20.3	89.9
Muy de acuerdo	8	10.1	100.0
Total	79	100.0	

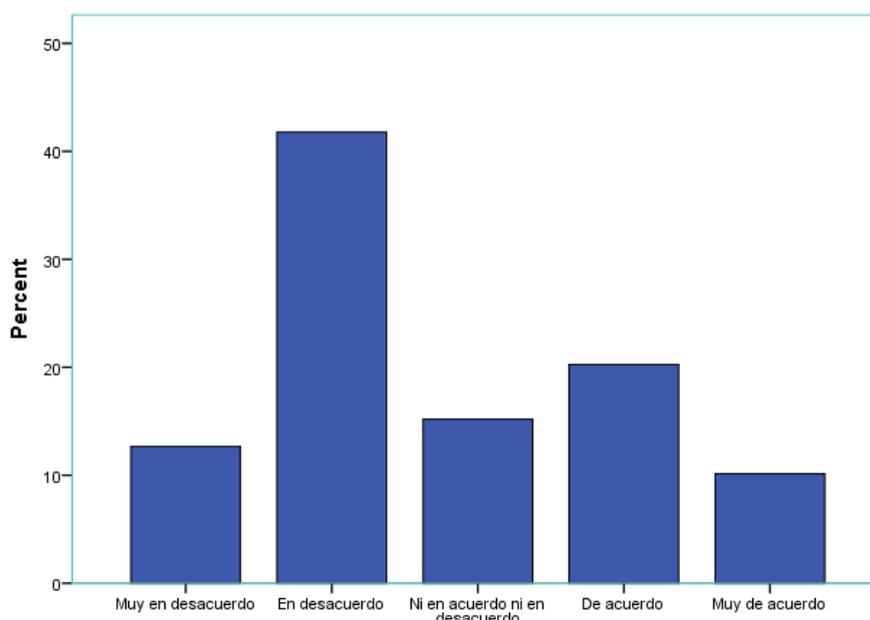


Figura 31. Dimensión 1: Satisfacción Laboral

#### 4.1.2.2.1.1 Percepción del tiempo disponible para realizar los trabajos

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA es desfavorable respecto a la afirmación: Con frecuencia percibo que tengo suficiente tiempo para realizar mi trabajo.

Los resultados obtenidos muestran que el 39.2% de los administrativos está en desacuerdo con la afirmación. Por su parte, el 21.5% está de acuerdo y el 17.7% está muy en desacuerdo. Mientras que el 15.2% y el 6.3% señalan estar ni en acuerdo ni en desacuerdo y muy de acuerdo, respectivamente.

Tabla 36

Ítem 25: Con frecuencia percibo que tengo suficiente tiempo para realizar mi trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	14	17.7	17.7
En desacuerdo	31	39.2	57.0
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	12	15.2	72.2
De acuerdo	17	21.5	93.7
Muy de acuerdo	5	6.3	100.0
Total	79	100.0	

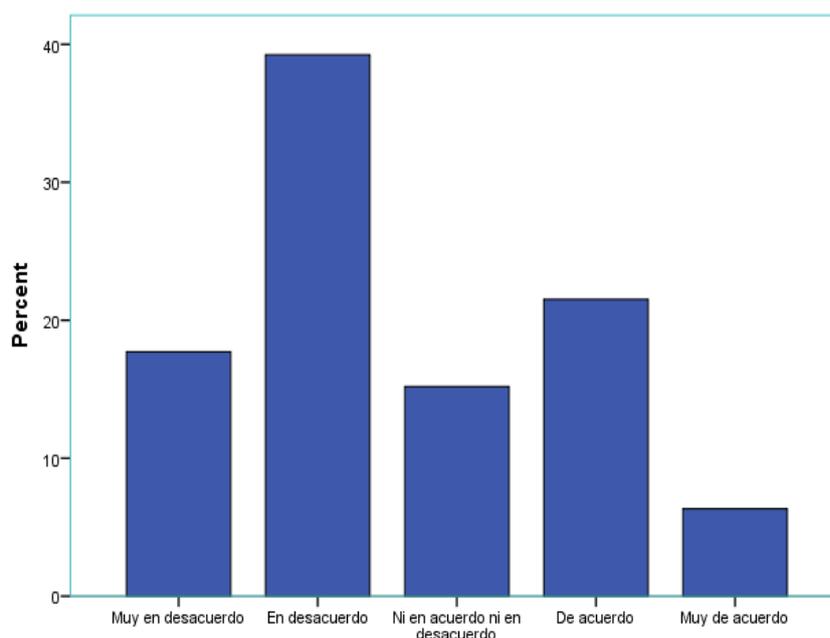


Figura 32. Ítem 25: Con frecuencia percibo que tengo suficiente tiempo para realizar mi trabajo.

#### 4.1.2.2.1.2 Percepción sobre la carga de trabajo

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA es desfavorable respecto a la afirmación: Considero que la carga laboral que tengo es adecuada y balanceada, que me doy abasto con las cosas que se tienen por hacer.

Los resultados obtenidos muestran que el 51.9% de los administrativos está en desacuerdo con la afirmación. Por su parte, el 16.5% está de acuerdo y el 12.7% está muy en desacuerdo. Mientras que el 11.4% y el 7.6% señalan estar ni en acuerdo ni en desacuerdo y muy de acuerdo, respectivamente.

Tabla 37

Ítem 26: Considero que la carga laboral que tengo es adecuada y balanceada, que me doy abasto con las cosas que se tienen por hacer.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	10	12.7	12.7
En desacuerdo	41	51.9	64.6
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	9	11.4	75.9
De acuerdo	13	16.5	92.4
Muy de acuerdo	6	7.6	100.0
Total	79	100.0	

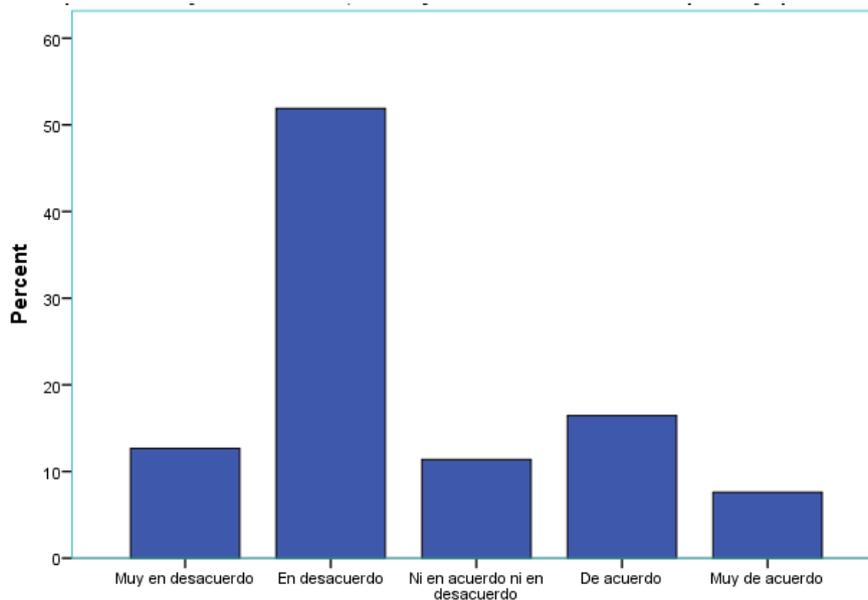


Figura 33. Ítem 26: Considero que la carga laboral que tengo es adecuada y balanceada, que me doy abasto con las cosas que se tienen por hacer.

#### 4.1.2.2.1.3 Percepción sobre la disponibilidad de recursos para realizar el trabajo

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA es desfavorable respecto a la afirmación: Con frecuencia siento que tengo los suficientes para hacer mi trabajo tan bien como sería deseable.

Los resultados obtenidos muestran que el 38.0% de los administrativos está en desacuerdo con la afirmación. Por su parte, el 20.3% está de acuerdo y el 19.0% muy en desacuerdo. Mientras que el 13.9 y 8.9% señalan estar ni en acuerdo ni en desacuerdo y muy de acuerdo, respectivamente.

Tabla 38.

Ítem 27: Con frecuencia siento que tengo los suficientes para hacer mi trabajo tan bien como sería deseable.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	15	19.0	19.0
En desacuerdo	30	38.0	57.0
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	11	13.9	70.9
De acuerdo	16	20.3	91.1
Muy de acuerdo	7	8.9	100.0
Total	79	100.0	

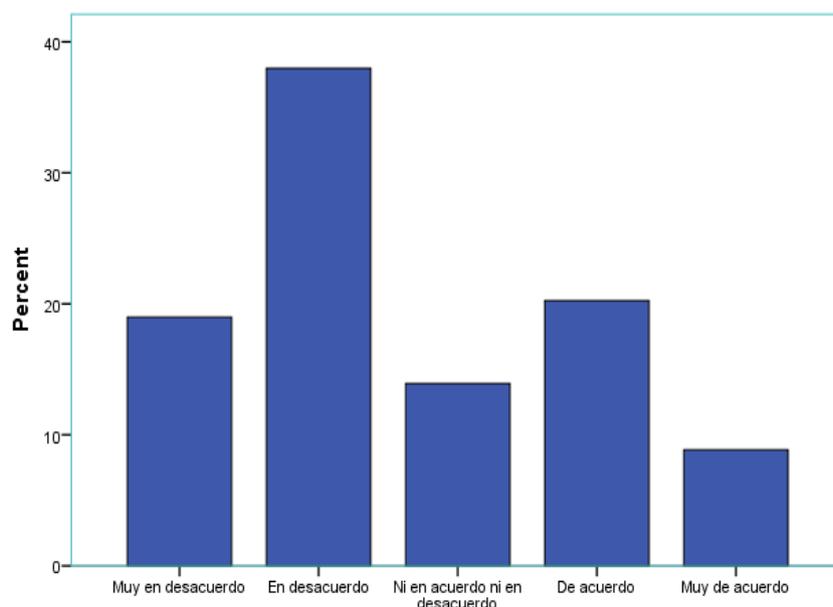


Figura 34. Ítem 27: Con frecuencia siento que tengo los suficientes para hacer mi trabajo tan bien como sería deseable.

#### 4.1.2.2.1.4 Percepción de la contribución del trabajo con el estado emocional

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA es desfavorable respecto a la afirmación: Muchas veces mi trabajo en la UNAMBA contribuye de manera favorable con el buen estado emocional.

Los resultados obtenidos muestran que el 44.3% de los administrativos está en desacuerdo con la afirmación. Por su parte, el 16.5% está de acuerdo y el 16.5% está ni en acuerdo ni en desacuerdo. Mientras que el 16.5% y el 16.5% señalan estar muy de en desacuerdo y muy de acuerdo, respectivamente.

Tabla 39

Ítem 28: Muchas veces mi trabajo en la UNAMBA contribuye de manera favorable con el buen estado emocional.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	13	16.5	16.5
En desacuerdo	35	44.3	60.8
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	13	16.5	77.2
De acuerdo	13	16.5	93.7
Muy de acuerdo	5	6.3	100.0
Total	79	100.0	

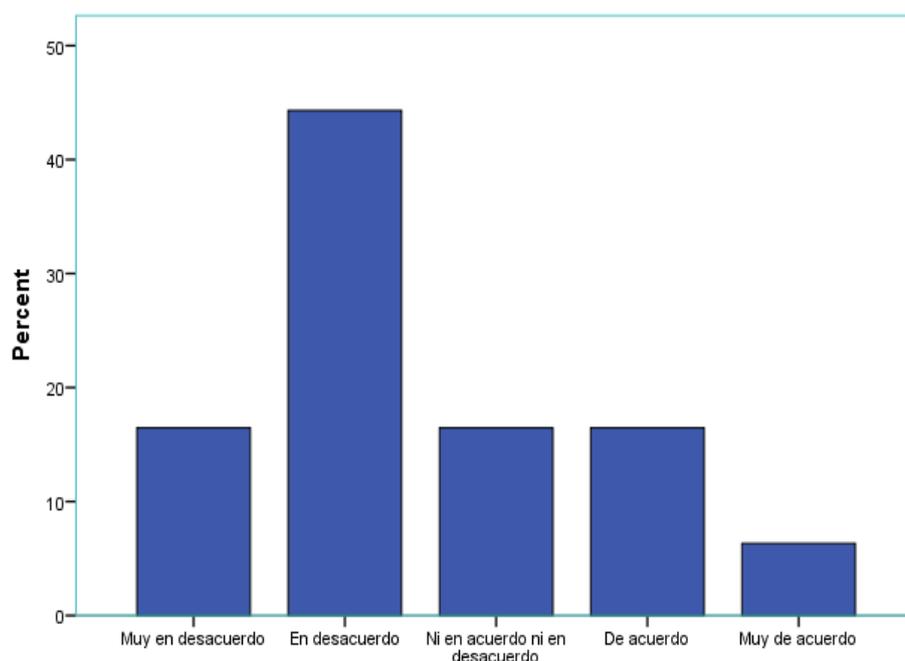


Figura 35. Ítem 28: Muchas veces mi trabajo en la UNAMBA contribuye de manera favorable con el buen estado emocional.

#### 4.1.2.2.1.5 Percepción de la relación con el jefe.

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA es desfavorable respecto a la afirmación: La relación con mis jefes es muy cordial.

Los resultados obtenidos muestran que el 44.3% de los administrativos está en desacuerdo con la afirmación. Por su parte, el 20.3% está en acuerdo y el 16.5% está muy en desacuerdo. Mientras que el 10.1% y el 8.9% señalan estar ni en acuerdo ni en desacuerdo y muy de acuerdo, respectivamente.

Tabla 40

Ítem 29: La relación con mis jefes es muy cordial.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	13	16.5	16.5
En desacuerdo	35	44.3	60.8
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	8	10.1	70.9
De acuerdo	16	20.3	91.1
Muy de acuerdo	7	8.9	100.0
Total	79	100.0	

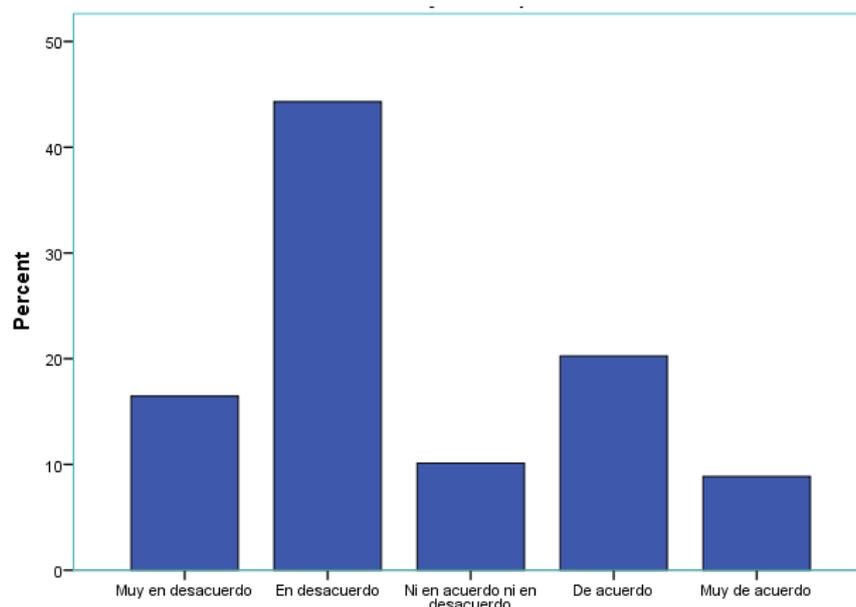


Figura 36. Ítem 29: La relación con mis jefes es muy cordial.

#### 4.1.2.2.1.6 Percepción de la relación con los compañeros de trabajo

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA es desfavorable respecto a la afirmación: Las relaciones con mis compañeros son muy cordiales.

Los resultados obtenidos muestran que el 41.8% de los administrativos está en desacuerdo con la afirmación. Por su parte, el 17.7% está de acuerdo y el 17.7% está muy en desacuerdo. Mientras que el 15.2% y el 7.6% señalan estar ni en acuerdo ni en desacuerdo y muy de acuerdo, respectivamente.

Tabla 41

Ítem 30: Las relaciones con mis compañeros son muy cordiales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	14	17.7	17.7
En desacuerdo	33	41.8	59.5
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	12	15.2	74.7
De acuerdo	14	17.7	92.4
Muy de acuerdo	6	7.6	100.0
Total	79	100.0	

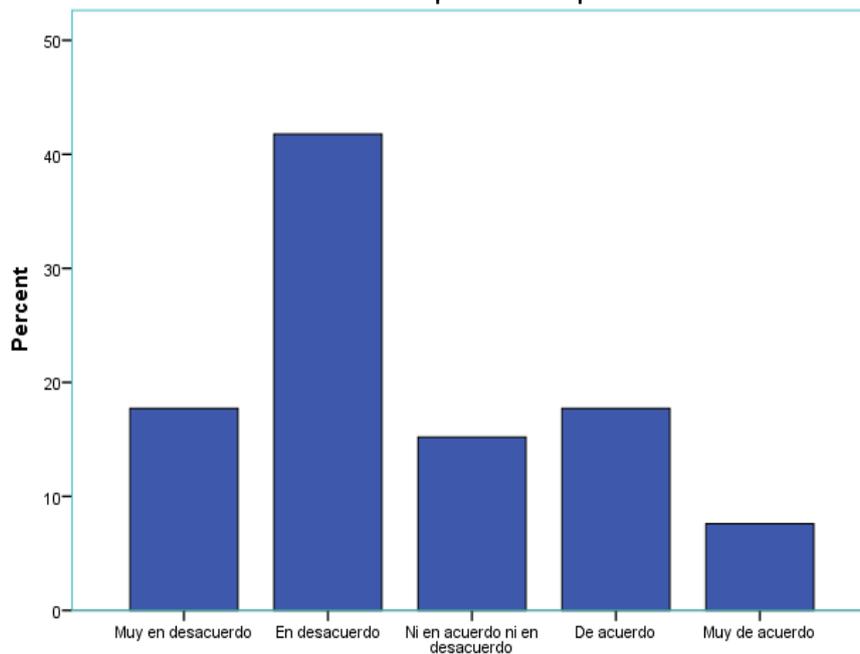


Figura 37. Ítem 30: Las relaciones con mis compañeros son muy cordiales.

#### 4.1.2.2.1.7 Percepción sobre la satisfacción con el trabajo

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA es desfavorable respecto a la afirmación: En mi trabajo me encuentro muy satisfecho.

Los resultados obtenidos muestran que el 35.4% de los administrativos está en desacuerdo con la afirmación. Por su parte, el 20.3% está de acuerdo y el 19.0% muy en desacuerdo. Mientras que el 15.2% y el 10.1% señalan estar ni en acuerdo ni en desacuerdo y muy de acuerdo, respectivamente.

Tabla 42

Ítem 31: En mi trabajo me encuentro muy satisfecho.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	15	19.0	19.0
En desacuerdo	28	35.4	54.4
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	12	15.2	69.6
De acuerdo	16	20.3	89.9
Muy de acuerdo	8	10.1	100.0
Total	79	100.0	

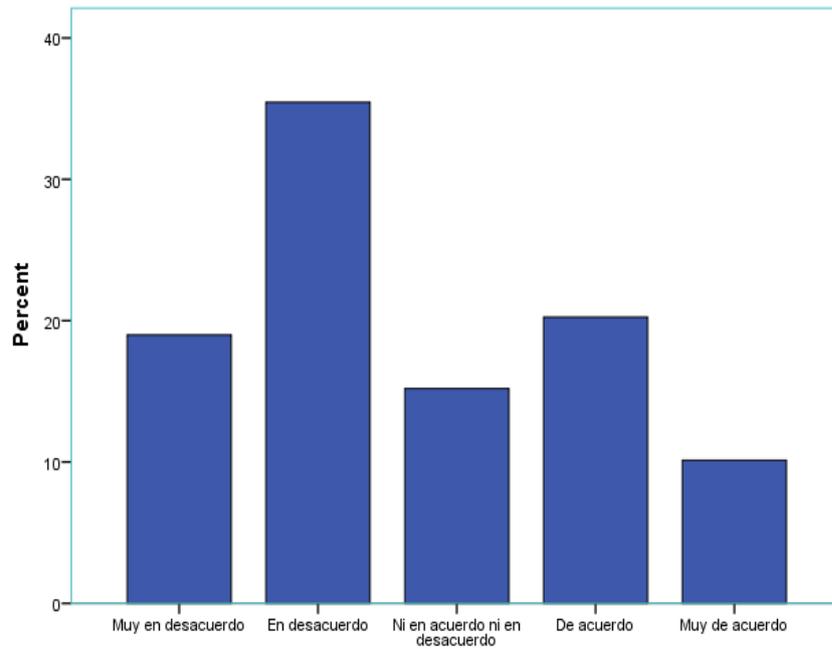


Figura 38. Ítem 31: En mi trabajo me encuentro muy satisfecho.

#### 4.1.2.2.1.8 Percepción sobre la obtención de reconocimiento por el trabajo realizado

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA es desfavorable respecto a la afirmación: Generalmente, el reconocimiento que obtengo por mi trabajo es muy reconfortante.

Los resultados obtenidos muestran que el 36.7% de los administrativos está en desacuerdo con la afirmación. Por su parte, el 22.8% está de acuerdo y el 19.0% muy en desacuerdo. Mientras que el 15.2% y el 6.3% señalan estar ni en desacuerdo y muy de acuerdo, respectivamente.

Tabla 43

*Generalmente, el reconocimiento que obtengo por mi trabajo es muy reconfortante.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	15	19.0	19.0
En desacuerdo	29	36.7	55.7
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	12	15.2	70.9
De acuerdo	18	22.8	93.7
Muy de acuerdo	5	6.3	100.0
Total	79	100.0	

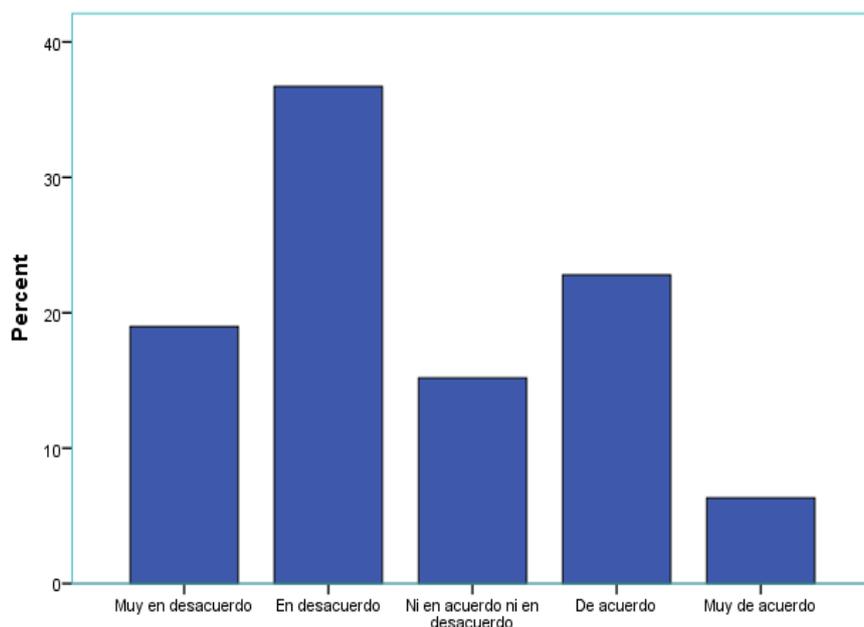


Figura 39. Ítem 32: Generalmente, el reconocimiento que obtengo por mi trabajo es muy reconfortante.

#### 4.1.2.2.1.9 Percepción sobre el interés por las cosas que se realizan en el trabajo

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA es desfavorable respecto a la afirmación: Tengo bastante interés por las cosas que realizo en mi trabajo.

Los resultados obtenidos muestran que el 39.2% de los administrativos está en desacuerdo con la afirmación. Por su parte, el 20.3% está de acuerdo y el 17.7% muy en desacuerdo. Mientras que el 13.9% y el 8.9% señalan está ni en acuerdo ni en desacuerdo y muy de acuerdo, respectivamente.

Tabla 44

Ítem 33: Tengo bastante interés por las cosas que realizo en mi trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	14	17.7	17.7
En desacuerdo	31	39.2	57.0
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	11	13.9	70.9
De acuerdo	16	20.3	91.1
Muy de acuerdo	7	8.9	100.0
Total	79	100.0	

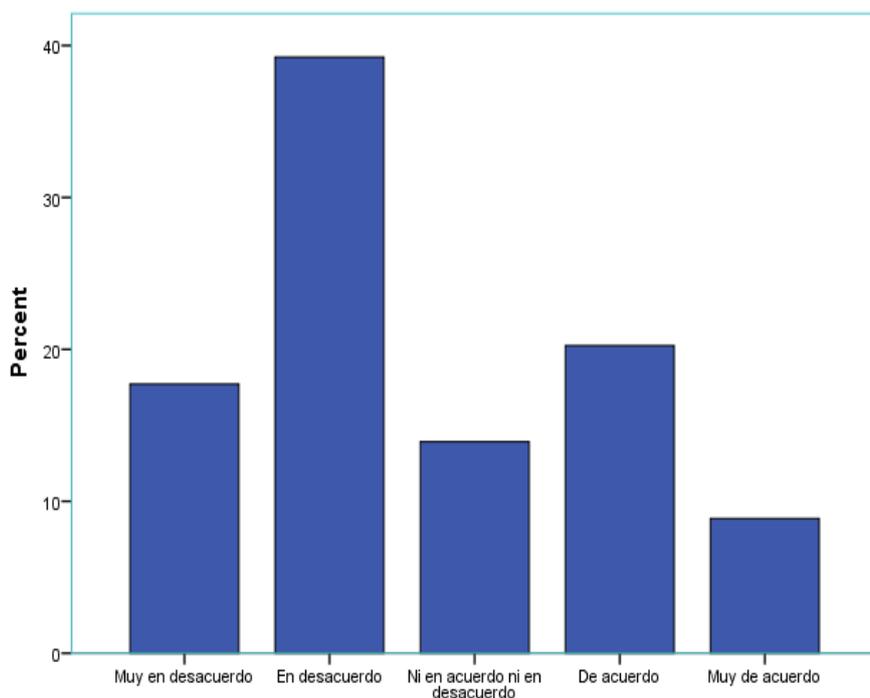


Figura 40. Ítem 33: Tengo bastante interés por las cosas que realizo en mi trabajo.

#### 4.1.2.2.1.10 Percepción sobre el valor de las cosas que se hacen en el trabajo

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA es desfavorable respecto a la afirmación: Tengo la sensación de que lo que estoy haciendo vale la pena.

Los resultados obtenidos muestran que el 43.0% de los administrativos está en desacuerdo con la afirmación. Por su parte, el 19.0% está de acuerdo y el 15.2% está ni en acuerdo ni en desacuerdo. Mientras que el 13.9% y el 8.9% señalan estar muy en desacuerdo y muy de acuerdo, respectivamente.

Tabla 45

Ítem 34: Tengo la sensación de que lo que estoy haciendo vale la pena.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	11	13.9	13.9
En desacuerdo	34	43.0	57.0
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	12	15.2	72.2
De acuerdo	15	19.0	91.1
Muy de acuerdo	7	8.9	100.0
Total	79	100.0	

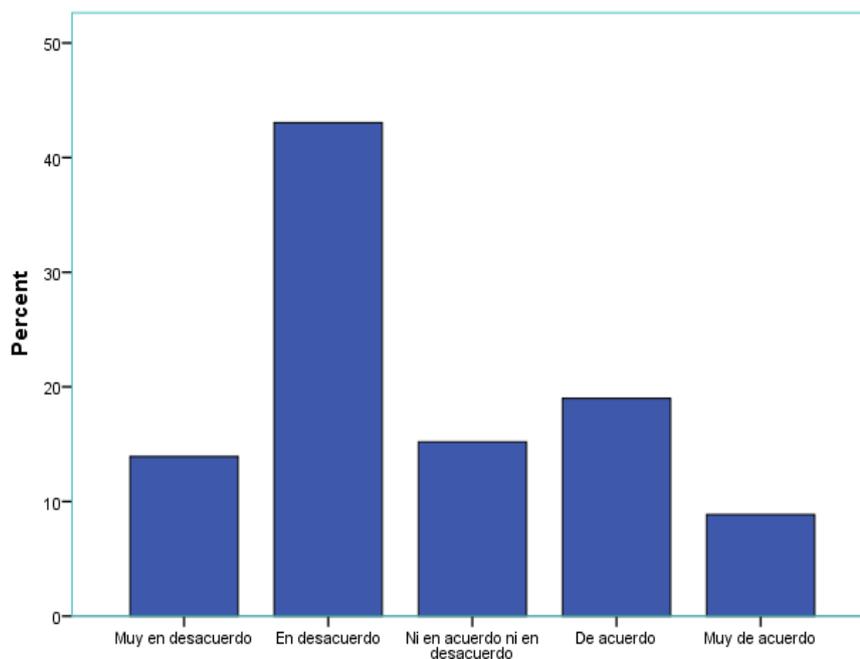


Figura 41. Ítem 34: Tengo la sensación de que lo que estoy haciendo vale la pena.

#### 4.1.2.2 Dimensión 2: Desempeño

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA, respecto al desempeño es desfavorable.

Se advierte que, en general, el 36.7% de los encuestados muestra una actitud negativa respecto a las afirmaciones de los ítems que conforman la dimensión, mientras que solo el 19.0% manifiesta una actitud positiva.

En ese sentido, los trabajadores administrativos de la UNAMBA consideran que su desempeño dentro de la institución es inadecuado.

Tabla 46

#### Dimensión 2: Desempeño

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	15	19.0	19.0
En desacuerdo	29	36.7	55.7
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	12	15.2	70.9
De acuerdo	15	19.0	89.9
Muy de acuerdo	8	10.1	100.0
Total	79	100.0	

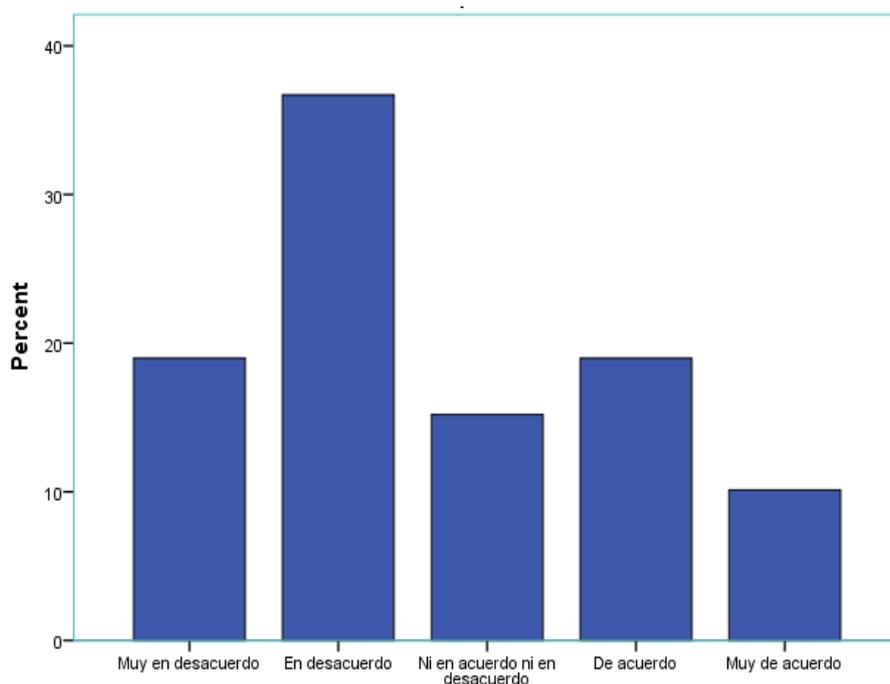


Figura 42. Dimensión 2: Desempeño

#### 4.1.2.2.1 Percepción sobre la resolución de conflictos en trabajo por medio del trabajo en equipo

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA es desfavorable respecto a la afirmación: Nuestra organización tiene una efectiva resolución de conflictos gracias al trabajo en equipo.

Los resultados obtenidos muestran que el 36.7% de los administrativos está en desacuerdo con la afirmación. Por su parte, el 20.3% está muy en desacuerdo y el 17.7% está ni acuerdo ni en desacuerdo. Mientras que el 15.2% y el 10.1% señalan estar de acuerdo y muy de acuerdo, respectivamente.

Tabla 47

Ítem 35: Nuestra organización tiene una efectiva resolución de conflictos gracias al trabajo en equipo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	16	20.3	20.3
En desacuerdo	29	36.7	57.0
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	14	17.7	74.7
De acuerdo	12	15.2	89.9
Muy de acuerdo	8	10.1	100.0
Total	79	100.0	

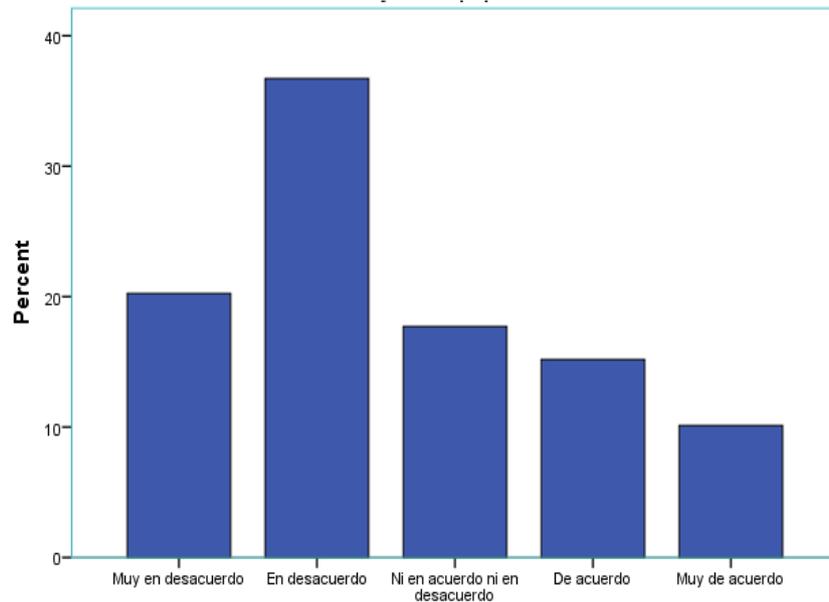


Figura 43. Ítem 35: Nuestra organización tiene una efectiva resolución de conflictos gracias al trabajo en equipo.

#### 4.1.2.2.2 Percepción sobre la socialización de conocimientos y experiencias a través del diálogo

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA es desfavorable respecto a la afirmación: En los equipos de trabajo, de nuestra institución se comparten conocimientos y experiencias a través del dialogo.

Los resultados obtenidos muestran que el 36.7% de los administrativos está en desacuerdo con la afirmación. Por su parte, el 22.8% está de acuerdo y el 19.0% está muy en desacuerdo. Mientras que el 15.2% y el 6.3% señalan estar ni en acuerdo ni en desacuerdo y muy de acuerdo, respectivamente.

Tabla 48

Ítem 36: En los equipos de trabajo, de nuestra institución se comparten conocimientos y experiencias a través del dialogo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	15	19.0	19.0
En desacuerdo	29	36.7	55.7
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	12	15.2	70.9
De acuerdo	18	22.8	93.7
Muy de acuerdo	5	6.3	100.0
Total	79	100.0	

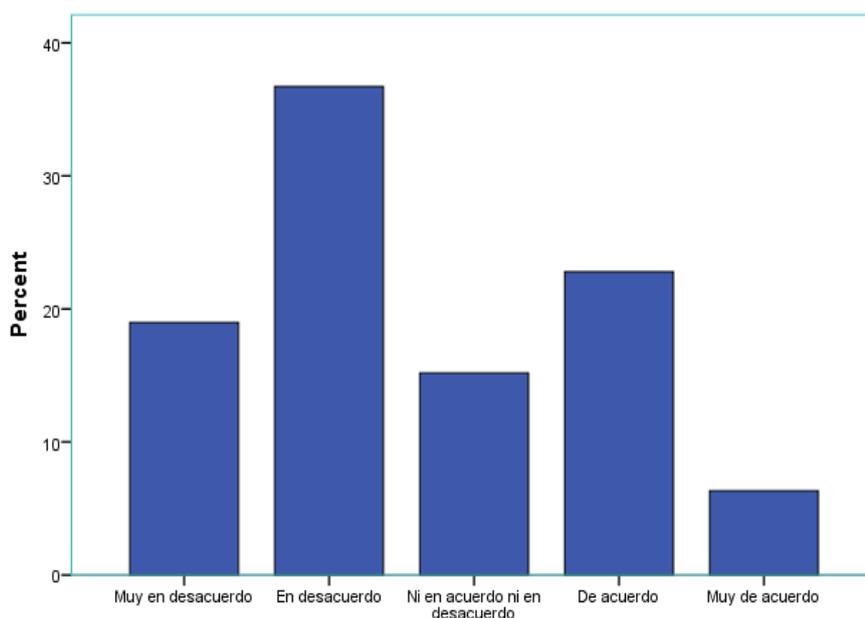


Figura 44. Ítem 36: En los equipos de trabajo, de nuestra institución se comparten conocimientos y experiencias a través del dialogo.

#### 4.1.2.2.3 Percepción sobre la forma como son adoptadas en la organización las recomendaciones formuladas por los equipos de trabajo

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA es desfavorable respecto a la afirmación: Las recomendaciones realizadas por los equipos de trabajo son adoptadas por la organización.

Los resultados obtenidos muestran que el 46.8% de los administrativos está en desacuerdo con la afirmación. Por su parte, el 21.5% está muy en desacuerdo y el 11.4% está ni en acuerdo ni en desacuerdo. Mientras que el 10.1% y el 10.1% señalan estar de acuerdo y muy de acuerdo, respectivamente.

Tabla 49

Ítem 37: Las recomendaciones realizadas por los equipos de trabajo son adoptadas por la organización.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	17	21.5	21.5
En desacuerdo	37	46.8	68.4
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	9	11.4	79.7
De acuerdo	8	10.1	89.9
Muy de acuerdo	8	10.1	100.0
Total	79	100.0	

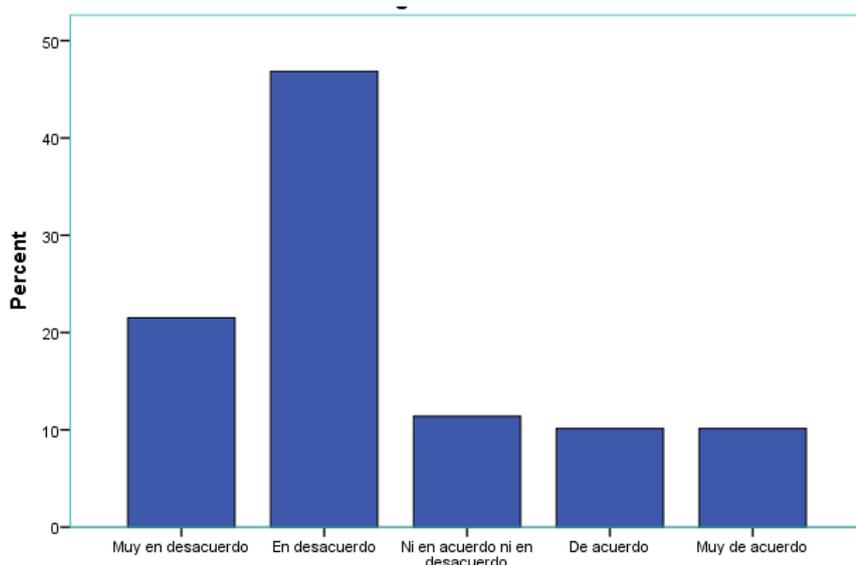


Figura 45. Ítem 37: Las recomendaciones realizadas por los equipos de trabajo son adoptadas por la organización.

#### 4.1.2.2.3 Dimensión 3: Liderazgo

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA, respecto al liderazgo es desfavorable.

Se advierte que, en general, el 36.7% de los encuestados muestra una actitud negativa respecto a las afirmaciones de los ítems que conforman la dimensión, mientras que solo el 17.7% manifiesta una actitud positiva.

En ese sentido, los trabajadores administrativos de la UNAMBA consideran que el liderazgo dentro de la institución es inadecuado.

Tabla 50

#### Dimensión 3: Liderazgo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	1	1.3	1.3
En desacuerdo	47	59.5	60.8
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	6	7.6	68.4
De acuerdo	20	25.3	93.7
Muy de acuerdo	5	6.3	100.0
Total	79	100.0	

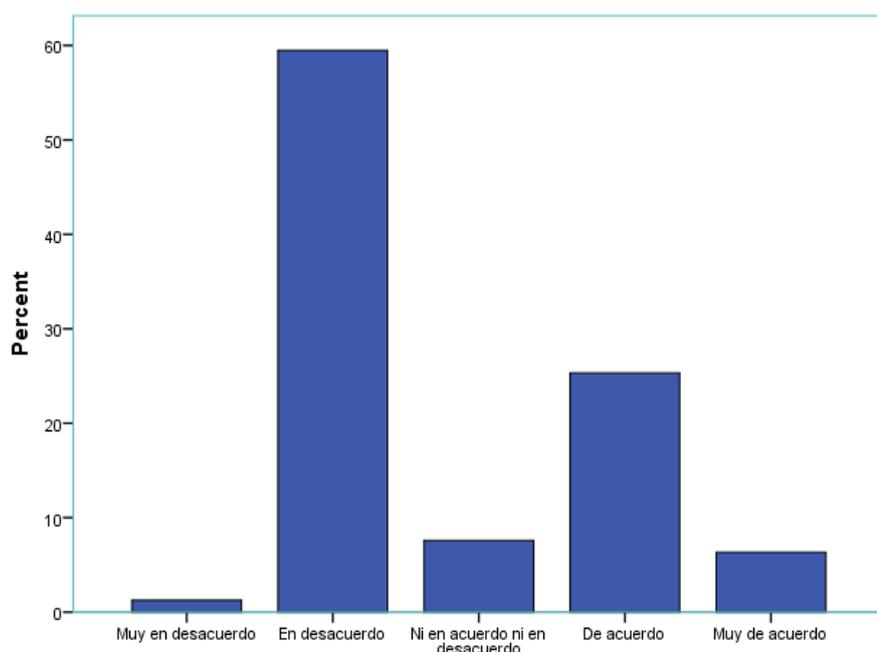


Figura 46. Dimensión 3: Liderazgo

#### 4.1.2.2.3.1 Percepción sobre las discusiones que conducen a la toma de decisiones

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA es desfavorable respecto a la afirmación: En la organización se propician discusiones que conduzcan a la toma de decisiones.

Los resultados obtenidos muestran que el 48.1% de los administrativos está en desacuerdo con la afirmación. Por su parte, el 21.5% está muy en desacuerdo y el 15.2% está ni en acuerdo ni en desacuerdo. Mientras que el 10.1% y el 5.1% señalan estar de acuerdo y muy de acuerdo, respectivamente.

Tabla 51

Ítem 38: En la organización se propician discusiones que conduzcan a la toma de decisiones.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	17	21.5	21.5
En desacuerdo	38	48.1	69.6
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	12	15.2	84.8
De acuerdo	8	10.1	94.9
Muy de acuerdo	4	5.1	100.0
Total	79	100.0	

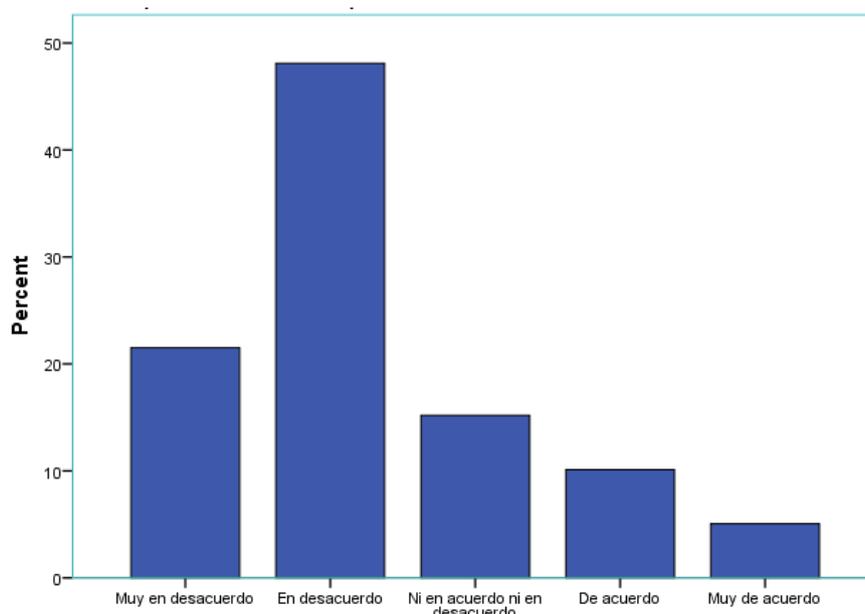


Figura 47. Ítem 38: En la organización se propician discusiones que conduzcan a la toma de decisiones.

#### 4.1.2.2.3.2 Percepción sobre la forma como son recibidas las recomendaciones para resolver un problema de la institución

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA es desfavorable respecto a la afirmación: En la organización se agradece las opiniones que sus colegas emitan para ayudar a resolver un problema de la institución.

Los resultados obtenidos muestran que el 46.8% de los administrativos está en desacuerdo con la afirmación. Por su parte, el 20.3% está muy en desacuerdo y el 12.7% está ni en acuerdo ni en desacuerdo. Mientras que el 12.7% y el 7.6% señalan estar de acuerdo y muy de acuerdo, respectivamente.

Tabla 52

Ítem 39: En la organización se agradece las opiniones que sus colegas emitan para ayudar a resolver un problema de la institución.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	16	20.3	20.3
En desacuerdo	37	46.8	67.1
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	10	12.7	79.7
De acuerdo	10	12.7	92.4
Muy de acuerdo	6	7.6	100.0
Total	79	100.0	

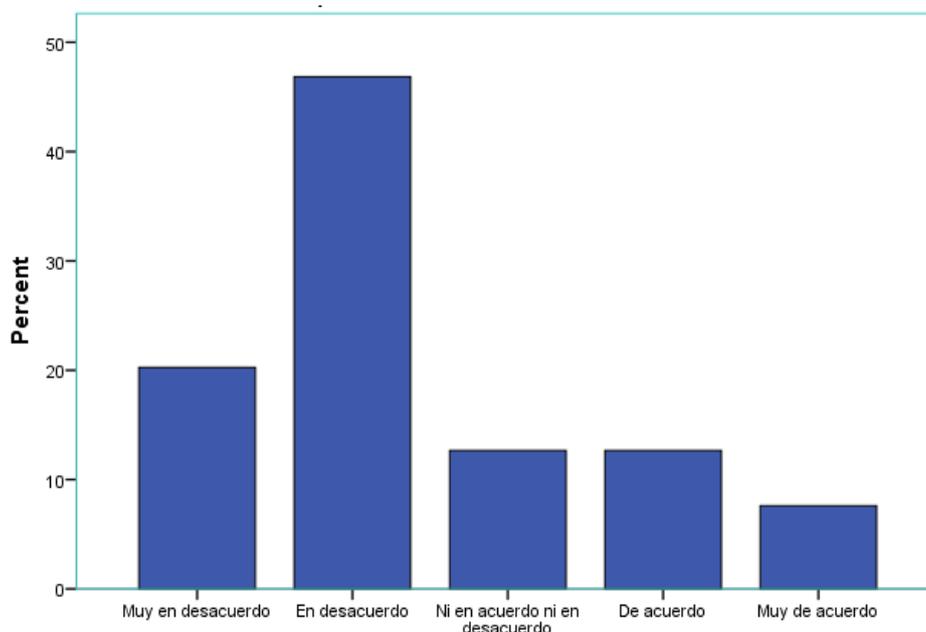


Figura 48. Ítem 39: En la organización se agradece las opiniones que sus colegas emitan para ayudar a resolver un problema de la institución.

#### 4.1.2.2.3.3 Percepción sobre la forma como adoptan las normas

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA es desfavorable respecto a la afirmación: En la organización se somete a consulta las normas a adoptar.

Los resultados obtenidos muestran que el 50.6% de los administrativos está en desacuerdo con la afirmación. Por su parte, el 21.5% está muy en desacuerdo y el 10.1% está ni en acuerdo ni en desacuerdo. Mientras que el 10.1% y el 7.6% señalan estar muy de acuerdo y de acuerdo, respectivamente.

Tabla 53

Ítem 40: En la organización se somete a consulta las normas a adoptar.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	17	21.5	21.5
En desacuerdo	40	50.6	72.2
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	8	10.1	82.3
De acuerdo	6	7.6	89.9
Muy de acuerdo	8	10.1	100.0
Total	79	100.0	

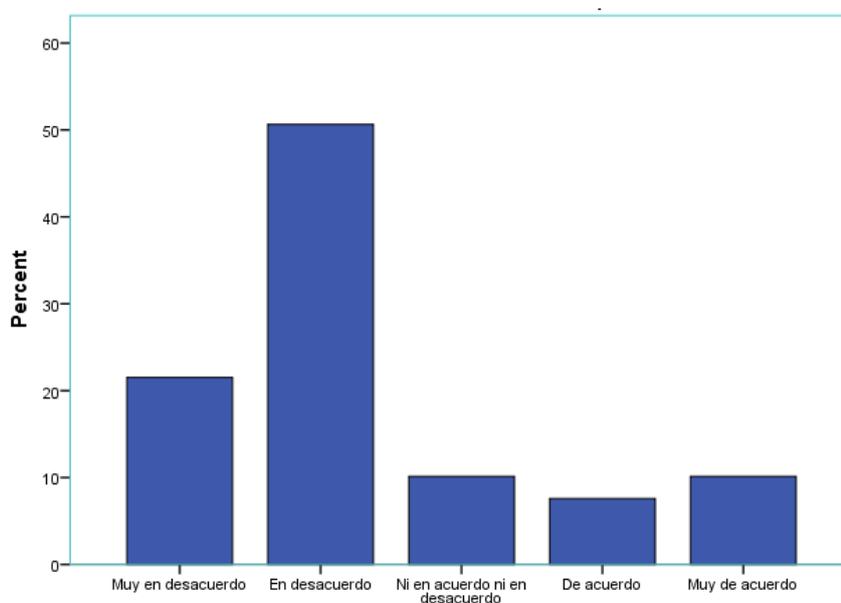


Figura 49. Ítem 40: En la organización se somete a consulta las normas a adoptar.

#### 4.1.2.2.3.4 Percepción sobre la forma como se consideran las distintas tendencias y opiniones

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA es desfavorable respecto a la afirmación: En la organización se armoniza las distintas tendencias u opiniones.

Los resultados obtenidos muestran que el 36.7% de los administrativos está en desacuerdo con la afirmación. Por su parte, el 21.5% está de acuerdo y el 17.7% está muy en desacuerdo. Mientras que el 15.2% y el 8.9% señalan estar ni en acuerdo ni en desacuerdo y muy de acuerdo, respectivamente.

Tabla 54

Ítem 41: En la organización se armoniza las distintas tendencias u opiniones.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	14	17.7	17.7
En desacuerdo	29	36.7	54.4
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	12	15.2	69.6
De acuerdo	17	21.5	91.1
Muy de acuerdo	7	8.9	100.0
Total	79	100.0	

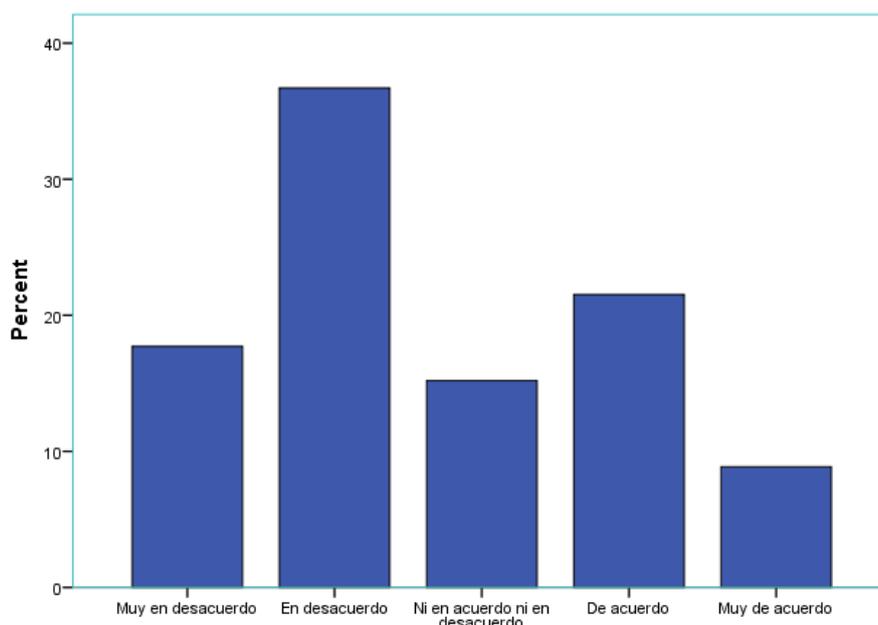


Figura 50. Ítem 41: En la organización se armoniza las distintas tendencias u opiniones.

#### 4.1.2.2.3.5 Percepción sobre la capacidad para llevar a cabo los objetivos institucionales

La valoración de los trabajadores administrativos de la UNAMBA es desfavorable respecto a la afirmación: En la organización se confía en la capacidad de sus colegas para llevar a cabo los objetivos institucionales.

Los resultados obtenidos muestran que el 38.0% de los administrativos está en desacuerdo con la afirmación. Por su parte, el 19.0% está de acuerdo y el 19.0% está muy en desacuerdo. Mientras que el 15.2% y el 8.9% señalan estar ni en acuerdo ni en desacuerdo y estar muy de acuerdo, respectivamente.

Tabla 55

Ítem 42: En la organización se confía en la capacidad de sus colegas para llevar a cabo los objetivos institucionales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy en desacuerdo	15	19.0	19.0
En desacuerdo	30	38.0	57.0
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	12	15.2	72.2
De acuerdo	15	19.0	91.1
Muy de acuerdo	7	8.9	100.0
Total	79	100.0	

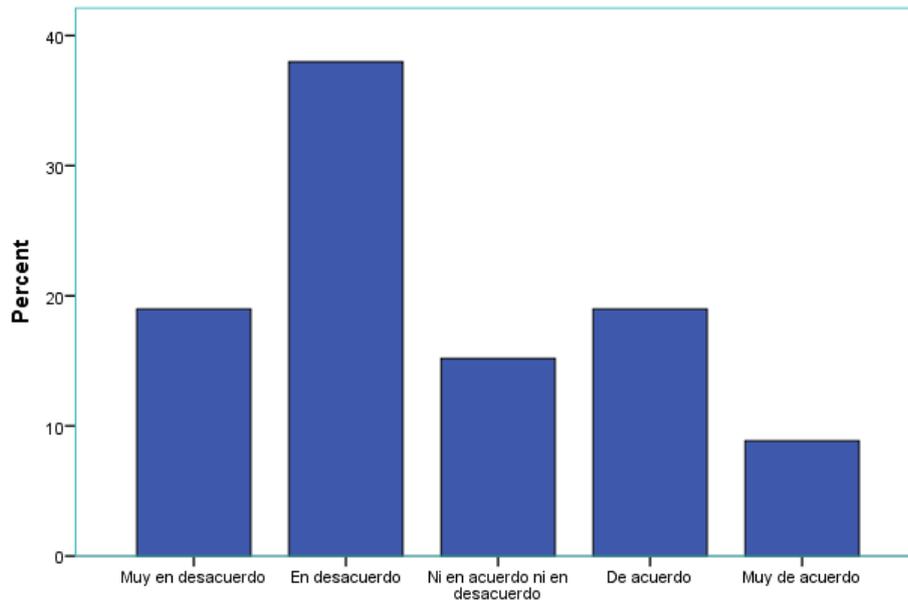


Figura 51. Ítem 42: En la organización se confía en la capacidad de sus colegas para llevar a cabo los objetivos institucionales.

#### 4.1.3 Correlación de las variables

En la presente sección, se presentan los resultados del análisis estadístico inferencial que se obtuvo a partir de la información obtenida por medio de las encuestas aplicadas al personal administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.

La prueba estadística aplicada para evaluar la relación entre las variables de estudio y probar las hipótesis de investigación fue la Prueba de Spearman.

La prueba de Spearman es una medida de correlación para variables en un nivel de medición ordinal, es utilizada para relacionar estadísticamente escalas tipo Likert. El coeficiente varía de  $-1.0$  (correlación negativa perfecta) a  $+1.0$  (correlación positiva perfecta), considerando el 0 como ausencia de correlación entre las variables jerarquizadas. El signo indica la dirección de la correlación (positiva o negativa); y el valor numérico, la magnitud de la correlación. Asimismo, si  $p$  es menor del valor 0.05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error).

La tabla 56 presenta los diferentes niveles de intensidad que puede alcanzar la correlación, según el coeficiente obtenido.

Tabla 56

*Intensidad de la Correlación de Spearman*

COEFICIENTE	INTENSIDAD DE LA CORRELACIÓN
-1.00	Correlación negativa perfecta
-0.90	Correlación negativa muy fuerte.
-0.75	Correlación negativa considerable.
-0.50	Correlación negativa media.
-0.25	Correlación negativa débil.
-0.10	Correlación negativa muy débil.
0.00	No existe correlación alguna entre las variables.
+0.10	Correlación positiva muy débil.
+0.25	Correlación positiva débil.
+0.50	Correlación positiva media.
+0.75	Correlación positiva considerable.
+0.90	Correlación positiva muy fuerte.
+1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, M.P. (2014)

Finalmente, se pone en evidencia que para realizar el trabajo operativo del análisis de la correlación entre las variables de estudio se utilizó el paquete estadístico SPSS.

#### 4.1.3.1 Contratación de Hipótesis General

##### a. Hipótesis de investigación e Hipótesis nula

La hipótesis de investigación e Hipótesis nula planteadas, respectivamente, fueron:

Hi = La comunicación interna tiene relación con el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017.

H0 = La comunicación interna no tiene relación con el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017.

##### b. Hipótesis estadísticas

Las hipótesis estadísticas planteadas fueron:

Hi:  $p < 0.05$

H0:  $p > 0.05$

El valor del estadístico de contraste (p) obtenido después de aplicar la prueba estadística de Spearman a las variables comunicación interna y clima laboral fue 0.000.

Por tanto, en vista que el estadístico de contraste ( $p = 0.000$ ) es menor que 0.05, se acepta la hipótesis de dependencia, y se concluye que la relación encontrada es estadísticamente significativa.

### c. Resultados de la Prueba de Hipótesis

Respecto al objetivo general de la investigación, determinar la relación entre la comunicación interna y el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017. Se pudo encontrar, mediante el análisis correlacional, utilizando el Coeficiente Spearman, que la comunicación interna está relacionada con el clima laboral al presentar una significancia ( $p$ ) de 0.000 ( $p < 0.05$ ) y un coeficiente de correlación de 0.915. Por tanto, la correlación es positiva muy fuerte.

Además, el coeficiente de determinación ( $r^2 = 0.837$ ), que resulta de elevar el coeficiente de correlación al cuadrado, indica que la comunicación interna determina el 83.7% de la variación del clima laboral. Es decir, si la comunicación interna es deficiente, entonces el clima laboral es inadecuado.

La tabla 57 muestra los coeficientes de correlación obtenidos de la Prueba de Spearman aplicada a las variables comunicación interna y clima laboral.

Tabla 57

*Coefficientes de Correlación: Comunicación interna y clima laboral*

			Comunicación Interna	Clima Laboral
Rho de Spearman	Comunicación Interna	Coeficiente de Correlación	1,000	,915**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	79	79
	Clima Laboral	Coeficiente de Correlación	,915**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	79	79

\*\* La correlación es significativa al nivel 0.01 bilateral.

Con estos resultados, se acepta la hipótesis principal de la investigación, al indicar que existe relación directa significativa entre la comunicación interna y el clima laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, durante el periodo de estudio.

#### **4.1.3.2 Contratación de Hipótesis Específicas**

##### **4.1.3.2.1 Correlación de Hipótesis Específica 1**

###### **a. Hipótesis de investigación e Hipótesis nula**

La hipótesis de investigación e Hipótesis nula planteadas, respectivamente, fueron:

Hi = La comunicación esencial tiene relación con el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017

H0 = La comunicación esencial no tiene relación con el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017

###### **b. Hipótesis estadística**

Las hipótesis estadísticas planteadas fueron:

Hi:  $p < 0.05$

H0:  $p > 0.05$

El valor del estadístico de contraste ( $p$ ) obtenido después de aplicar la prueba estadística de Spearman a las variables comunicación esencial y clima laboral fue 0.000.

Por tanto, en vista que el estadístico de contraste ( $p = 0.000$ ) es menor que 0.05, se acepta la hipótesis de dependencia, y se concluye que la relación encontrada es estadísticamente significativa.

###### **c. Resultados de la prueba de Hipótesis**

Respecto al objetivo específico 1 de la investigación, evaluar la relación entre la comunicación esencial y el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017. Se pudo encontrar, mediante el análisis correlacional, utilizando el Coeficiente Spearman, que la comunicación esencial está relacionada con el clima laboral al presentar una significancia ( $p$ ) de 0.000 ( $p < 0.05$ ) y un coeficiente de correlación de 0.899. Por tanto, la correlación es positiva considerable.

Además, el coeficiente de determinación ( $r^2 = 0.808$ ), que resulta de elevar el coeficiente de correlación al cuadrado, indica que la comunicación esencial

determina el 80.8% de la variación del clima laboral. Es decir, si la comunicación interna es deficiente, entonces el clima laboral es inadecuado.

La tabla 58 muestra los coeficientes de correlación obtenidos de la Prueba de Spearman aplicada a las variables comunicación esencial y clima laboral.

Tabla 58

*Coefficientes de Correlación: Comunicación esencial y clima laboral*

			Comunicación Esencial	Clima Laboral
Rho de Spearman	Comunicación Esencial	Coeficiente de Correlación	1,000	,899**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	79	79
	Clima Laboral	Coeficiente de Correlación	,899**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	79	79

\*\* La correlación es significativa al nivel 0.01 bilateral.

Con estos resultados, se acepta la hipótesis principal de la investigación, al indicar que existe relación directa significativa entre la comunicación esencial y el clima laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, durante el periodo de estudio.

#### **4.1.3.2.2 Correlación de Hipótesis Específica 2**

##### **a. Hipótesis de investigación e Hipótesis nula**

La hipótesis de investigación e Hipótesis nula planteadas, respectivamente, fueron:

Hi = La comunicación operativa tiene relación con el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017

H0 = La comunicación operativa no tiene relación con el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017

##### **b. Hipótesis estadística**

Las hipótesis estadísticas planteadas fueron:

Hi:  $p < 0.05$

H0:  $p > 0.05$

El valor del estadístico de contraste (p) obtenido después de aplicar la prueba estadística de Spearman a las variables comunicación operativa y clima laboral fue 0.000.

Por tanto, en vista que el estadístico de contraste ( $p = 0.000$ ) es menor que 0.05, se acepta la hipótesis de dependencia, y se concluye que la relación encontrada es estadísticamente significativa.

### c. Resultados de la prueba de Hipótesis

Respecto al objetivo específico 2 de la investigación, evaluar la relación entre la comunicación operativa y el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017. Se pudo encontrar, mediante el análisis correlacional, utilizando el Coeficiente Spearman, que la comunicación operativa está relacionada con el clima laboral al presentar una significancia (p) de 0.000 ( $p < 0.05$ ) y un coeficiente de correlación de 0.913. Por tanto, la correlación es positiva muy fuerte.

Además, el coeficiente de determinación ( $r^2 = 0.834$ ), que resulta de elevar el coeficiente de correlación al cuadrado, indica que la comunicación interna determina el 83.4% de la variación del clima laboral. Es decir, si la comunicación operativa es deficiente, entonces el clima laboral es inadecuado.

La tabla 59 muestra los coeficientes de correlación obtenidos de la Prueba de Spearman aplicada a las variables comunicación operativa y clima laboral.

Tabla 59

*Coefficientes de Correlación: Comunicación operativa y clima laboral*

			Comunicación Operativa	Clima Laboral
Rho de Spearman	Comunicación Operativa	Coeficiente de Correlación	1,000	,915**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	79	79
	Clima Laboral	Coeficiente de Correlación	,915**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	79	79

\*\* La correlación es significativa al nivel 0.01 bilateral.

Con estos resultados, se acepta la hipótesis principal de la investigación, al indicar que existe relación directa significativa entre la comunicación operativa y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, durante el periodo de estudio.

#### **4.1.3.2.3 Correlación de Hipótesis Específica 3**

##### **a. Hipótesis de investigación e Hipótesis nula**

La hipótesis de investigación e Hipótesis nula planteadas, respectivamente, fueron:

Hi = La comunicación estratégica tiene relación con el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017

H0 = La comunicación estratégica no tiene relación con el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017

##### **b. Hipótesis estadística**

Las hipótesis estadísticas planteadas fueron:

Hi:  $p < 0.05$

H0:  $p > 0.05$

El valor del estadístico de contraste ( $p$ ) obtenido después de aplicar la prueba estadística de Spearman a las variables comunicación estratégica y clima laboral fue 0.000.

Por tanto, en vista que el estadístico de contraste ( $p = 0.000$ ) es menor que 0.05, se acepta la hipótesis de dependencia, y se concluye que la relación encontrada es estadísticamente significativa.

##### **c. Resultados de la prueba de Hipótesis**

Respecto al objetivo específico 3 de la investigación, evaluar la relación entre la comunicación estratégica y el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017. Se pudo encontrar, mediante el análisis correlacional, utilizando el Coeficiente Spearman, que la comunicación estratégica está relacionada con el clima laboral al presentar una significancia ( $p$ ) de 0.000 ( $p < 0.05$ ) y un coeficiente de correlación de 0.922. Por tanto, la correlación es positiva muy fuerte.

Además, el coeficiente de determinación ( $r^2 = 0.850$ ), que resulta de elevar el coeficiente de correlación al cuadrado, indica que la comunicación interna determina el 85.0% de la variación del clima laboral. Es decir, si la comunicación estratégica es deficiente, entonces el clima laboral es inadecuado.

La tabla 60 muestra los coeficientes de correlación obtenidos de la Prueba de Spearman aplicada a las variables comunicación estratégica y clima laboral.

Tabla 60

*Coefficientes de Correlación: Comunicación estratégica y clima laboral*

			Comunicación Estratégica	Clima Laboral
Rho de Spearman	Comunicación Estratégica	Coeficiente de Correlación	1,000	,915**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	79	79
	Clima Laboral	Coeficiente de Correlación	,915**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	79	79

\*\* La correlación es significativa al nivel 0.01 bilateral.

Con estos resultados, se acepta la hipótesis principal de la investigación, al indicar que existe relación directa significativa entre la comunicación estratégica y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, durante el periodo de estudio.

#### **4.1.3.2.4 Correlación de Hipótesis Específica 4**

##### **a. Hipótesis de investigación e Hipótesis nula**

La hipótesis de investigación e Hipótesis nula planteadas, respectivamente, fueron:

Hi = La comunicación valorativa no tiene relación con el clima laboral con el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017

H0 = La comunicación valorativa tiene relación con el clima laboral con el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017

##### **b. Hipótesis estadística**

Las hipótesis estadísticas planteadas fueron:

Hi:  $p < 0.05$

H0:  $p > 0.05$

El valor del estadístico de contraste (p) obtenido después de aplicar la prueba estadística de Spearman a las variables comunicación valorativa y clima laboral fue 0.000.

Por tanto, en vista que el estadístico de contraste ( $p = 0.000$ ) es menor que 0.05, se acepta la hipótesis de dependencia, y se concluye que la relación encontrada es estadísticamente significativa.

### c. Resultados de la prueba de Hipótesis

Respecto al objetivo específico 4 de la investigación, evaluar la relación entre comunicación valorativa y el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017. Se pudo encontrar, mediante el análisis correlacional, utilizando el Coeficiente Spearman, que la comunicación valorativa está relacionada con el clima laboral al presentar una significancia (p) de 0.000 ( $p < 0.05$ ) y un coeficiente de correlación de 0.897. Por tanto, la correlación es positiva considerable.

Además, el coeficiente de determinación ( $r^2 = 0.804$ ), que resulta de elevar el coeficiente de correlación al cuadrado, indica que la comunicación valorativa determina el 80.4% de la variación del clima laboral. Es decir, si la comunicación valorativa es deficiente, entonces el clima laboral es inadecuado.

La tabla 61 muestra los coeficientes de correlación obtenidos de la Prueba de Spearman aplicada a las variables comunicación valorativa y clima laboral.

Tabla 61

*Coefficientes de Correlación: Comunicación operativa y clima laboral*

			Comunicación Valorativa	Clima Laboral
Rho de Spearman	Comunicación Valorativa	Coeficiente de Correlación	1,000	,915**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	79	79
	Clima Laboral	Coeficiente de Correlación	,915**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	79	79

\*\* La correlación es significativa al nivel 0.01 bilateral.

Con estos resultados, se acepta la hipótesis principal de la investigación, al indicar que existe relación directa significativa entre la comunicación valorativa y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, durante el periodo de estudio.

#### 4.1.3.3 Resumen de correlaciones

La tabla 62 muestra el resumen de las correlaciones entre la variable comunicación interna (incluida sus cuatro dimensiones) y la variable clima laboral.

Tabla 62

*Resumen de Correlaciones: Comunicación interna y clima laboral*

			Clima Laboral	Resultado: Prueba Hipótesis	Dirección de la Relación	Intensidad de la relación
Rho Spearman	de Esencial	r	,899**	Aceptada	Positiva	Considerable
		p	,000			
		N	79			
	Operativa	r	,913**	Aceptada	Positiva	Muy fuerte
		p	,000			
		N	79			
	Estratégica	r	,922**	Aceptada	Positiva	Muy fuerte
		p	,000			
		N	79			
	Valorativa	r	,897**	Aceptada	Positiva	Considerable
		p	,000			
		N	79			
Comunicación Interna	r	,915**	Aceptada	Positiva	Muy fuerte	
	p	,000				
	N	79				

\*\* La correlación es significativa al nivel 0.01 bilateral.

## 4.2 Discusión

En toda organización pública o privada, la comunicación eficaz constituye el elemento esencial para el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, porque gracias a ésta el trabajo en equipo es más eficiente, lo que se traduce en una organización fuerte, sólida y en desarrollo permanente.

En la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, la comunicación interna se caracteriza por ser ineficaz e inoportuna, desde la percepción de los trabajadores administrativos, y hacen referencia a una interacción escasamente operativa, estratégica, valorativa y motivacional. Por tanto, este tipo de comunicación, se convierte en nociva para los intereses de esta UNAMBA, ello ha generado conflictos no sólo entre personal administrativo y autoridades universitarias, sino también entre estudiantes y administrativos. Fruto de esta afirmación, son los constantes desacuerdos y la escasa tolerancia, que conducen a la toma de decisiones unilaterales y arbitrarias, en perjuicio de la imagen corporativa de las instituciones universitarias públicas.

Respecto al clima organizacional de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, esta se caracteriza como desfavorable en opinión del personal administrativo, quienes señalan que la gestión universitaria se orienta predominantemente a las personas, antes que, al equipo, y que, por esta razón, el gobierno de la universidad está en función a intereses de grupo más no en beneficio de toda la comunidad universitaria.

Analizando ambas variables en estudio, se aprecia que la comunicación interna se relaciona, de manera significativa, con el clima laboral de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac. Es decir, los trabajadores administrativos que perciben una comunicación interna ineficaz suelen catalogar como negativa el clima laboral.

Situación que va en la misma dirección, cuando por ejemplo se observan las conclusiones entre otras Ramos, G. E. en su tesis de pregrado denominado *“La Comunicación Interna y su Incidencia en la Productividad de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda la Merced Ltda., en la Ciudad de Ambato.”* de la Universidad Técnica de Ambato, llegando a concluir que la ausencia de un sistema de comunicación interna genera un ambiente laboral inestable, impidiendo un desarrollo institucional.

La comunicación interna incide significativamente con el clima laboral, como el clima laboral incide en la comunicación interna. Si bien, el clima laboral determina el desempeño, la productividad y el liderazgo, éstos sólo pueden ser efectivizadas mediante una comunicación eficaz. Por otro lado, la forma de comunicación entre los miembros de una organización, puede distorsionar la cultura ideal. Siendo así, entre comunicación interna y clima laboral se establece una interdependencia estrecha.

## CONCLUSIONES

El propósito de la investigación fue conocer cuál es la relación que existe entre la comunicación interna y el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017, llegando a las siguientes conclusiones:

1. Se pudo encontrar, mediante el análisis correlacional, que la comunicación interna está relacionada con el clima laboral al presentar una significancia ( $p$ ) de 0.000 ( $p < 0.05$ ) y un coeficiente de correlación de 0.915. Además, el coeficiente de determinación, que resulta de elevar el coeficiente de correlación al cuadrado, indica que la comunicación interna determina el 83.7% de la variación del clima laboral. Es decir, si la comunicación interna es deficiente, entonces el clima laboral es inadecuado.
2. Se concluye que la comunicación esencial está relacionada con el clima laboral al presentar una significancia ( $p$ ) de 0.000 ( $p < 0.05$ ) y un coeficiente de correlación de 0.899. Por tanto, la correlación es positiva considerable.
3. Se pudo encontrar, mediante el análisis correlacional, que la comunicación estratégica está relacionada con el clima laboral en la UNAMBA al presentar una significancia ( $p$ ) de 0.000 ( $p < 0.05$ ) y un coeficiente de correlación de 0.922
4. Finalmente, tras el análisis de la información obtenida; indicamos que la comunicación valorativa está relacionada con el clima laboral al presentar una significancia ( $p$ ) de 0.000 ( $p < 0.05$ ) y un coeficiente de correlación de 0.897. Situación que nos permite deducir que la correlación es positiva considerablemente en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.

## RECOMENDACIONES

Luego del estudio desarrollado se llegó a las siguientes recomendaciones:

1. A las autoridades universitarias de la UNAMBA (Rector y vice rectores), implementar programas de fortalecimiento de la comunicación interna con el propósito de fortalecer las capacidades emocionales para percibir, asimilar, comprender y regular las emociones propias y de los miembros de la comunidad universitaria, a fin de mejorar el clima laboral inadecuado del personal administrativo.
2. A la Oficina de Personal, de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, promover cursos sobre relaciones personales y gestión del cambio, en tanto la comunicación esencial está relacionada con el clima laboral.
3. A la Oficina de Imagen y Relaciones Públicas, esta dependencia debe ser dirigida por personal profesional calificado de la especialidad, a fin de fortalecer la imagen corporativa de esta casa superior de estudios mediante intervenciones de extensión universitaria que permita que la comunicación estratégica coadyuve al clima laboral en la UNAMBA.
4. Finalmente, al vice rectorado de investigación de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, evaluar periódicamente la comunicación interna y el clima laboral de esta entidad universitaria, a fin de fortalecer la comunicación valorativa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Berceruelo, B. (2011). *Comunicaion Interna en la empresa. Claves y desafios*. Valencia España: Wolters Kluwer.
- BUSTAMANTE, G. (2007). *La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*. Santiago: Colección Libros de la empresa.
- Casimiro Urcos, W. H. (2010). *El Arte de Investigar*. Lima: Editorial GRAMAL.
- Casimiro Urcos, W. H., Casimiro Urcos, C. N., & Guardián Chávez, R. A. (2010). *El Arte de Investigar*. Lima: Ediorial GRAMAL.
- Cervera, Á. (2008). *Comunicación total*. España: ESIC.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones (Novena ed.)*. Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones (Novena ed.)*. Mexico: McGraw-Hill.
- Fernandez, C. C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Gan, F. (2007). *Manual de recursos humanos*. UOC.
- Hernández, f. (2001). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- <http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota&idNota=7584>. (s.f.). Recuperado el domingo de mayo de 2018
- humanos, F. p. (setiembre de 2006). [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8300/clima\\_laboral\\_cast.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8300/clima_laboral_cast.pdf).
- Katz, D. &. (1986). *Psicología Social de las organizaciones. (5ta Ed.)*. México: Trillas.
- Lacasa, A. S. (2005). *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona: Ediciones.
- Madé Serrano, N. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw.
- Mario, t. t. (1999). *Procesos de investigación científica*.
- Martinez, A. (s.f.). <https://www.lifeder.com/definicion-comunicacion-autores/>. Recuperado el domingo de mayo de 2018, de Comunicación autores: <https://www.lifeder.com/definicion-comunicacion-autores/>
- Pino, G. R. (2014). *Metodología de la investigación*. Lima: San Marcos.
- RAMOS, G. E. (2015). *La Comunicación Interna y su Incidencia en la Productividad de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda La Merced Ltda., en la Ciudad de Ambato. Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de Ingeniera en Marketing*. Ecuador.

Senge, P. (2000). El liderazgo compartido. *El liderazgo compartido segun Peter senge* (págs. pp. 459-471.). Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto.

Wallance, S. (2005). *Fundamentos del Clima Organizacional*. México D.F.: Editorial.

[www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/objetivonefics-beios-comunicacion-interna](http://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/objetivonefics-beios-comunicacion-interna). (26 de julio de 2017). Recuperado el 14 de abril de 2018

## **ANEXOS**

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

### **“LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL CLIMA LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC, PERIODO 2015-2017”**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA	POBLACIÓN Y MUESTRA
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación interna y el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECIFICOS</b></p> <p>¿Qué relación existe entre la comunicación esencial y el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017?</p> <p>¿Qué relación existe entre la comunicación operativa y el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017?</p> <p>¿Qué relación existe entre la comunicación estratégica y el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017?</p> <p>¿Qué relación existe entre la comunicación valorativa y el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Determinar la relación entre la comunicación interna y el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>Evaluar la relación entre la comunicación interna y el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017</p> <p>Evaluar la relación entre la comunicación operativa y el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017</p> <p>Evaluar la relación entre la comunicación estratégica y el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017</p> <p>Evaluar la relación entre la comunicación valorativa y el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>La comunicación interna tiene relación con el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017.</p> <p><b>HIPOTESIS ESPECIFICOS</b></p> <p>La comunicación esencial tiene relación con el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017.</p> <p>La comunicación operativa tiene relación con el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017.</p> <p>La comunicación estratégica tiene relación con el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017.</p> <p>La comunicación valorativa tiene relación con el clima laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2015-2017.</p>	<p><b>Variable 1</b></p> <p>Comunicación interna</p> <p><b>Variable 2</b></p> <p>Clima laboral</p>	<p><b>TIPO</b></p> <p>Aplicada</p> <p><b>NIVEL</b></p> <p>Descriptivo - Correlacional</p> <p><b>MÉTODO</b></p> <p>Deductivo</p> <p><b>DISEÑO</b></p> <p>No experimental. Longitudinal descriptivo</p> <p><b>TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p>Observación</p> <p><b>INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS</b></p> <p>Encuesta</p>	<p><b>POBLACIÓN</b></p> <p>La población estará constituida por 99 trabajadores administrativos: 70 nombrados y 29 contratados, de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.</p> <p><b>MUESTRA</b></p> <p>Probabilística</p> <p>n = 79</p>