

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**



**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES  
ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO  
ABAD DEL CUSCO Y SU INCIDENCIA EN LA IMAGEN INSTITUCIONAL – 2019**

**TESIS PRESENTADA POR**

Br. Geny Junior Vila Garcia

PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**ASESOR**

Mg. José Darío Salazar Bragagnini

Cusco – Perú

2020

A mis padres Geny Vila y Ana García por el apoyo incondicional,  
esfuerzo y sacrificio, quienes con su amor y  
paciencia me ayudaron y reconfortaron  
en todo este proceso.

A mis hermanos Joel, Alfredo y Jean Carlo que me motivan  
e impulsan a seguir siempre adelante.

A mis abuelos, primos y sobrinos, especialmente a  
Miluska, Celina y Rolia por alentarme a cumplir esta meta.

A Karito, un beso hasta el cielo.

## AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradecer a Dios, Señor de Qoyllorit'i y la Virgen del Carmen, que me brindan la fuerza necesaria para alcanzar mis objetivos y metas trazadas.

A mi familia por el apoyo constante.

A la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco por permitirme realizar el presente estudio y brindarme la información y las facilidades para aplicar y culminar esta investigación.

A mi asesor Mgt. José Darío Salazar por apoyarme, orientarme y corregirme en todas las etapas para la realización de la presente tesis e inculcarme valores para desempeñarme como profesional competente.

A mis amigos por darme aliento.

“Sabemos lo que somos, pero aún no sabemos lo que podemos llegar a ser.”

William Shakespeare

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación analiza la comunicación organizacional de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco y cómo influye en su imagen, además propone mejorar el rendimiento del área administrativa de la institución.

En el desarrollo de la tesis se abordarán temas que tienen implicancia con el trabajo, tales como la comunicación organizacional, imagen e identidad institucional, clima laboral, entre otros.

La primera casa superior de estudios es una institución reconocida en el ámbito local, nacional e internacional; de gran trayectoria académica y de investigación, formando excelentes profesionales que tienen conocimientos académicos y científicos, así como valores y principios que aportan al desarrollo de la sociedad.

Sin embargo, en forma constante es criticada por el servicio que brinda el área administrativa. Por lo tanto, los mayores problemas se focalizan en los complicados y dilatados trámites, las actitudes inadecuadas de atención al usuario por una parte de los servidores y la falta de inter-relación que permita un trabajo en equipo. Es por ello, que el fin del presente trabajo, es ofrecer una propuesta para minimizar las falencias y mejorar el servicio de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Asimismo, el trabajo de investigación consta de seis capítulos, en donde el primero desarrolla el planteamiento de problema conjuntamente con los objetivos a investigar.

El segundo capítulo brinda información sobre las bases teóricas que se tomaron en cuenta para el desarrollo de la tesis, haciendo mención a varios autores dividiéndolos en base a las dos variables (independiente y dependiente).

Por otro lado, en el tercer capítulo apreciamos el diagnóstico situacional, con información propia de la institución como su historia, misión, visión, funciones, bases; entre otros.

El cuarto y quinto capítulo muestra la metodología que se usó en la presente tesis y los resultados que dieron al aplicar los instrumentos de investigación, todos ellos con sus respectivas interpretaciones.

Finalmente, en el capítulo seis observamos la propuesta alternativa que yo presento ante los resultados previamente visualizados y que servirán para mejorar la comunicación organizacional y la identidad institucional que tienen los trabajadores administrativos de la UNSAAC.

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I</b> .....	1
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	1
<b>1.1. Situación problemática</b> .....	1
1.1.1. Problema general .....	2
1.1.2. Problemas específicos .....	2
<b>1.2. Justificación de la investigación</b> .....	2
<b>1.3. Objetivos de investigación</b> .....	3
1.3.1. Objetivo general.....	3
1.3.2. Objetivos específicos .....	3
<b>CAPÍTULO II</b> .....	4
<b>MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL</b> .....	4
<b>2.1. Bases teóricas</b> .....	4
<b>2.1.1. Respecto a la variable independiente: Comunicación organizacional</b> .....	4
2.1.1.1. Redes formales del mensaje .....	7
2.1.1.1.1. Comunicación ascendente.....	7
2.1.1.1.2. Comunicación descendente.....	8
2.1.1.1.3. Comunicación horizontal.....	8
2.1.1.2. Redes informales del mensaje .....	9
2.1.1.2.1. Rumores .....	9
2.1.1.3. Propósito del mensaje .....	9
2.1.1.3.1. Mensaje de tarea.....	9
2.1.1.3.2. Mensaje de mantenimiento .....	10
2.1.1.3.3. Mensaje humano.....	10
2.1.1.4. Receptores del mensaje .....	11
2.1.1.4.1. Interna .....	11
2.1.1.4.2. Externa .....	11
2.1.1.5. Lenguaje del mensaje .....	12
2.1.1.5.1. Comunicación verbal .....	13
2.1.1.5.2. Comunicación no verbal .....	15
2.1.1.6. Método de difusión .....	16
2.1.1.6.1. Software .....	16
2.1.1.6.2. Hardware.....	18
<b>2.1.2. Respecto a la variable dependiente: Imagen institucional</b> .....	20
2.1.2.1. Imagen objetiva.....	23
2.1.2.1.1. Infraestructura .....	23
2.1.2.1.2. Mass media.....	24
2.1.2.1.3. Calidad del servicio .....	25
2.1.2.1.4. Mobiliario y equipamiento.....	25
2.1.2.2. Imagen Subjetiva .....	25
2.1.2.2.1. Imagen personal .....	26
2.1.2.2.2. Atención al público.....	27
2.1.2.2.3. Organización y eficiencia del personal.....	27
2.1.2.2.4. Valores y virtudes.....	28
<b>2.2. Marco conceptual</b> .....	28

<b>CAPÍTULO III</b> .....	41
<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL</b> .....	41
<b>3.1. Reseña histórica de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco</b>	41
<b>3.2. Misión y visión</b> .....	44
<b>3.3. Objetivos Estratégicos Sectoriales (Memoria Anual, 2018)</b> .....	44
<b>3.4. Objetivos Estratégicos Institucionales 2018 – 2020</b> (Plan Estratégico Institucional UNSAAC, 2018 – 2020).....	45
<b>3.5. Funciones Generales de la UNSAAC (Estatuto de la UNSAAC, 2015)</b> .....	45
<b>3.6. Principios de la UNSAAC (Estatuto de la UNSAAC, 2015)</b> .....	46
<b>3.7. Fines de la UNSAAC (Estatuto de la UNSAAC, 2015)</b> .....	47
<b>3.8. Base Legal (Memoria Anual, 2018)</b> .....	47
<b>3.9. Oficina de Imagen Institucional (Memoria Anual, 2018)</b> .....	49
<b>3.10. Funciones de la Oficina de Imagen Institucional (ROF 2018)</b> .....	49
<b>3.11. Unidad de Talento Humano (ROF 2018)</b> .....	50
<b>3.12. Funciones de la Unidad de Talento Humano (ROF 2018)</b> .....	51
<b>3.13. Estructura orgánica</b> .....	52
<b>3.14. Análisis FODA</b> .....	53
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	54
<b>METODOLOGÍA</b> .....	54
<b>4.1. Ámbito de estudio: localización política y geográfica</b> .....	54
<b>4.2. Tipo de diseño de investigación</b> .....	54
<b>4.3. Unidad de análisis</b> .....	55
<b>4.4. Universo</b> .....	56
<b>4.5. Tamaño de muestra</b> .....	56
<b>4.9. Hipótesis</b> .....	57
4.9.1. Hipótesis general .....	57
4.9.2. Hipótesis nula .....	57
4.9.3. Hipótesis específicas.....	58
<b>4.11. Identificación de variables</b> .....	59
4.11.1. Operacionalización de variables .....	59
<b>CAPÍTULO V</b> .....	60
<b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	60
<b>5.1. Datos Generales</b> .....	60
<b>5.2. Fiabilidad del Instrumento</b> .....	63
<b>5.3. Variable independiente: Comunicación Organizacional</b> .....	64
5.3.1. Resultados de las dimensiones de la variable Comunicación Organizacional...	64
5.3.2. Comparación promedio de las dimensiones de la variable Comunicación Organizacional.....	77
5.3.3. Resultados de la variable Comunicación Organizacional.....	78
<b>5.4. Variable dependiente: Imagen Institucional</b> .....	79
5.4.1. Resultados de las dimensiones de la variable Imagen Institucional .....	79
5.4.2. Comparación promedio de las dimensiones de la variable Imagen Institucional	83
5.4.3. Resultados de la variable Imagen Institucional .....	84
<b>5.5. Pruebas de hipótesis</b> .....	85
<b>5.6. Resultados para la incidencia entre la variable Comunicación Organizacional y la variable Imagen Institucional.</b> .....	85

<b>5.7. Ítems (opción múltiple) del instrumento .....</b>	<b>87</b>
<b>5.8. Entrevistas a Jefes de Unidades o Áreas .....</b>	<b>90</b>
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>102</b>
<b>PROPUESTA ALTERNATIVA.....</b>	<b>102</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>111</b>
<b>SUGERENCIAS.....</b>	<b>112</b>
<b>REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>113</b>
<b>HEMEROGRAFÍA.....</b>	<b>117</b>
<b>LINKOGRAFÍA.....</b>	<b>118</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>119</b>



## LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1: Análisis FODA</i>	53
<i>Tabla 2: Operacionalización de variables</i>	59
<i>Tabla 3: Descripción de los datos generales (Sexo)</i>	60
<i>Tabla 4 Descripción de los datos generales (Experiencia laboral)</i>	61
<i>Tabla 5: Descripción de los datos generales (Grado de instrucción)</i>	62
<i>Tabla 6: Descripción de la Baremación y escala de interpretación</i>	63
<i>Tabla 7: Estadísticas de fiabilidad</i>	64
<i>Tabla 8: Indicadores de la dimensión Redes formales del mensaje</i>	65
<i>Tabla 9: Redes formales del mensaje</i>	65
<i>Tabla 10: Indicadores para la dimensión Redes informales del mensaje</i>	67
<i>Tabla 11: Redes informales del mensaje</i>	67
<i>Tabla 12: Indicadores de la dimensión Propósito del mensaje</i>	69
<i>Tabla 13: Propósito del mensaje</i>	69
<i>Tabla 14: Indicadores de la dimensión Receptores del mensaje (internos y externos)</i>	71
<i>Tabla 15: Receptores del mensaje (internos y externos)</i>	71
<i>Tabla 16: Indicadores de la dimensión Lenguaje del mensaje</i>	73
<i>Tabla 17: Lenguaje del mensaje</i>	73
<i>Tabla 18: Indicadores de la dimensión Método de difusión</i>	75
<i>Tabla 19: Método de difusión</i>	75
<i>Tabla 20: Comparación promedio de las dimensiones de la variable comunicación organizacional</i>	77
<i>Tabla 21: Resultados de la variable Comunicación Organizacional</i>	78
<i>Tabla 22: Indicadores de la dimensión Imagen objetiva</i>	79
<i>Tabla 23: Imagen objetiva</i>	79
<i>Tabla 24: Indicadores de la dimensión Imagen subjetiva</i>	81
<i>Tabla 25: Imagen subjetiva</i>	81
<i>Tabla 26: Comparación promedio de las dimensiones de la variable Imagen Institucional</i>	83
<i>Tabla 27: Resultados de la variable Imagen Institucional</i>	84
<i>Tabla 28: Incidencia de la Comunicación Organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco y la Imagen Institucional</i>	86
<i>Tabla 29: ¿Qué se debe hacer para mejorar la comunicación en la institución?</i>	87
<i>Tabla 30: ¿Qué medio considera que debe utilizar la Universidad para enfatizar su labor en comunicación?</i>	88
<i>Tabla 31: ¿Que debe mejorar en el trabajador administrativo de la universidad?</i>	89

## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1: El proceso de comunicación</i>	5
<i>Figura 2: Ruta de la comunicación</i>	8
<i>Figura 3: Barreras de la comunicación</i>	14
<i>Figura 4: Organigrama Estructural de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco</i>	52
<i>Figura 5: Genero de los encuestados</i>	60
<i>Figura 6: Experiencia laboral en la institución</i>	61
<i>Figura 7: Grado académico</i>	62
<i>Figura 8: Redes formales del mensaje</i>	65
<i>Figura 9: Redes informales del mensaje</i>	67
<i>Figura 10: Propósito del mensaje</i>	69
<i>Figura 11: Receptores del mensaje</i>	71
<i>Figura 12: Lenguaje del mensaje</i>	73
<i>Figura 13: Método de difusión</i>	75
<i>Figura 14: Comparación promedio de las dimensiones de la Comunicación Organizacional</i>	77
<i>Figura 15: Comunicación organizacional</i>	78
<i>Figura 16: Imagen objetiva</i>	80
<i>Figura 17: Imagen subjetiva</i>	82
<i>Figura 18: Comparación promedio de la variable Imagen Institucional</i>	83
<i>Figura 19: Imagen Institucional</i>	84
<i>Figura 20: Comunicación Organizacional e Imagen Institucional</i>	86
<i>Figura 21: ¿Qué se debe de hacer para mejorar la comunicación en la institución?</i>	87
<i>Figura 22: ¿Qué medio considera que debe utilizar la Universidad para enfatizar su labor en comunicación?</i>	88
<i>Figura 23: ¿Que debe mejorar en el trabajador administrativo de la universidad?</i>	89

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Situación problemática

Ante la inconformidad de usuarios sobre el servicio brindado por las áreas administrativas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, se investigó el problema, puesto que genera una mala imagen a la institución.

Uno de los factores es la falta de interés en tratar de ayudar o resolver ciertos inconvenientes en trámites que tienen los usuarios de la organización. Ello es ocasionado por el inadecuado clima laboral que existe en las diversas oficinas administrativas de la UNSAAC.

Asimismo, se presenta el problema de ausentismo de los trabajadores en sus puestos de labor, ya que, en algunos casos, realizan tareas que son ajenas a sus cargos o ejecutan tareas repetidas, además de los inconvenientes laborales y personales que pudieran tener.

Todos estos problemas se deben a que, principalmente no existe una adecuada comunicación entre compañeros de trabajo, generando un clima laboral y estado anímico inadecuado, ocasionando que la interacción del personal administrativo con el público externo sea deficiente.

La comunicación es fundamental en una organización, ya que con ella se expresa, construye, crea y genera vínculos al igual que contrariamente se destruye y aniquila una institución.

En una comunidad de trabajo y servicio como es la universidad, es primordial la comunicación por ser generadora de lazos que mejoren la productividad. Una buena interrelación entre los trabajadores administrativos provoca un mejor rendimiento y una buena relación con los usuarios, proyectando así una excelente imagen al público externo.

## **Formulación del problema**

### 1.1.1. Problema general

¿De qué manera la comunicación organizacional de los trabajadores administrativos incide en la imagen institucional de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco?

### 1.1.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es el nivel de comunicación organizacional que existe en los trabajadores administrativos de la UNSAAC?
- ¿Cuál es el nivel de identidad institucional que existe en los trabajadores administrativos de la UNSAAC?
- ¿Qué estrategia principal mejorará la comunicación en los trabajadores administrativos de la UNSAAC?

## **1.2. Justificación de la investigación**

El tema nace a partir de las constantes quejas por parte de estudiantes, docentes y público en general sobre el trabajo administrativo que brinda esta institución, generando una mala imagen que se proyecta a la comunidad cusqueña.

Este proyecto propone investigar el nivel de comunicación interna entre trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco y si influye ostensiblemente en su imagen institucional.

Para que una institución tenga un buen rendimiento administrativo se debe analizar diversos factores como la identidad institucional y demás aspectos que incidan en ella, estos son factores primordiales dentro de una organización ya que, si un trabajador no se siente identificado con su institución y con las funciones que desempeña, además de no haber sido capacitado ni conocer las costumbres, valores, metas y objetivos que tiene la organización, generará una mala comunicación y un pésimo clima laboral, ocasionando así un mal servicio a los usuarios y una mala percepción de la imagen.

Resolver estas falencias que posee la primera casa superior de estudios del Cusco es una tarea importante, no solo como estudiantes de tan prestigiosa universidad reconocida a nivel internacional sino como comunicadores, en ese sentido es conveniente aportar en distintos aspectos como la imagen, marketing, proyectos comunicativos; entre otros. Es una de nuestras metas a cumplir, no únicamente por ser entidad impulsora de educación superior, sino como una tarea previa para afrontar los retos que nuestro futuro laboral nos depara, además por ser la comunicación nuestra herramienta principal de trabajo.

Finalmente, este estudio contribuirá a reforzar la comunicación organizacional, así como fortalecer el diálogo entre jefes y subordinados, y entre compañeros de trabajo. Esta tesis determinará el grado de identificación institucional que tienen los trabajadores de la UNSAAC.

El estudio será un documento de consulta para futuros comunicadores que deseen profundizar el tema de la comunicación interna y la imagen, así como diversos proyectos que tengan relación y que aporten a mejorar los servicios en la UNSAAC.

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

#### 1.3.1. Objetivo general

Establecer la incidencia de la comunicación organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en la imagen institucional.

#### 1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar el nivel de comunicación organizacional que existe en los trabajadores administrativos de la UNSAAC
- Identificar el nivel de identidad institucional que existe en los trabajadores administrativos de la UNSAAC
- Proponer una estrategia que mejore la comunicación en los trabajadores administrativos de la UNSAAC

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

#### 2.1. Bases teóricas

##### 2.1.1. Respecto a la variable independiente: Comunicación organizacional

Según Fernández F. (1993) El primer sector que debe considerar la empresa o repartición, es el interno, formado por sus propios empleados, que son los que están en contacto con el exterior y deben conocer los objetivos de la organización en sus vinculaciones con los públicos externos.

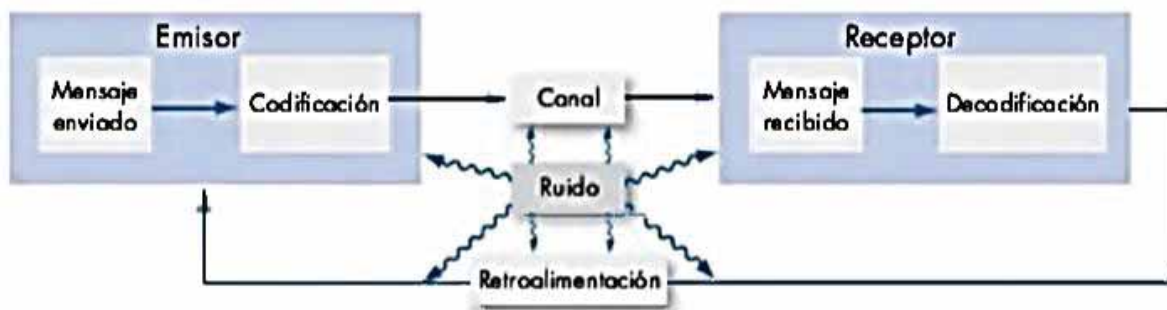
Es por ello que para proyectar una imagen adecuada debemos focalizarnos en los trabajadores de la institución, principalmente en sus relaciones personales e inter grupales

Antes de empezar con la primera dimensión de esta investigación haremos hincapié sobre el proceso normal de la comunicación. La teoría de la comunicación ha variado y ha ido evolucionando pasando por diferentes conceptos, procesos y enfoques, comenzando desde tiempos de la prehistoria, pasando por la edad antigua en donde Aristóteles mencionaba que en la comunicación se ha de considerar tres componentes: orador, discurso y auditorio, continuando con el modelo de Harold Laswell (1948) en el que describe al proceso como lineal y unidireccional, y sus componentes son: análisis de control (quién), de contenido (qué), del medio (cómo), de la audiencia (a quién) y del efecto (efecto producido); de igual manera mencionar a Shannon y Weaver (1949) en el que señalan que los componentes de la comunicación son una fuente, un transmisor, una señal, un receptor y un destino. Todas estas aportaciones con el fin de acrecentar y consolidar la teoría de la comunicación.

Por su parte, Robbins S. y Judge T. (2013) dentro del proceso de comunicación puntualizan que el emisor inicia un mensaje al codificar un pensamiento. El mensaje es el producto físico real de la codificación del emisor. Cuando hablamos, escribimos, hacemos ademanes, movimientos de los brazos y las expresiones del rostro son el mensaje. El canal es

medio a través del cual viaja el mensaje. El emisor lo selecciona, y determina si utilizará un canal formal o uno informal. Los canales formales los establece la organización y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de los miembros. Por tradición, siguen la cadena de autoridad en la organización. Otras formas de mensajes, como los mensajes personales o sociales, siguen los canales informales, que son espontáneos y surgen como respuesta a las decisiones individuales.

El receptor es o son las personas a quienes se dirige el mensaje, y que primero deben traducir los símbolos a una forma comprensible. Este paso es la decodificación del mensaje. El ruido representa las barreras a la comunicación que distorsionan la claridad del mensaje, como los problemas de percepción, la sobrecarga de información, las dificultades semánticas o las diferencias culturales. El vínculo final en el proceso de comunicación es un lazo de retroalimentación. La retroalimentación es la comprobación del éxito que se ha logrado al transferir los mensajes según se pretendía en un inicio. Determina si se logró la comprensión.



*Figura 1: Robbins S. & Judge T. (2013) El proceso de comunicación. Recuperado de su libro Comportamiento Organizacional*

Adicionalmente, el proceso de la comunicación posee varios principios, uno de ellos es la bilateralidad que para Ibañez M. (2002) toda comunicación tiende a cambiar de sentido, al convertirse la fuente de receptor, y viceversa; por ello no sólo causa graves daños el olvido de la bilateralidad de la comunicación, sino que cuanto mayor sea, o cuanto más se favorezca esa bilateralidad, la comunicación tiende a ser más enérgica y efectiva.

También se debe revisar constantemente dentro de un contexto mundial de los medios de comunicación, puesto que la comunicación por su propia naturaleza tiende a hacerse más difícil si no se tiene cuidado permanentemente en mejorarla. Por ende, los canales de comunicación tienden a obstruirse, y no todos sirven para la transmisión del mensaje que deseamos transmitir, estos suelen presentar dificultades para una comunicación adecuada.

La comunicación siempre es un medio, por muy grande que sea su importancia, dependerá del fin buscado y utilizará medios más o menos costosos.

Por otro lado, en el proceso de la comunicación también existen barreras causadas por las diferencias de percepciones, interpretaciones del significado de las palabras, clima psicológico, así como la carencia de las facilidades adecuadas de los medios de comunicación.

Ibañez M. (2002) puntualiza cuatro tipos de barreras: Primeramente, los mensajes mal expresados, que se deben a la falta de claridad y coherencia en los enunciados.

Las traducciones defectuosas, que dentro de la comunicación las palabras deben ser apropiadas al contexto de quien las recibe o debe ser acompañada de una interpretación que sea comprendida por el receptor. También otro problema muy frecuente es la falta de atención, al escuchar y al leer documentos, boletines, notificación; etc.

Por último, la omisión al comunicar, que las razones se encuentran en la tendencia humana a la pereza, a suponer que todo el mundo sabe, a “guardarse” la información o deliberadamente crear obstáculos. Puesto que no es posible comunicar todo, resulta necesario seleccionarla, lo cual deja la posibilidad de no seleccionar nada.

El proceso de comunicación se da de igual o parecida forma en todo lugar, y no es la excepción dentro de una organización, convirtiéndose esta en comunicación organizacional.

Muñoz S. (2010) señala que la comunicación en las organizaciones es un elemento integrador del sistema, es el eje para coordinar las actividades de los individuos conforme a las reglas que sirven a la organización y a la consecución de los objetivos.



En otras palabras es un medio de modificar la conducta, efectuar cambios y hacer productiva la información de precios, competencias, finanzas; etc. Conocimientos que son base para la toma de decisiones que afecten a la productividad, calidad; entre otros.

En este contexto, Ibañez M. (2002) menciona que la comunicación es esencial para el funcionamiento interno de la empresa y se requiere para:

- Establecer y diseminar las metas de la empresa.
- Elaborar planes para su logro.
- Organizar los recursos humanos y de otro tipo en la forma más efectiva y eficiente.
- Elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- Dirigir, conducir, motivar y crear un clima en el que las personas deseen contribuir.
- Controlar el desempeño.

Su clasificación y los factores que inciden en ella se realizó en base al modelo de Gerald Goldhaber (1999) que se presenta a continuación.

#### 2.1.1.1. Redes formales del mensaje

Estas redes formales competen a mensajes que se transmiten siguiendo los caminos oficiales dictados por la jerarquía de la organización o función laboral.

##### 2.1.1.1.1. Comunicación ascendente

Golhaber G. (1999) define a la comunicación ascendente como aquellos mensajes que fluyen entre los empleados y con los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar feedback y hacer sugerencias.

Esta por su parte tiene el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados, de igual manera sirven como feedback para la gerencia, proporcionando información de mejora para la organización, además de fomentar su participación en la preparación de políticas aplicables a la institución; actividades como por ejemplo asesoramientos, sistemas de discusión y solución de quejas, encuestas de opinión, cartas de empleados, reuniones sociales y mítines.

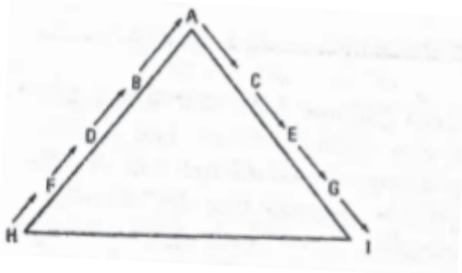
### 2.1.1.1.2. Comunicación descendente

Ibañez M. (2002) precisa que la comunicación descendente es aquella que procede de los niveles directivos de la institución y se dirige hacia los niveles inferiores o subalternos.

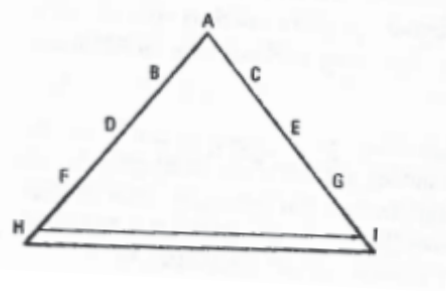
Entre estos, las instrucciones laborales, exposiciones de los trabajos, procedimientos y prácticas son claros ejemplos de ello. Pero durante su proceso se pueden presentar problemas que afecten los mensajes como fallas en los métodos de difusión (software o hardware), la sobrecarga de mensajes para el personal, el envío inoportuno y la filtración de los mismos, entre otros.

### 2.1.1.1.3. Comunicación horizontal

La comunicación horizontal según Mercado S. (2002) se refiere a los contactos que tienen entre sí (las personas o departamentos de un mismo nivel). En este tipo de comunicación ambas se complementan entre sí para proporcionar información.



Ruta clásica de comunicaciones



Puente Fayol para las comunicaciones horizontales

*Figura 2: Golhaber G. (1999) Ruta de la comunicación. Recuperado de su libro Comunicación Organizacional*

De igual manera Harrison S. (2002) comenta que las organizaciones que consultan a su personal con regularidad tienen mejores relaciones laborales. La consulta al personal es uno de los cimientos para lograr la participación de los trabajadores. Los empleados que participan, que están implicados de forma activa en su organización, en vez de limitarse a hacer su trabajo, tienen mucho más valor para la empresa.

### 2.1.1.2. Redes informales del mensaje

#### 2.1.1.2.1. Rumores

Fernández F. (1993) precisa que las comunicaciones, como medio de transmisión de las informaciones, requieren claridad de lenguaje y forma adecuada para que puedan ser captadas con eficacia y comprensión por el receptor.

Es por ello que para el mismo autor los rumores son noticias no controladas que se suelen propagar oralmente. Consiste en la repetición entre diferentes personas de algo realmente sucedido o no. Estas informaciones difundidas tienden a ser importantes y referirse a algo, así como la ambigüedad, ya que a las personas les interesa más lo incierto.

El autor lo clasifica en tres tipos:

1. Tipo agresivo: Se utiliza para atacar y desacreditar a la competencia tergiversando la información.
2. Tipo espantajo: Es un tipo de rumor que refleja y difunde temores que puede poner en peligro dones preciados.
3. Tipo ensueño: Expresa esperanzas y deseos.

#### 2.1.1.3. Propósito del mensaje

Para Golhaber (1999) el propósito del mensaje hace referencia al por qué los mensajes son enviados y recibidos en las organizaciones y a qué funciones específicas sirven.

Readding (1967) ha sugerido tres razones fundamentales para explicar el flujo de los mensajes como se citó en Golhaber (1999):

##### 2.1.1.3.1. Mensaje de tarea

Golhaber G. (1999) comenta que los mensajes de tarea guardan estrecha relación con aquellos productos, servicios o actividades que tiene un especial interés para la organización, asimismo son aquellos que tienen la misión de informar a los empleados sobre la manera de realizar sus trabajos.

En otras palabras, son mensajes relacionados con la producción del sistema tales como mensajes sobre mejora del departamento de marketing, calidad del servicio o productos, actividades de capacitación, orientación, resolución de problemas, sugerencias y agendas pactadas en una conferencia.

#### 2.1.1.3.2. Mensaje de mantenimiento

Goldhaber G. (1999) expone que los mensajes de mantenimiento ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a sí misma; entre ellos incluyen las órdenes, dictados, procedimientos y controles necesarios para facilitar el movimiento de la organización para conseguir los objetivos previstos.

Si los mensajes de tarea están relacionados con la producción, los mensajes de mantenimiento lo están con la realización de la producción, un claro ejemplo es: El comité X se reunirá semanalmente durante dos horas como mínimo.

#### 2.1.1.3.3. Mensaje humano

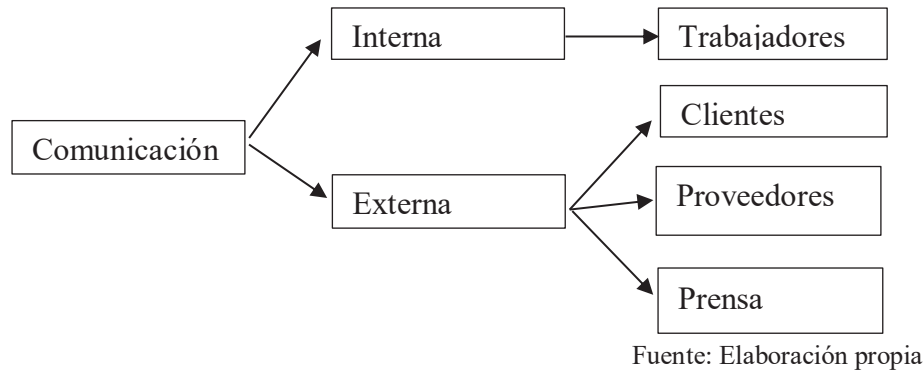
Por último, para Golhaber G. (1999) los mensajes humanos están dirigidos a los individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes, satisfacción y realización.

Estos se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen de sí mismos, como por ejemplo elogios de un jefe a su subordinado, sesiones para resolver conflictos, actividades informales (charlas, almuerzos, actividades sociales; etc.)

El éxito de una institución dependerá si el trabajador se sienta parte de la entidad, Harrison S (2002) comenta que los sistemas de comunicación interna bien gestionados mejorarán la moral y motivación de los empleados. Si se ofrece a los grupos del personal la oportunidad de explicar su trabajo a los demás, se les ofrece un sentimiento de orgullo en su trabajo y les ayuda a comprender la importancia de todas las actividades de la organización.

#### 2.1.1.4. Receptores del mensaje

Los receptores del mensaje se definen como a quienes va dirigida la información o acciones, diferenciándolo así entre comunicación interna y externa.



##### 2.1.1.4.1. Interna

La comunicación interna en las diferentes organizaciones es aquella que opera dentro de la misma institución, especialmente la que se establece entre servidores y directivos.

Mercado S. (2002) expone que es importante que el personal esté informado de las actividades presentes, pasadas y futuras de la institución, debido a que cada empleado es un representante de ella. Los mejores servicios se dan en las instituciones donde existe una moral alta del personal, lo que se refleja en buenas relaciones públicas.

Existen varias formas para comunicarse con el público interno (trabajadores administrativos), dentro de las cuales la más utilizada comúnmente es el uso de boletines de noticias que para Harrison S. (2002) Son producidos a escala local, que se diseñan y distribuyen en un pequeño departamento o sección, puede ayudar a superar la sensación de trabajar en una empresa monolítica e impersonal

##### 2.1.1.4.2. Externa

Harrison S. (2002) precisa que la comunicación externa es aquella que relaciona a las instituciones públicas o privadas con diversos sectores humanos que por diferentes motivos están en contacto con dicha institución.

También, se consideran como público externo a las entidades más importantes que tienen especial relación con la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, por ser instituciones que controlan, supervisan y fiscalizan la adecuada gestión de la UNSAAC, entre ellas mencionamos a:

Primeramente, El Ministerio de Educación (2019) es el órgano rector de las políticas educativas nacionales y tiene como objetivos generar oportunidades y resultados educativos de igual calidad para todos, garantizar que estudiantes e instituciones educativas logren sus aprendizajes pertinentes y de calidad; lograr una educación superior de calidad como factor favorable para el desarrollo y la competitividad nacional, así como promover una sociedad que educa a sus ciudadanos y los compromete con su comunidad.

La Contraloría General de la República (2019) es la máxima autoridad del Sistema Nacional de Control. Supervisa, vigila y verifica la correcta aplicación de las políticas públicas y el uso de los recursos y bienes del Estado.

Finalmente, La Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria SUNEDU (2016) es un organismo público técnico especializado, adscrito al Ministerio de Educación, nace para proteger el derecho de los jóvenes a recibir una educación universitaria de calidad y, de esta manera, mejorar sus competencias profesionales, asimismo se encarga de verificar el cumplimiento de la Condiciones Básicas de Calidad y fiscalizar si los recursos públicos y los beneficios otorgados a través del marco legal son destinados hacia fines educativos y el mejoramiento de la calidad.

#### 2.1.1.5. Lenguaje del mensaje

Para que el personal se comunique entre ellos o con el público externo, deben hacer uso de ciertos signos y símbolos. Fernández (1993) menciona que en la comunicación hay que tener en cuenta que, aparte de ser oral o escrita, la comunicación puede estar acompañada por expresiones faciales, por impasibilidad, por acciones y reacciones, por el recuerdo, el olvido e

incluso las palabras que elijamos. A veces un gesto puede ser más elocuente que muchas afirmaciones. Por el contrario, en otras oportunidades un prolongado silencio puede ser muy contraproducente.

Es por ello, que para comunicarnos debemos utilizar el lenguaje verbal y no verbal, ya que es importante emplear ambos para potenciar lo que se quiere expresar.

#### 2.1.1.5.1. Comunicación verbal

En la comunicación el proceso es complejo porque cada persona tiene su propio sistema cognitivo, percepciones, valores y motivos personales, todo lo cual constituye su punto de opinión para interpretar cosas. Para Chiavenato (2009) Lo que dos personas se comunican está determinado por su percepción de sí misma y del otro. La idea de comunicación está íntimamente relacionada con las percepciones y motivaciones de la fuente (emisor) y el destinatario, dentro del contexto de cada situación.

Asimismo, está relacionada con las actitudes y el sistema cognitivo personal que es lo que las personas saben sobre sí mismas y el ambiente que los rodea; además incluye sus valores y experiencias vividas y está influido por su personalidad, estructura física y biológica y el entorno físico y social que la envuelve.

Las personas analizan el mismo mensaje de diferentes maneras, cada quien tiene sus propias pautas de referencia, dentro de la comunicación verbal la interpretación se hace más compleja debido a estos factores, es por ello que el comunicarse utilizando palabras habladas o escritas de manera clara ayudará a que el flujo de información entre emisor y receptor sea óptimo.

Ibañez M. (2002) añade que la comunicación verbal u oral puede ser una reunión entre dos personas, o puede ser un administrador que se dirige a una audiencia numerosa; éste tipo de comunicación puede ser planeada o espontánea.

Las ventajas de la comunicación oral radican en poder proporcionar un intercambio veloz con retroalimentación inmediata.

Esta comunicación debe ser clara y eficiente, en el cual ambos deben captar la información exacta para no generar alguna duda o problema respecto a ello. Pérez y Solórzano (2000) puntualizan que la retroalimentación es el término que explica la doble vía de la comunicación, en cuanto a que la fuente y el destinatario deben compartir sus mundos de experiencias, en una sostenida retroalimentación, el fin es lograr la integración con sus públicos, utilizando la experiencia recíproca.

El proceso de comunicar no siempre funciona correctamente como antes ya indiqué, esto se debe a barreras u obstáculos que interfieren en el proceso tales como: barreras personales (limitaciones, emociones y valores), barreras físicas (interferencias en el entorno) y barreras semánticas (diferencias de símbolos según al idioma u otro).

Barreras humanas	Barreras físicas	Barreras semánticas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitaciones personales</li> <li>• Hábitos para escuchar</li> <li>• Emociones</li> <li>• Percepciones</li> <li>• Preocupaciones</li> <li>• Sentimientos personales</li> <li>• Motivaciones personales</li> <li>• Poca atención</li> <li>• Hábitos personales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacio físico</li> <li>• Interferencias físicas</li> <li>• Fallas mecánicas</li> <li>• Ruidos ambientales</li> <li>• Distancia física</li> <li>• Acontecimientos locales</li> <li>• Canal congestionado</li> <li>• Variables de la situación</li> <li>• Ambiente de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpretación de palabras</li> <li>• Interpretación del idioma</li> <li>• Traducción del idioma</li> <li>• Significado de las señales</li> <li>• Significado de los símbolos</li> <li>• Significado de las palabras</li> <li>• Decodificación de los gestos</li> <li>• Sentido de los recuerdos</li> <li>• Giros y expresiones populares</li> </ul>

*Figura 3: Chiavenato I. (2009) Barreras de la comunicación. Recuperado del libro Comportamiento Organizacional*

Entonces, para que una comunicación sea exitosa como parte del proceso, es necesario transmitir la información de forma clara, oportuna y veraz; además de tener o hacer uso de la retroalimentación para percibir si el emisor y receptor hayan comprendido el mensaje.



La comunicación en este caso debe ser asertiva y esta a su vez según Avendaño (2014) es considerada como una competencia que puede aprenderse y desarrollarse. Cuando se practica contribuye a que la imagen corporativa sea positiva ante los públicos

En otras palabras, la comunicación asertiva contribuye a que exista un buen ambiente de trabajo, lo que genera beneficios para la empresa, porque esto también incide favorablemente en la apreciación que el cliente externo tiene sobre la organización, lo que genera productividad.

Por otro lado, hacer mención al paralenguaje o sonidos ya que nos referimos al contenido del habla que no forma parte del lenguaje verbal. El tono de voz, la velocidad del habla y el volumen también son elementos muy importantes en la comunicación verbal. Podemos dar un mismo mensaje utilizando dos tonos distintos y el mismo mensaje cambiará radicalmente.

Finalmente añadir que la comunicación no solo transmite información, sino que en una organización favorece a la motivación, porque aclara a los trabajadores que deben de hacer, que tan bien lo están haciendo y como podrían mejorar su rendimiento, y si un empleado labora óptimamente, generará que la institución se desarrolle y cumpla con sus metas y objetivos.

#### 2.1.1.5.2. Comunicación no verbal

Ibañez M. (2002) menciona que la comunicación no es sólo verbal, sino también sin palabras o no verbal. El acento de voz, una mirada furtiva al reloj durante una entrevista; pueden decir más sobre nuestros sentimientos que las palabras. Constituye el medio que usamos para establecer una relación.

La comunicación no verbal comparte información sin utilizar las palabras para codificar pensamientos, por ende, complementa la comunicación. Es por ello que Ibañez M. (2002) también añade que la sonrisa es ante todo un estado de ánimo que apertura simpatía a los demás. No debemos considerar a la sonrisa como una simple mueca de forzosa circunstancia o como

una regla más de formalismo, sino como un estado de ánimo que nos ayuda a tomar las cosas con más alegría, con más positivismo, notaremos que ésta influye decididamente en nuestro propio ánimo, tornándolo siempre alegre y haciéndonos ante los demás agradables y accesibles.

Dentro de este tipo de lenguaje, el solo mirar al suelo demuestra algo, el mover un brazo, el tener las manos en el bolsillo, el dar la mano al momento de saludar, el guiñar, entre otras formas de comunicación no verbal; pueden dar una connotación positiva o negativa en la transmisión de la información.

Asimismo, mencionar a la comunicación proxémica y háptica (contacto físico). Puesto que cuanta más confianza tengamos con una persona o más tranquilidad queramos transmitir, aumentaremos la proximidad y el contacto con esa persona, entonces podemos definirla como la comunicación no verbal que confiere a dos personas mientras están hablando en su espacio personal según el nivel de confianza que se tengan y el grado de confianza en el espacio personal de cada persona.

#### 2.1.1.6. Método de difusión

##### 2.1.1.6.1. Software

El método de difusión “Software” depende de la capacidad y habilidad para comunicarse de los individuos, se centra en el uso principal de la comunicación oral o medios de los cuales no depende la energía eléctrica o mecánica.

Podemos clasificarlo en tres tipos de métodos de difusión de software, por ejemplo: el hablado, que para Harrison S. (2002) Los informes uno a uno, cara a cara, ofrecen al emisor y al receptor de la información la oportunidad de participar en el proceso, permitiendo una retroalimentación inmediata, y al menos en teoría, minimizando la posibilidad de que se produzcan malentendidos. Sin embargo, estos informes personales requieren mucho tiempo, y cuando hay que transmitir el mismo mensaje varias veces, puede existir un riesgo de que el mensaje no sea el mismo en todas las ocasiones si no se repite de la misma manera.

También existe la comunicación para grupos que se puede dar como un proceso de cascada en el que la información pasa por toda la organización, ya que cada directivo, supervisor o jefe de área informa a su equipo el hecho y ellos a su vez a sus sub alternos y así sucesivamente.

De igual manera, en la comunicación se da la reunión con todo el personal que se puede llevar a cabo cada cierto tiempo, pero esto puede traer ciertos aspectos negativos como ausencia de personal en dicho momento, y de igual forma la retroalimentación no se llevará de manera óptima por ser una actividad con una cantidad de trabajadores elevada. Lo mismo sucede con las conferencias a diferencia de ser éste un evento programado con antelación y más organizado.

Considerar como otro tipo de software a la comunicación visual o por escrita, para Ibañez M. (2002) tiene la ventaja de dejar registros y referencias, permite preparar de forma cuidadosa el mensaje. Las desventajas son que los mensajes escritos pueden crear cantidad de papeles y los redactores no pueden expresarse en forma eficiente; Existen varios medios por el cual comunicarse, según Harrison S. (2002) los boletines de noticias son rápidos, baratos y fácil de producir, los boletines de noticias pueden satisfacer la demanda de auténticas noticias locales.

Entre otras formas de este tipo de método encontramos los informes anuales, tableros de anuncios, paneles que muestran distintas actividades de la organización, cartas personales, folletos, volantes, tarjetas, memorándum, circulares, oficios, catálogos, y programas de sugerencias, en este último el personal tiene que sentirse animado a participar. Con este software se puede obtener ideas y comentarios productivos para la organización.

Finalmente, como tercer y último tipo ubicar a las otras técnicas que utilizan material escrito, hablado y visual como exposiciones y presentaciones que pueden incluir paneles de fotografías, mapas y diagramas; exposiciones donde el personal puede descubrir donde encaja

en la empresa al ver una representación gráfica de la misma. También se puede disponer de lanzamientos de una nueva identidad corporativa o actividades sociales que demuestra a su personal que le preocupa su bienestar fuera y dentro del trabajo.

#### 2.1.1.6.2. Hardware

El método de difusión “Hardware” depende de una fuente de energía para su funcionamiento ya sea eléctrica o mecánica. El recibir información a través de cualquier soporte ayuda a la entidad en distintas formas, tanto para la difusión de información dentro de la organización como fuera, ya que podría hacer uso de estos siempre y cuando los usuarios desean o necesitan entrar en contacto.

Uno de los medios para comunicarse son los dispositivos móviles que para Rojas O. (2012) se pueden utilizar para una comunicación directa, suscripciones de alertas de distintos temas, realizar votaciones, difusión de campañas publicitarias, descarga de archivos, entre otros.

Este medio es muy eficaz puesto que llega al usuario sin ningún filtro, tiene un coste relativamente bajo, permite obtener una respuesta instantánea y es flexible y adecuado para todo momento.

Es por ello, que para comunicarse y obtener una respuesta inmediata se utiliza los números de teléfono gratuitos, en el cual una organización puede ofrecer un número gratuito con el fin de que el trabajador pueda llamar y hablar con un usuario u otro empleado sobre una cuestión en particular, grabar un mensaje o escuchar un mensaje ya grabado.

De igual manera las teleconferencias y videoconferencias también son muy utilizadas por su inmediatez, ya que permite a una serie de individuos se reúnan telefónicamente o, con imagen de video. Ahorra tiempo y dinero, al evitar que la gente tenga que abandonar su despacho para viajar hasta otro lugar y tratar un tema en cuestión.

Por otra parte, como otro método de difusión hardware mencionar a los correos electrónicos que según Harrison S. (2002) Las organizaciones utilizan los correos electrónicos para comunicarse, constituyen una forma eficaz de llegar al personal en el momento que quiera ésta recibir el mensaje y ya dependerá de ella si lo lee, lo imprime o lo ignora por completo.

De igual modo, muchas organizaciones que se comunican a través del correo electrónico también han desarrollado un sistema de Intranet para sus comunicaciones internas, esta forma solo puede ser accedida por el personal de la organización y puede ofrecer noticias de último minuto, información, servicios útiles y oportunidades para hacer comentarios a todos los que acceden al sistema.

Por otro lado, para la organización es relevante cuidar su presencia en la red, ya que es un componente que conforma su imagen, y para ciertos sectores es el referente principal con el que forman su percepción.

Para Rojas O. (2012) Las páginas web reflejan la imagen de la organización ante cualquier persona que la visite, en todo momento y en cualquier lugar del mundo. Es decir, comunica siempre y globalmente.

El público exige que las informaciones de las páginas sean actualizadas continuamente, así como su diseño y su funcionalidad, no solo para que la experiencia del usuario sea agradable sino para que vuelva a visitarla posteriormente e invite a otras personas.

La página web de la institución debe contener información sencilla y clara desde la página de inicio, ya que esta no podría tener éxito al tener animaciones y audios que ocasionan que su carga sea lenta y sus contenidos no sean intuitivos. De igual manera esta debe ser optimizada para los buscadores de internet, puesto que es una de las mejores maneras de ser ubicado por el público en la red.

Como parte indispensable de las páginas web, el poseer una sala de prensa en la cual emita sus mensajes en diversos formatos es esencial, con la intención de brindar una actualidad

informativa, en donde ésta sea fuente de información para los medios. Igualmente brindar otros formatos de “Speaking opportunities” como webcasts, radiocasts, webinars; entre otros. Que son conferencias o seminarios online. Estos se pueden retransmitir a través de streaming para que puedan ser seguidos en directo a través de internet.

Dentro de los tipos de páginas web encontramos los blogs que para Rojas O. (2012) es un espacio web de sencilla y continua actualización, que ordena sus contenidos cronológicamente y por categorías, pudiéndose gestionar sin apenas conocimientos de informática

En un tiempo estas herramientas captaron la atención de millones de personas y organizaciones, quienes han apreciado en su facilidad de uso, bajo coste y enorme capacidad de influencia. Los blogs marcaron una era en la evolución de la comunicación que luego dio pie a la entrada de las redes sociales.

Rojas O. (2012) comenta que las redes sociales se han convertido en los canales de comunicación online más importantes para todo tipo de organizaciones. Facebook, Twitter, Youtube, Flickr, LinkedIn, entre tantas otras; no existían o eran irrelevantes hace unos pocos años. Sin embargo, hoy no son sólo marcas reconocidas en todo el planeta, sino que se han convertido en el interfaz de comunicación del mundo conectado.

#### 2.1.2. Respecto a la variable dependiente: Imagen institucional

Para desarrollar esta variable, partiremos del término “Imagen Pública” cuyo objetivo es la construcción de una representación positiva de una persona, empresa, organización e institución y de sus ofertas; buscando así crear una reputación o prestigio.

Olcese A. (2013) señala que la imagen pública comprende un conjunto de fenómenos que tienen el propósito de estructurar la personalidad de una empresa o institución, como son la participación, la publicidad de las ofertas, la calidad de sus productos y servicios, el éxito de la organización; etc.

La imagen es construida en el tiempo, pero puede ser destruida rápidamente si la persona o institución afectada no toma medidas para la protección de esta. Es necesario diseñar un programa continuo de actividades que tienen el propósito de mantener la misma percepción de la imagen; y ellas deben adaptarse a las circunstancias en que desarrollan sus actividades con el fin de mantenerse al día con los nuevos tiempos.

Flores F. (2010) clasifica a la imagen en tres tipos:

- Imágenes visuales y conceptuales: Actualmente vivimos en una era que por un lado tenemos a las imágenes visuales en la televisión y medios de información que está en constante avance, ya que la tecnología nos la impone. Tenemos los conceptos corporativos y personales tales como la imagen de una empresa, país o personaje público.
- Imagen personal: Es un fenómeno visual que se va enriqueciendo con otras experiencias, como por ejemplo el conocer a una persona en donde primeramente nos impactamos en su imagen física (apariencia, gestos; etc.) y luego va mejorando o empeorando a medida que la conocemos, según sus conocimientos, comentarios y opiniones. Por ende, estaremos conociendo su imagen personal global.
- Imagen institucional: Toda institución tiene una imagen, así como las personas proyectan una imagen global, las organizaciones tienen una imagen que las identifica y define ante la opinión pública y que constituye también su “personalidad”. Incluye la calidad de sus productos y servicios, credibilidad y notoriedad.

En el contexto de la imagen institucional, para Carlson R. (2002) La imagen debe basarse en la realidad corporativa, y destacar sus puntos fuertes. Debe diferenciar la función de imagen de otras que aun siendo comunicativas no sean globales; además debe adaptar el mensaje a los cambios estratégicos para no crear una realidad ficticia. La imagen expresa atractivamente la identidad institucional.

También, Rodríguez A. (2018) menciona que la imagen institucional es un concepto intangible que alude cómo se percibe una marca o empresa. Por ello necesita apoyarse en un concepto tangible en este caso la identidad.

La identidad viene a ser conformada por todos aquellos atributos que hacen que el público la identifique como empresa. Estos elementos suelen ser visuales y también estar relacionados a los otros sentidos (olfato, tacto, gusto y oído).

Por su parte, Muñoz S. (2010) indica que la imagen que transmita la empresa es clave en el éxito empresarial y fundamental para la segmentación de mercados y la determinación del público objetivo. La formación de la imagen no es única ni idéntica para todas las empresas, algunas veces coincide con la realidad y en otros casos no guarda ninguna relación; por lo tanto, lo diferencia en tres tipos:

- Imagen ideal: Es la imagen perfecta y planificada por la dirección y el personal especializado para transmitirla a través de la publicidad, en otras palabras, es aquella imagen que la organización diseña antes de que llegue al público final.
- Imagen proyectada: Es aquella que la empresa transmite al público a través de estrategias y tácticas de publicidad y marketing.
- Imagen real: Es aquella que realmente percibe el público, si existe coincidencia entre la imagen real y la imagen ideal, las relaciones públicas de la organización habrán logrado su objetivo.

A su vez, Para Cohen y P. Geschwind mencionado por Olcese A. (2013) la imagen de una organización posee elementos que la componen:

- a) Imagen material: Se refiere a lo que es tangible y palpable, por ejemplo, la imagen física, el tamaño de la empresa (personal), los productos y servicios, dinamismo (se asocia con alta tecnología); entre otros. Por otro lado, no dejar de lado la identidad visual de una organización, la cual incluye: El logotipo, elementos gráficos, colores



institucionales; etc. Todos ellos conforman la tarjeta de presentación de la organización.

- b) Imagen inmaterial: Está compuesta por varios tipos de imágenes que se superponen: imagen social, financiera, imagen patrón y la reputación global de la organización. Representa la personalidad de la empresa u organización, ya que es percibida por diferentes tipos de públicos.

Para poder medir la imagen institucional debemos tener presente que toda institución o empresa tiene una imagen objetiva que constituye su identidad y otra imagen subjetiva que es como el exterior (público externo) la percibe. Flores F. (2010)

#### 2.1.2.1. Imagen objetiva

Flores F. (2010) señala que la imagen objetiva es la que la empresa tiene y proyecta, es algo concreto, tangible, que está a disposición de la propia empresa y, por consiguiente, puede ser medida, clasificada y dosificada.

##### 2.1.2.1.1. Infraestructura

En toda institución es fundamental poseer una infraestructura básica y adecuada, ya que el no contar con ello ocasiona dos problemas: primeramente, es generador de la mala opinión por parte del público externo, por ende, ser mira de comentarios negativos de nuestros propios usuarios y medios de comunicación; y el segundo es el ocasionar diversos problemas en el ejercicio de las funciones de los trabajadores, además de crear un ambiente laboral de estrés. Morán C. (2005) comenta que los estresores del entorno físico hacen referencia a los excesos, carencias y alteraciones que presentan ciertas condiciones físicas del trabajo y que pueden resultar molestas o desagradables para el trabajador. Es la problemática derivada del ambiente físico del trabajo, que molesta, dificulta e impide la correcta ejecución de la demanda de las funciones.

#### 2.1.2.1.2. Mass media

Los mass media o los medios de comunicación de masas son los canales por los cuales se transmite la información de la empresa u organización.

Mercado S. (2002) menciona que el departamento de relaciones públicas será responsable del contacto de la empresa con la prensa; preparación y ejecución de comunicaciones y boletines de prensa; organización de conferencias de prensa; promoción y redacción de comunicados, edición de material de la institución, redacción de anuncios, supervisión y encargo de todo el material fotográfico, entrevistas, formación y conservación del directorio de prensa y registro de todo tipo de noticias.

El jefe de la oficina de relaciones públicas conjuntamente con su personal se ocupará de diseñar el plan de las relaciones con la prensa, así como su respectiva ejecución.

Añadiendo a ello, Fernández F. (1993) considera la acción de medios como modificadora de la comprensión e interpretación de los hechos, dándoles otra dimensión y profundidad; alterando consiguientemente el camino normal y rutinario que debería seguir en caso de que la información llegase, como antes, a través de terceros, o si fuese hecha mucho tiempo después de lo sucedido, cuando la distancia y el tiempo hayan amortiguado el impacto.

Asimismo, el autor añade que es sabido que el ser humano capta por el oído, pero mucho más por la vista, de ahí que a la comunicación por sistemas exclusivamente auditivos se le hayan agregado los visuales. Con ello, el recuerdo del mensaje perdura más.

El hombre normal es ante todo visual: retiene sólo un 20% de lo que oye y un 30% de lo que ve. Si se combina el sonido y la imagen, los porcentajes aumentan acumulativamente y retiene el 50% de lo que oye y el 50 % de lo que ve.

Por otro lado, como otro medio comúnmente utilizado es la prensa, que sigue siendo el principal medio de publicidad y propaganda porque se lee cuando resulta cómodo, En esto tiene una superioridad informativa y de influencia sobre la radio y televisión

#### 2.1.2.1.3. Calidad del servicio

Un aspecto primordial en la formación de la imagen de la institución es cómo el público externo la percibe, para ello, como antes ya señalé, un factor esencial es la calidad del servicio que se brinda al usuario. Se debe capacitar adecuadamente al personal tanto en las RRHH y productividad, como en la apariencia.

Harrison S. (2002) comenta que el personal puede tener un mejor rendimiento si tiene claro en qué consiste su trabajo, como se hace, a quién hay que informar, qué se considera un trabajo mal hecho y uno bien hecho, y cómo puede mejorar su labor.

En consecuencia, el capacitar al empleado es un factor importante para brindar una calidad de servicio apropiada.

#### 2.1.2.1.4. Mobiliario y equipamiento

El brindar mobiliario y equipamiento adecuado tales como muebles, computadoras, útiles de escritorio, entre otros; a los trabajadores para el desempeño de sus funciones motiva a que el trabajo sea óptimo, pero como anteriormente ya mencioné, si no se ofrece un ideal ambiente(físico) de trabajo, éste puede ocasionar que se genere estrés en los empleados y por ende una deficiente labor y problemas a la institución.

#### 2.1.2.2. Imagen Subjetiva

Para Flores F. (2010) la organización tiene una imagen subjetiva que viene a ser la forma como el público percibe a la empresa; es decir, una imagen emocional, constituida por intangibles y, por ello, muy difícil de medir y cuantificar; responde unas veces a experiencias personales directas, y otras veces a prejuicios, a desinformación, a referencias de terceros y a la acción de los medios de comunicación social.

Por su parte Fernández F. (1993) señala que las relaciones externas estarán permanentemente atentas ante las reacciones del objetivo final: los clientes. Desde el trato a los visitantes que otorga la recepcionista, la forma como atienden las telefonistas, el aspecto y

la cortesía de los porteros y ordenanzas y decoración de los edificios, hasta la formulación de las más altas y complejas políticas de difusión de la imagen de la empresa, todo ello es responsabilidad de relaciones públicas.

Si el personal está inquieto, si hay motivos verdaderos o figurados de insatisfacciones, compete a relaciones públicas tomar las medidas necesarias para que la situación cambie, como es natural, no por sí misma, sino informando a los jefes de área que tengan la responsabilidad conductiva. Sería insensato desdeñar la gravitación de cualquier problema en el principal integrante de la organización, no sólo porque ese público “es” la misma organización, sino porque de inmediato se propagará al exterior tal estado de ánimo.

Finalmente, Barquero J. (2002) comenta que hemos de partir de la premisa que cualquier empresa comunica constantemente quiera o no quiera, empezando por el equipo interno, ya que posteriormente generarán una opinión pública externa determinada, de ahí que la imagen que se transmita o pretenda transmitir, insistimos, sea siempre primero la misma que tenga previamente la opinión pública interna.

#### 2.1.2.2.1. Imagen personal

Morán C. (2005) puntualiza que la primera impresión es la imagen personal que elabora el sujeto cuando establece el primer contacto con un fenómeno, objeto o persona.

En el mundo laboral este es un factor sumamente importante, ya que cuando el usuario establece contacto con los trabajadores, perciben el género, la edad, la forma de ver y moverse; entre otros. Es decir, recibe una información supuestamente subjetiva, de la cual se sacan conclusiones sobre el carácter y la capacidad de una persona, y elaboran un juicio de valor.

Por ello capacitar a los trabajadores sobre la adecuada imagen personal (aseo personal, vestimenta, entre otros) ocasionará que nuestra organización también sea percibida de una mejor manera.

#### 2.1.2.2.2. Atención al público

La oficina de relaciones públicas si bien es cierto no se encarga netamente del capital humano de la empresa, pero si cumple como parte de sus funciones importantes el dar soporte. Por ello el brindar constantemente capacitaciones para mejorar diversos aspectos del personal (comunicación, clima laboral, cultura organizacional, entre otros) y así consolidar la organización es fundamental en el ejercicio de las labores como relacionista público.

Lattimore et al. (2008) opinan que los empleados son los principales voceros de su organización fuera del trabajo y su interacción con los grupos de interés de la organización tendrá una importante influencia positiva en las relaciones con los clientes, la comunidad, los inversionistas y los medios.

Los trabajadores deben de brindar una clara y adecuada atención al público, puesto que este factor también afecta a la imagen institucional, en donde si el público usuario no queda satisfecho por el servicio obtenido, podría ser una fuente generadora de mala reputación. Dado que esa persona podría comentar a su círculo social y ellos a su vez a más personas. Fernández F. (1993) considera que el público receptor no obra pasivamente, reacciona ante la comunicación, interpretándola, deformándola, aumentándola o reduciéndola, según su mundo de vivencias, y la retransmite también en un flujo continuo.

#### 2.1.2.2.3. Organización y eficiencia del personal

Una institución organizada con un staff idóneo no debe preocuparse demasiado por las dificultades que pudiesen producirse. Si esta entidad posee estas características es poco probable que se produzcan problemas tanto entre el público interno o con el público externo. Asimismo, si se suscitase, esta empresa tendrá los conocimientos para poder remediar dichas deficiencias.

Harrison S. (2002) piensa que un grupo de trabajadores que se comunica entre sí está en el buen camino para convertirse en un equipo, utilizando todas las habilidades individuales

para alcanzar la misma meta. Los programas de comunicaciones internas que reconocen este hecho pueden incluir incentivos y concursos para crear y reforzar el espíritu de equipo en el lugar de trabajo.

#### 2.1.2.2.4. Valores y virtudes

Carlson R. (2002) señala que los valores explican el comportamiento de una organización; son externos e internos y todos ellos son acciones válidas. Los valores acaban por traducirse en costumbres, y éstas son una suerte de leyes consuetudinarias que todos aceptan en el seno de la corporación.

Estos valores y virtudes forman parte de la ética y cultura organizacional que tiene la entidad y por ende es adquirida por su personal. Si se les instruye desde su contratación (primer día) actuarán aplicando tales cualidades por el tiempo que ellos laboren.

## **2.2. Marco conceptual**

### **Clima Organizacional**

Para los autores Anastassiou y Haz (1980), citado por Manríquez (2008, p. 168) el Clima Organizacional es la percepción que los miembros de una organización tienen sobre las características más inmediatas que les son significativas, que la describe y diferencian de otras organizaciones. Estas percepciones influyen en el comportamiento organizacional.

Por su parte Litwin (1971, p.111) indica que el clima organizacional es la calidad del ambiente de la organización que es percibido o experimentado por sus miembros y que influye ostensiblemente en su comportamiento.

### **Comunicación**

La comunicación es un intercambio de información. Chiavenato (2009) define que: La comunicación es la transmisión de información de una persona a otra o de una organización a otra; es el proceso mediante el cual dos o más personas intercambian, comprenden y comparten

información, por lo general con la intención de influir en el comportamiento de otras personas.  
(p. 518)

Rebeil Corella (2006, p.63) añade que la comunicación es el proceso básico de interacción en el funcionamiento de las organizaciones, a través del cual se hace posible compartir mensajes, significados y conductas en un marco social específico.

Como se cita en Aparecida & França (2011), para los autores Gruning, Ferrari y França (2009). La comunicación es un proceso continuo y permanente que existe independientemente de la voluntad del hombre. Ocurre de la manera involuntaria, y a los comunicadores les corresponde planificar la comunicación para que el proceso sea adecuado a las necesidades del público. (p. 19)

### **Comunicación Organizacional**

Por su parte Goldhaber en su libro “Comunicación Organizacional” (1999, p. 23) define el término como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, además sostiene que:

- La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

### **Cultura institucional**

Lattimore et al. (2008, p 294) puntualiza que la cultura organizacional se entiende como el carácter de una organización, su historia, su planteamiento para la toma de decisiones, el trato que brinda a los empleados y su forma de lidiar con el mundo exterior. Asimismo, es la

suma de los valores, símbolos, significados, creencias, supuestos y expectativas compartidos que sirven para organizar e integrar a un grupo de personas que trabajan juntas.

### **Identidad Institucional**

Para Hatch y Schultz (1997), citado por Ruiz B., Gutiérrez S. & Esteban Á. (2012, p. 12) precisan que la Identidad Institucional es aquello que los miembros perciben, sienten y piensan acerca de sus organizaciones. Se asume que es una opinión colectiva, comúnmente compartida de las características y los valores distintivos de la organización.

A diferencia que para Di Génova (2012, p. 46) la identidad institucional es la personalidad de la entidad. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. Es el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se auto identifica y se auto diferencia de las otras organizaciones.

### **Imagen**

Cirigliano (1990) afirma: La imagen pues es un esquema de actitudes o de respuestas posibles. Pero además como toda percepción no es la simple recepción o aceptación pasiva de datos exteriores a nosotros, sino una verdadera creación, una auténtica estructuración de los mismos, en base a lo que nosotros llevamos, así la “Imagen” es también y muy particularmente lo que nosotros ponemos en ella. (p. 76-77)

Según Ibañez (2002, p. 39) la imagen es el conjunto de atributos capaces de generar confianza en el público. La imagen requiere, en consecuencia, estar sustentada en actitudes de acciones concretas, sólidas y sanas; en palabras y conductas que concuerdan y se apoyen recíprocamente.



## **Imagen Institucional**

De acuerdo a Cirigliano (1990, p. 75) la imagen institucional es la más o menos clara, la más o menos intensa manera con que es reflejada, pensada, sentida y valorada una institución y en función de la cual el individuo actúa.

## **Institución**

Por su parte Robbins (2004) puntualiza que es una unidad social coordinada deliberadamente y compuesta por dos o más personas, que funcionan de manera más o menos continua para alcanzar una meta o unas metas comunes. (p. 5)

## **Internet**

Para Slevin J. (2007) citado por Ritzer G. (2007) menciona que Internet es una red global de sistemas informáticos y de hardware informáticos interconectados que hacen posible el almacenamiento, la recuperación, la circulación y el procesamiento de información y comunicación a través del tiempo y el espacio. Es una herramienta importante para recolectando datos y acceder a la información relevante. (p. 2509)

## **Mensaje**

Berlo (1969) establece que en la comunicación humana un mensaje puede ser considerado como conducta física: traducción de ideas, propósito e intención en un código, en un conjunto sistemático de símbolos. (p. 18)

## **Organización**

Con respecto a la organización Chiavenato (2009) puntualiza que son la creación más compleja del ser humano, se basan en la cooperación entre personas. En realidad, surgieron ante las limitaciones de los individuos. Al unir esfuerzos, las personas se sobreponen a sus limitaciones individuales y logran resultados. (p. 25)

Del mismo modo, Sánchez (2001) hace referencia a su especial condición de emisora y generadora de relaciones comunicacionales que se orientan a los diversos públicos

individuales o colectivos, con los que tiene o quiere establecer conexiones de oferta o demanda de bienes y servicios. (p.34)

### **Público**

Olcese (2013, p.130) establece que el público es el representado por la masa de ciudadanos que debido a que sus opiniones y actitudes, determinaran la aceptación de un producto, una norma, un servicio o una medida legislativa favorable o adversa a una firma o institución.

### **Relaciones Públicas**

Ibañez (2002) define a las relaciones públicas como un conjunto de esfuerzos conscientes organizados y continuos, tendientes a crear, mantener y desarrollar un clima de comprensión y de confianza en el seno de la empresa, en la opinión pública y en todos los grupos con las que se vincula. (p. 31)

## 2.3. Estado del arte

### 2.3.1. Investigaciones Internacionales

En la tesis **“Gestión de la comunicación interna organizacional en la optimización del clima laboral y resolución de conflictos”** de la autora **Karina Cardona H.** de la Universidad Tecnológica Equinoccial UTE Ecuador en el año 2012.

En este proyecto su objetivo general es el de establecer un proceso de integración laboral mediante una gestión de la comunicación interna que sea capaz de prevenir conflictos y mejorar el clima laboral.

Llega a las siguientes conclusiones más importantes:

- Es evidente que la forma de lograr una buena comunicación interna en cuanto se refiere a asuntos laborales, es mediante una vía personalizada; ya sea la comunicación vertical u horizontal, de forma abierta o cerrada, se deberá contemplar la comunicación cara a cara con los miembros de la empresa y en el caso de no ser posible hacerlos con todos, hallar herramientas que sean directas, se escuchen opiniones y sobre todo que requieran respuestas de lado y lado.
- El escuchar los comentarios o sugerencias por parte de los trabajadores, puede funcionar como una llamada de atención ante los posibles conflictos, lo cual permitirá que éstos se solucionen a tiempo. Se observa una opinión alta en que la falta de organización, liderazgo y políticas claras para encaminar los procesos de trabajo en la organización, son causas para la presencia de conflictos en las empresas. Por estas razones, hay que tener presente que el hecho de dar apertura y confianza al público interno es una manera de motivación que conlleva a dar una imagen positiva por parte de su empresa.
- Con los resultados de la presente investigación se puede explicar la relación estrecha entre comunicación con clima laboral, para lo cual en base a la investigación realizada

a los directivos, se confirma la alta medida en que la gestión de los procesos de comunicación interna influye en el clima laboral en la organización, en otras palabras se puede decir que la comunicación interna es la encargada de crear un clima cordial y de confianza, donde el empleado se sienta a gusto y perciba que sus objetivos y los de la empresa están estrechamente relacionados.

En la investigación **“Desarrollo de la comunicación corporativa y su influencia en la creación de la identidad corporativa”** de **Marta Sierra Amoedo** de la Universidad Pontificia Comillas de la ciudad de Madrid - España en el año 2016.

Propone como objetivo demostrar la importancia que tiene la comunicación corporativa en la creación de la identidad, concretamente, en la imagen empresarial y el impacto que ésta causa en el público.

Al concluir su investigación llega a las conclusiones:

- Uno de los objetivos centrales para cualquier organización como Pathis es mantener una imagen positiva, ya que de ella depende en gran medida el éxito que alcance. La comunicación está orientada a lograr ese éxito. La existencia de departamentos de relaciones públicas o de empresas contratadas apoyan el objetivo de hacer, y en ocasiones rehacer, la imagen de la compañía.
- La identidad, la imagen y la comunicación corporativa son fenómenos interrelacionados. Requieren un enfoque interdisciplinar con aportación de ramas de gestión, psicología y sociología para analizar de un modo amplio la emisión de los mensajes y la circulación y consumo de la información.
- Con este trabajo se ha demostrado que la comunicación corporativa juega un papel central e indiscutible en el desarrollo de la identidad corporativa y, con ello, en el impacto que la imagen genera en el público. Es tan esencial la comunicación interna

como la externa, aunque ambas deben estar estrechamente relacionadas. En el caso de Pathis, es imprescindible que tenga todos estos aspectos en cuenta para que el cambio de identidad corporativa se realice de la forma más rápida, exitosa e inapreciable posible.

En la investigación **“La comunicación como elemento de fortalecimiento organizacional”** de **Jhon Mario Rodríguez Monsalve** de la Universidad de Antioquia en la ciudad de Medellín - Colombia en el año 2005.

Se propone identificar enfoques y estrategias de comunicación que aporten al fortalecimiento de una organización, partiendo de un rastreo documental sobre las disciplinas de Administración y Gerencia Social.

Llegando así a las siguientes conclusiones:

- La comunicación como estrategia, fundamenta la estructura profesional del trabajador social pues ella se encuentra en su interdisciplinariedad, en su complejidad, en su interacción e intervención en los proyectos sociales, en la búsqueda de nuevas y mejores alternativas que proyecten el desarrollo conjunto y particular de los individuos que conforman la sociedad y las organizaciones como partes de esta y en la habilidad profesional y humana para potenciar un desarrollo integral y generar un capital humano que fortalezca las redes sociales y que proyecte a un futuro integrador de las mismas
- Siendo lo comunicativo un espacio de encuentro y de transformación, ofrece una posibilidad inigualable de reforzar los vínculos entre las organizaciones y las personas que allí participan. Profundizar el dialogo entre éstos puede aportar tanto al mejoramiento de la calidad organizacional como individual, permitiendo una apropiación integral de la cultura de la organización, reforzando a su vez una identidad corporativa introyectada por cada uno de los individuos que la conforman.

### 2.3.2. Investigaciones Nacionales

Para la investigadora **Melissa Rosemary Rivadeneyra Rivadeneyra** en su trabajo de investigación denominado **“Impacto de la comunicación en la reputación: una aproximación desde la cultura organizacional”** de la Pontificia Universidad Católica del Perú en el año 2018.

Este proyecto tiene como objetivo principal identificar y analizar el impacto de la comunicación interna en la configuración de la reputación interna de una empresa azucarera, desde la aproximación de la cultura organizacional.

La autora Melissa Rivadeneyra con la aplicación de este trabajo llega a las siguientes conclusiones.

- Sobre la calidad laboral y condiciones de trabajo, ya que los trabajadores no perciben el reconocimiento de sus esfuerzos, así como pocas oportunidades de desarrollo profesional, se necesita una mayor comunicación con relación a las razones de sus salarios y sobre cuáles son los beneficios que tienen al trabajar en esta empresa.
- En relación a los valores éticos y profesionales, los trabajadores no perciben una total transparencia en la transmisión de información veraz y suficiente sobre la gestión y la actividad de la empresa, por ello una información interna a través de medios internos contribuiría.
- Los trabajadores expresan la necesidad de mayor comunicación sobre la situación de la empresa. Los colaboradores perciben que los directivos ocultan información vinculada a la situación económica de la empresa. Los empleados no se sienten identificados con el proyecto empresarial.

El autor **Salvador Santiago Bendezu Tarazona** en su trabajo de investigación **“La comunicación interna y su incidencia en el fortalecimiento de la identidad corporativa en la Municipalidad Distrital de la Perla, Callao”** de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en el año 2016 tiene por objetivo analizar la relación entre la comunicación interna y la identidad corporativa en la Municipalidad Distrital de la Perla.

Llegando a las siguientes conclusiones:

- La presente investigación al aplicar el análisis correlacional Chi Cuadrado de Pearson hace una aportación a la literatura empírica que estudia la relación entre la comunicación interna y la cultura corporativa en las organizaciones. El perfil de cultura organizacional propuesto por O'Reilly, Chatman y Caldwell ha sido identificado como el marco teórico conceptual más apropiado para el estudio de la variable cultura organizacional, ya que describe siete características básicas o dimensiones clave que captan la esencia de dicha variable.
- Analizando la relación entre la variable comunicación interna y la variable identidad corporativa (cultura organizacional) se encontró una correlación positiva y significativa en el contexto de los trabajadores de la municipalidad de la Perla.

**Silvana Sánchez Sánchez y Vanessa Stefanie Torres Sagástegui** en su investigación denominada **“Relación entre la comunicación interna y la imagen percibida por los usuarios de la municipalidad distrital de Chocope – 2014”** de la Universidad Privada Antenor Orrego de la ciudad de Trujillo.

Se plantean como objetivo del proyecto determinar la relación que existe entre la comunicación interna y la imagen percibida por los usuarios de la Municipalidad Distrital de Chocope.

Concluyendo:

- Motivar a sus trabajadores para que realicen un buen trabajo de tal manera que genere un mayor compromiso, mediante premios, incentivos, carta de felicitación por trabajos bien realizados, capacitaciones semestrales y así establecer lazos más cordiales mediante eventos, momentos de integración, entre otros con sus trabajadores, para que puedan llegar a una comunicación más eficiente.
- Mejorar la imagen percibida por los usuarios estableciendo documentos con el logotipo o logo de la institución para fomentar su identificación y reconocimiento. Capacitación constante hacia a los trabajadores sobre el tema de servicio al cliente para que puedan brindar una buena atención.

### 2.3.3. Investigaciones Locales

En el trabajo de investigación “**La comunicación organizacional de la oficina zonal FONCODES – Cusco y su incidencia en la imagen institucional**” realizado por **Lisbeth Alarcón Rojas y Juana Juliza Bellido Quispitupa** de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el año 2010.

Se proponen como objetivo principal establecer la influencia de la Comunicación Organizacional en la configuración de la Imagen Institucional.

Finalmente, con la aplicación de su trabajo de investigación llegaron a las siguientes conclusiones:

- La Comunicación Organizacional implica el manejo tecnificado, planificado y sistematizado de la difusión de información, estableciendo canales de comunicación entre la institución y sus públicos, con el fin de crear y mantener una Imagen Institucional positiva, el mismo que crea un clima de confianza, simpatía y respeto.
- Los factores que determinan la configuración de la Imagen Institucional en el imaginario colectivo de nuestros beneficiarios son principalmente factores internos



entre ellos: Relaciones Humanas (trato personal), calidad del servicio prestado, nivel profesional de los trabajadores y otros aspectos relevantes que en suma proyectan una imagen positiva y negativa.

**Mariano de los Santos Saavedra Morales y Naya Morid Vargas Huamán** realizaron una investigación en año 2016 denominada “**Clima organizacional y desempeño laboral del personal administrativo del área financiera de la Universidad Nacional de San Antonio Abad Del Cusco**” de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

El objetivo principal es determinar las dimensiones del clima organizacional que influyen negativamente en el desempeño del personal administrativo del Área Financiera de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

Llegando a las siguientes conclusiones:

- Las Dimensiones como infraestructura, recompensa y capacitación, afectan en mayor grado al desempeño del personal, ya que estas son percibidas como inadecuadas por los trabajadores del Área Financiera de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
- El tipo de clima organizacional de Área Financiera de la UNSAAC, es participativo – consultivo, porque la forma de conducción de los directivos es aceptada por los trabajadores, ya que existe un ambiente de confianza en el trabajo, y las ordenes que se imparten, se dan de manera que el trabajador tenga la libertad al realizar sus funciones.

En la investigación denominada **“Incidencia de la comunicación organizacional en el clima organizacional del organismo no gubernamental Plan Internacional Cusco”** de **Yulisa Ccopa Astete y Verioska Pozo Álvarez** de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el año 2014.

Su objetivo principal es establecer como la organización influye en el clima organizacional del organismo no gubernamental del Plan Internacional Cusco.

Llegando a las siguientes conclusiones:

- La comunicación interna caracterizada por la tendencia vertical descendente; debido al influjo excesivo de la tecnología moderna (internet, intranet y telecomunicaciones), no permite desarrollar una intersección humana que consolide las relaciones interpersonales que se manifiestan en una imagen corporativa sólida de identificación de sus componentes.
- Las barreras de comunicación detectadas afectan ostensiblemente al comportamiento e identificación del personal, alterando su plena participación en la consecución óptima de los objetivos institucionales y personales, lo cual se manifiesta en el bajo nivel de compromiso individual y en la capacitación de talentos personales que se comprometan fehacientemente en el logro de los objetivos institucionales.

## CAPÍTULO III

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

#### 3.1. Reseña histórica de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

Villanueva H. (1992) destaca que la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco tiene su cuna y origen en el Seminario cusqueño del mismo nombre, institución matriz que, fundada en 1598, fue sustentáculo material, doctrinario y académico del claustro universitario, a partir de 1696 y durante 167 años, hasta su secularización ocurrida en 1863.

El 23 de noviembre de 1673 hace su ingreso, con la pompa y solemnidad propias de la época, el Ilustrísimo XIV Obispo de esta Diócesis, Dr. Dn. Manuel Mollinedo y Angulo, Prelado que había de ser el fundador de la actual Universidad Cusqueña.

Según Paredes O. (2006) el punto de partida para comprender los referentes a la historiografía de nuestra Universidad entre los siglos XIX y XX, viene a ser la Resolución del 12 de diciembre de 1891, del Consejo Superior de Instrucción Pública que había atendido a los temas presentados para proveer los cargos de Rectores y Vicerrectores de las “Universidades Menores” de Arequipa y Cusco. Nombrándose como Rector de la Universidad Menor del Cusco al Dr. D. Serapio Calderón y Vicerrector al Dr. D. Eliseo Araujo.

El Expresidente de la República prácticamente gobernó la Universidad Antoniana entre 1892 a 1909, en otras palabras, gobernó por un periodo de 17 años, mientras que a su vez continuaba con su vida política como Prefecto del Cusco (1870, 1890), Diputado de la Provincia de Canas (1886), Vicepresidente de la República (1903) y Presidente de la República (1904).

Posteriormente, el Dr. Araujo paso a ser Rector de la Universidad, años en el cual ocurrieron varios sucesos trascendentales, como por ejemplo que el Seminario de San Antonio Abad había encontrado una Cédula Real Originaria de la Fundación y un filántropo había ministrado unos autógrafos relativos a la fundación de la Universidad y el expediente seguido

al respecto, el mismo que solicitaba dejarlo en poder de la Universidad por un medio de 5 soles, que hallándose en letra anticuada, se había encomendado su lectura y traducción al bibliotecario Juan Pablo Villanueva. No se supo el destino de la Cédula Real Originaria, ni quien fue aquel filántropo, ni donde están los demás documentos.

El Dr. Juan Pablo Villanueva concluyó la interpretación paleográfica el 07 de octubre de 1904, la cual nunca fue publicada. Pero esclarece mucho más nuestra historia institucional, sobre todo durante la época crítica de 1692 a 1696.

Memoria Anual UNSAAC (2018) La UNSAAC fue creada por breve erección “Aeternae Sapientae...” del papa Inocencio XII dado en Roma, Santa María La Mayor el 1 de marzo de 1692, este documento Papal fue ratificado por el Rey de España Carlos II, mediante Real Cédula denominada EXEQUATUR, dada en Madrid el 1 de junio de 1692. Se construyó en la ciudad del Cusco, en las indias Occidentales desde el año de 1592, un colegio seminario eclesiástico, bajo la invocación o título de San Antonio Abad, que existe en el patronato del Rey Carlos y tiene cinco cátedras fundadas a expensas del mismo Rey, tres de Filosofía y dos de Teología Sagrada, las cuales se dan por concurso a los colegiales del mismo colegio; y que los jóvenes más notables ingresaban, los cuales, además de los estudios de las buenas letras, que allí se dedican, sirven en el debido tiempo a la iglesia catedral del Cusco; y que también han salido en él varones muy útiles y provechosos a las misiones sagradas, al cuidado de las almas y al servicio de la iglesia.

Viendo, pues, que le falta a esta institución, que los colegiales sobre dichos, y otros cualesquiera de sus alumnos, concluidas las labores de sus estudios, no pueden conseguir el premio de los grados literarios, porque la Universidad de Estudios Generales de Lima, dista quinientas millas, más o menos, de la referida ciudad del Cusco, en virtud de que el Colegio de San Antonio, que existe desde tiempo más remoto goza desde el principio de su fundación la prerrogativa de la procedencia sobre el mencionado colegio de San Bernardo; y sus colegiales,

luego que entran a él, se obligan con juramento a seguir la doctrina de Santo Tomás de Aquino, y se apoyan en ella: “El mismo Rey Carlos desea mucho, que permitamos a estos colegiales, o a los demás alumnos del colegio San Antonio, que concluidos sus estudios y previo el examen, que debe hacerse por los catedráticos del Convento de Santo Domingo del Orden de Predicadores de dicha ciudad del Cusco, en consideración a que siguen las mismas doctrinas, puedan recibir los grados de Bachilleres, Licenciados, Maestros o Doctores en Filosofía y Sagrada Teología, del obispo del Cusco, o del Capítulo de aquella iglesia, en el expresado convento, que existiesen según el tiempo, estando vacante la Sede Episcopal del Cusco.”

La Universidad tuvo como primer Rector al Doctor Juan de Cárdenas y Céspedes, el primer Grado Académico conferido fue de Doctor en Teología a Don Pedro Oyardo, el 30 de octubre de 1696.

Manuel Jesús Aparicio Vega citado en *Maestros Antonianos (2000)* señala que, durante el siglo XX, la chispa que inició la iluminación del escenario universitario, el punto de arranque de los cambios que se produjeron en la Universidad de San Antonio, en las primeras décadas del presente siglo, estuvo firmemente cimentado en la actitud conforme y esperanzadora de la juventud universitaria, a la que se sumaron factores coadyuvantes que contribuyeron para alcanzar logros realmente trascendentales. A la inicial inquietud de los alumnos, se sumaron un buen número de catedráticos que sinceramente deseaban introducir mejoras en las aulas antonianas, lo que facilitó el ambiente propicio para la huelga universitaria, la misma que fue castigada con el receso de San Antonio, hecho que permitió unificar al estudiantado que luchó inteligentemente y tenazmente por la reapertura de la Universidad, habiéndose conseguido, con la consecuente reorganización, que facilitó la presencia en el rectorado de Alberto Giesecke, quien logró aglutinar docentes y estudiantes y generar un gran movimiento cultural, al que se ha venido a denominar como “Escuela Cusqueña”, que modernizó nuestra Universidad de San Antonio.

La UNSAAC ha sido cuna de la primera peruana que cursó estudios de derecho en el Perú y Sudamérica, María Trinidad Enríquez Ladrón de Guevara. También ha sido alma máter de dos presidentes de la República del Perú, José Luis Bustamante y Rivero, quien fuera además presidente de la Corte Internacional de Justicia; y Valentín Paniagua Corazao.

Asimismo, ha sido alma mater de Francisco Xavier de Luna Pizarro, presidente del Primer Congreso Constituyente del Perú, y gestor de la Primera Constitución de la República del Perú. (Memoria Anual, 2018).

### **3.2. Misión y visión**

#### **Misión**

“Brindar formación profesional científica, tecnológica y humanística, a los estudiantes universitarios; con valores, principios y responsabilidad social; reconociendo la diversidad natural-cultural, afirmando la interculturalidad y fortaleciendo nuestra identidad andinoamazónica, en un ambiente sano y seguro” (Portal de Transparencia - UNSAAC, 2017)

#### **Visión**

“Los peruanos acceden a una educación que les permite desarrollar su potencial desde la primera infancia y convertirse en ciudadanos que valoran su cultura, conocen sus derechos y responsabilidades, desarrollan sus talentos y participan de manera innovadora, competitiva y comprometida en las dinámicas sociales, contribuyendo al desarrollo de sus comunidades y del país en su conjunto”. (Memoria Anual, 2018)

### **3.3. Objetivos Estratégicos Sectoriales (Memoria Anual, 2018)**

El Sector Educación tiene como prioridad construir un sistema educativo de calidad donde todos los peruanos tengan oportunidades para desarrollar al máximo su potencial. A fin de orientar la acción del sector hacia esta meta, se definieron cinco objetivos, 24 acciones estratégicas sectoriales, las cuales deben estar orientadas al accionar de las instituciones

vinculadas al Sector Educación en los próximos cinco (5) años y 23 indicadores de desempeño para medir el avance del Sector.

Los cinco (5) objetivos estratégicos sectoriales definidos son:

1. OES1. Incrementar la equidad y calidad de los aprendizajes y del talento de los niños y adolescentes.
2. OES2. Garantizar una oferta de educación superior teórica y universitaria que cumpla con condiciones básicas de calidad.
3. OES3. Incrementar las competencias docentes para el efectivo desarrollo de los procesos de enseñanza – aprendizaje.
4. OES4. Mejorar la seguridad, calidad y funcionalidad de la infraestructura educativa y deportiva, así como de su mobiliario y equipamiento.
5. OES5. Fortalecer la gestión sectorial a nivel de Instituciones educativas e instancias.

### **3.4. Objetivos Estratégicos Institucionales 2018 – 2020 (Plan Estratégico Institucional UNSAAC, 2018 – 2020)**

- Mejorar la formación profesional de los estudiantes universitarios
- Fortalecer la investigación científica, la innovación, la transferencia y el emprendimiento en docentes y estudiantes.
- Fortalecer la extensión cultural y proyección social en la UNSAAC.
- Mejorar la gestión institucional.
- Implementar la gestión de riesgo de desastres y adaptación al cambio climático.

### **3.5. Funciones Generales de la UNSAAC (Estatuto de la UNSAAC, 2015)**

- Formación profesional.
- Investigación científica, tecnológica y humanística.
- Extensión cultural y proyección social.
- Educación continua de calidad.

- Contribución al desarrollo humano.
- Pronunciarse sobre la realidad regional, nacional e internacional.
- Valoración y preservación de las expresiones culturales y de las identidades de la región.
- Capacitación permanente a estudiantes, docentes y personal no docente.
- Las demás que señala la Constitución Política del Perú, la Ley N° 30220 Ley Universitaria, el presente Estatuto y normas conexas.

### **3.6. Principios de la UNSAAC (Estatuto de la UNSAAC, 2015)**

- Búsqueda y difusión de la verdad.
- Calidad académica.
- Autonomía.
- Libertad de cátedra.
- Espíritu crítico y de investigación.
- Democracia institucional.
- Pluralismo, tolerancia, diálogo intercultural, inclusión y accesibilidad.
- Pertinencia y compromiso con el desarrollo sostenible de la región y el país.
- Afirmación de la vida y dignidad humana.
- Mejoramiento continuo de la calidad académica.
- Emprendimiento, creatividad e innovación.
- Internacionalización.
- Interés superior del estudiante.
- Pertinencia de la enseñanza e investigación con la realidad social.
- Rechazo de toda forma de violencia, intolerancia y discriminación. Tolerancia, equidad y respeto por la persona humana.
- Ética pública y profesional.



- Gratuidad de la educación.
- Libertad de pensamiento.

### **3.7. Fines de la UNSAAC (Estatuto de la UNSAAC, 2015)**

- Preservar y transmitir de modo permanente la herencia histórica, científica, tecnológica, cultural y artística de la humanidad.
- Formar profesionales de alta calidad de acuerdo a las necesidades del país.
- Proyectar a la comunidad sus acciones y servicios.
- Colaborar de modo eficaz en la afirmación de la democracia, el estado de derecho y la inclusión social.
- Realizar, promover y garantizar la investigación científica, tecnológica y humanística; la creación intelectual y artística permanente.
- Difundir el conocimiento universal.
- Afirmar y transmitir las diversas identidades culturales de la región y del país.
- Promover el desarrollo humano y sostenible en el ámbito local, regional, nacional y mundial.
- Servir a la comunidad y al desarrollo integral.
- Formar personas libres.

### **3.8. Base Legal (Memoria Anual, 2018)**

- Constitución Política del Perú
- Ley N° 28044, Ley General de Educación y su Reglamento aprobado con D.S. N° 011-2012-ED.
- Ley N° 30220, Ley Universitaria, modificada con Leyes Nros. 30489 y 30697.
- Fundación de la Universidad dado por S.S Inocencio XII, en Santa María la mayor con fecha 01 de marzo de 1692.
- Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.

- Ley N° 27785, Ley Organiza del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría general de la República y su modificatoria con D. Leg. N° 1446.
- Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General y modificaciones con D.S. N° 004-2019-JUS, Aprueba el Texto Único ordenado de la Ley.
- Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado y Modificación con Ley N° 29743.
- Ley N° 27705, Ley que crea el Registro de Trabajos de Investigación y Proyectos para optar Grado Académicos y Títulos Universitarios.
- Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Ley N°28740, Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa.
- Ley N° 28522, Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN.
- Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado y su modificación con D., Leg. N° 1444.
- Decreto Legislativo N° 1436, Decreto Legislativo Marco de la Administración Financiera del Sector Público.
- Decreto Legislativo N° 1437, Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Endeudamiento Público.
- Decreto Legislativo N° 1438, Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Contabilidad.
- Decreto Legislativo N° 1439, Decreto Legislativo del Sistema Nacional del Sistema de Abastecimiento.
- Decreto Legislativo N° 1440, Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto.
- Decreto Legislativo N° 1441, Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Tesorería.

- Decreto Legislativo N° 1442, Decreto Legislativo de la Gestión Fiscal de los Recursos Humanos en el Sector Público.
- Decreto Legislativo N° 1252, crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversores, modificado con Decreto Leg. N° 1432 y su Reglamento con D.S. N° 024-2017-EF.
- Decreto Supremo N° 016-2015-MINEDU, aprueba la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria.
- Decreto Supremo N° 054-2018-PCM, Lineamientos de Organización del Estado, modificado por D.S. N°131-2018-PCM.
- Estatuto Universitario de la UNSAAC.
- Las demás normas sustantivas que sean emitidas por el Estado para el Gobierno Nacional aprobados.

### **3.9. Oficina de Imagen Institucional (Memoria Anual, 2018)**

La oficina de Imagen Institucional, depende del Rectorado, es responsable de planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades y actos protocolares de la Institución en el ámbito local, nacional e internacional, mediante el manejo estratégico de la comunicación social, las actividades públicas y el relacionamiento interinstitucional.

### **3.10. Funciones de la Oficina de Imagen Institucional (ROF 2018)**

Son funciones de la Oficina de Imagen Institucional las siguientes:

- a) Identificar las actitudes, intereses y afinidades de los grupos de interés de la Universidad.
- b) Formular y ejecutar acciones estratégicas para posicionar el prestigio institucional en los grupos de interés.

- c) Identificar y mapear los riesgos organizacionales que pueden afectar el prestigio institucional y coordinar con las áreas responsables para eliminar o minimizar el impacto de los mismos.
- d) Facilitar el relacionamiento interinstitucional que contribuya al logro de los objetivos de la Universidad.
- e) Planificar, coordinar, centralizar, dirigir y ejecutar la comunicación pública de la Institución y los centros desconcentrados, a través de los diferentes medios de comunicación, canales y/o formas de difusión.
- f) Mostrar a través de los diferentes medios de comunicación social una imagen positiva de la Institución, con base en los logros y actividades que desarrollan sus órganos de gobierno y demás unidades orgánicas.
- g) Asesorar a la Alta Dirección en políticas de comunicación pública,
- h) Reportar a la Alta Dirección en las tendencias de los grupos de interés en relación al prestigio institucional.
- i) Organizar, coordinar y ejecutar las actividades protocolares institucionales.
- j) Mantener actualizada la información de los grupos de interés de la institución.
- k) Elaborar y publicar periódicamente el Boletín Institucional.
- l) Organizar y convocar conferencias de prensa, cuando el Rector así lo disponga.
- m) Otras que le encargue el Rector.

### **3.11. Unidad de Talento Humano (ROF 2018)**

La Unidad de Talento Humano tiene como finalidad administrar el potencial humano, procurando que su selección, integración, desarrollo, y bienestar contribuyan a la realización de los fines institucionales, en concordancia con las leyes y normas emitidas por el ente Rector del Sistema de Gestión de Recursos Humanos y el Régimen de Servicio Civil.

### 3.12. Funciones de la Unidad de Talento Humano (ROF 2018)

Son funciones de la Unidad de Talento Humano:

- Planificar, implementar y ejecutar los lineamientos de política de sistema de Gestión de Recursos Humanos.
- Organizar y administrar el potencial humano para su óptima contribución al funcionamiento de la UNSAAC, manteniéndolos informados sobre sus derechos, deberes, prohibiciones y sanciones disciplinarias según la Ley de la Carrera Administrativa.
- Dirigir los procesos técnicos y acciones propias de la Gestión de Empleo.
- Realizar el estudio y análisis cualitativo y cuantitativo de la provisión del personal docente y administrativo de acuerdo a las necesidades institucionales.
- Elaborar, administrar los instrumentos técnicos normativos de la Gestión del Recurso Humano (CAP Provisional o Cuadro de Puestos de la Entidad, Mapeo de Puestos, Manual de Perfil de Puestos, etc.).
- Planificar y administrar relaciones humanas, sociales y seguridad en el trabajo.
- Planificar la capacitación, atendiendo las necesidades de formación laboral y formación profesional del servidor para la progresión en la carrera y mejor cumplimiento de sus funciones.
- Implementar y mantener actualizados los registros de escalafón y otros para ejecutar procesos del Subsistema de Gestión de Empleo.
- Velar la oportuna formulación de las planillas del personal docente y no docente, activo y pensionista, de acuerdo con los dispositivos legales vigentes.
- Gestionar el proceso de evaluación de desempeño, de acuerdo a las normas establecidas por el ente rector del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.
- Otras funciones afines que le encomiende el Director General de Administración.

### 3.13. Estructura orgánica

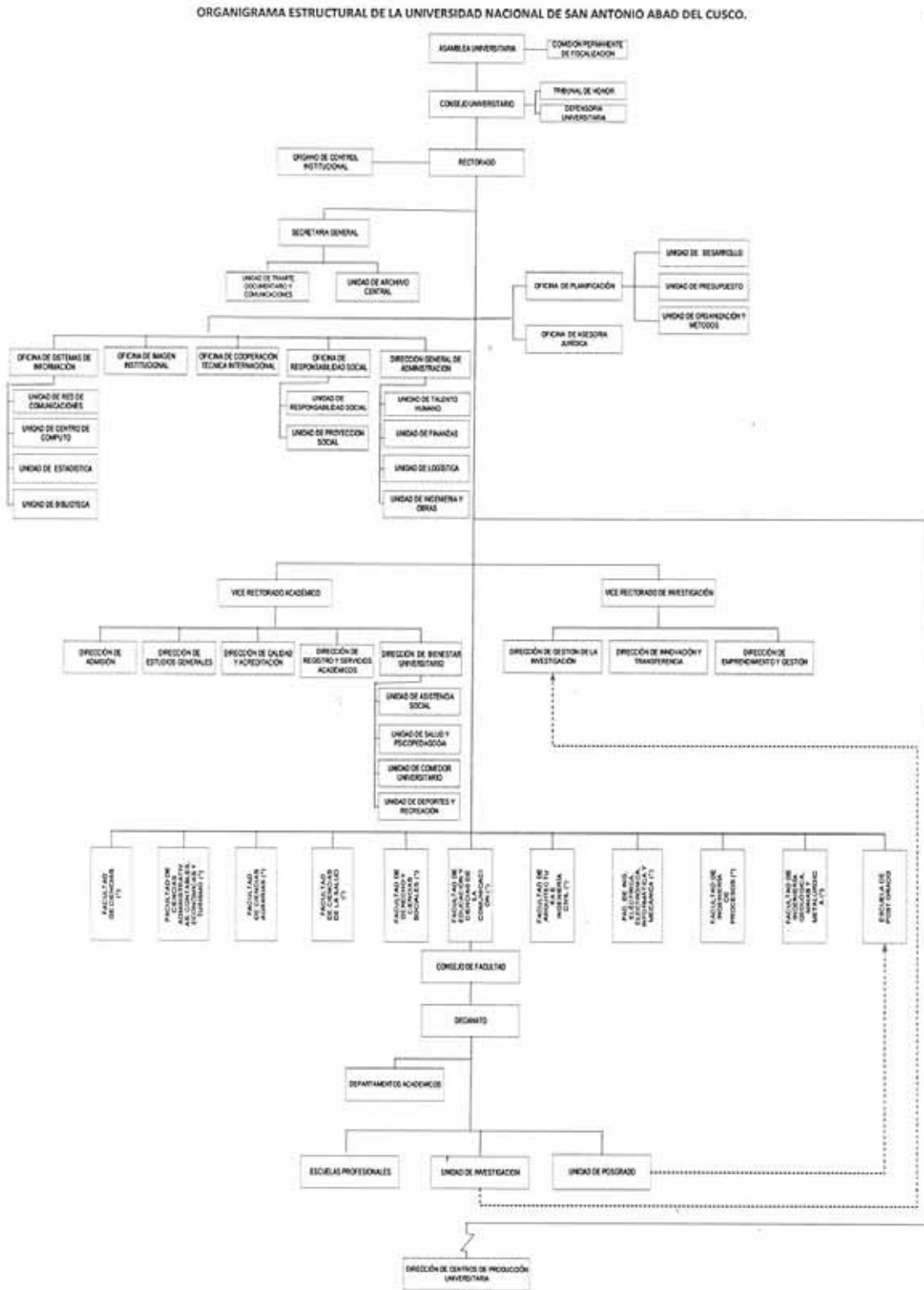


Figura 4: Organigrama Estructural de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (2019) recuperado de la Oficina de Imagen Institucional de la UNSAAC

### 3.14. Análisis FODA

Tabla 1: Análisis FODA

ANÁLISIS	POSITIVO	NEGATIVO
Interno	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidad de culturas andino-amazónicas e interculturalidad</li> <li>• Promoción de la investigación científica</li> <li>• Prestigio institucional y reconocimiento nacional e internacional</li> <li>• Plana docente con formación para impartir cursos de educación continua.</li> <li>• Convenio con diferentes instituciones públicas y privadas.</li> </ul>	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura no adecuada</li> <li>• Conocimientos obsoletos</li> <li>• Uso de nuevas tecnologías</li> <li>• Porcentaje de carreras acreditadas.</li> <li>• Porcentaje de laboratorios científicos y tecnológicos.</li> </ul>
Externo	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalización</li> <li>• Mejora continua de procesos académicos, de investigación y administrativos.</li> <li>• Financiamiento público de la educación superior.</li> <li>• Mayor demanda de carreras especializadas</li> </ul>	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competitividad local por parte de las demás universidades de la región.</li> <li>• Inestabilidad económica de las familias de los estudiantes antonianos.</li> <li>• Inestabilidad económica y política a nivel local, regional, nacional e internacional.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO IV

### METODOLOGÍA

#### **4.1. Ámbito de estudio: localización política y geográfica**

El ámbito de estudio se encuentra ubicado en la región sur oriental del Perú, en la región andina a 13° 30' 45" latitud Sur y a 71° 58' 33" longitud Oeste. Específicamente localizada en la ciudad del Cusco, departamento que limita con Junín, Ucayali, Madre de Dios, Puno, Arequipa, Apurímac y Ayacucho, con más de 71986 km<sup>2</sup> y una población de 1205527 habitantes, según al último censo peruano realizado en el año 2017 por el Instituto Nacional de Estadística e Informática.

En la capital de la provincia específicamente en el distrito de Cusco se ubican las oficinas administrativas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco que se encuentran en diferentes locales de la ciudad imperial, desarrollando sus actividades institucionales dentro y fuera de la región Cusco. Nuestro estudio se focaliza en la denominada ciudad universitaria de Perayoq ubicada en Av. de La Cultura 773, asimismo en el local del Rectorado ubicado en calle Tigre 127.

Por otro lado, cuenta con filiales en la ciudad de Sicuani capital de la provincia de Canchis, ciudad de Yanaoca capital de la provincia de Canas, ciudad de Yauri capital de la provincia de Espinar y ciudad de Santo Tomas capital de la provincia de Chumbivilcas de la Región Cusco; asimismo, posee filiales en la ciudad de Andahuaylas capital de la provincia de Andahuaylas de la región de Apurímac, y la ciudad de Puerto Maldonado capital de la provincia de Tambopata de la región Madre de Dios.

#### **4.2. Tipo de diseño de investigación**

Esta investigación se sustenta en el enfoque cuantitativo y un tipo y alcance de investigación descriptivo correlacional, por otro lado, el diseño es no experimental transversal (Hernández 2014).



## Enfoque – Cuantitativo

Representa un conjunto de procesos que son secuenciales y probatorios, usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

### Tipo y alcance

- **Descriptivo:** Pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. Son útiles para mostrar con precisión los ángulos y dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.
- **Correlacional:** Asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población, tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular.

### Diseño

- **No experimental:** Es un estudio donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para su efecto sobre otras variables, lo que hacemos es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos.
- **Transversal:** El diseño de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

## 4.3. Unidad de análisis

Es la muestra de trabajadores administrativos con más de 10 años laborando en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco a los cuales se les aplicó un cuestionario específicamente sobre preguntas relacionadas a la comunicación e imagen institucional que tienen y perciben de su institución.

#### 4.4. Universo

Según la Unidad de Talento Humano de la UNSAAC, la población total de personal administrativo en modalidad nombrado y contratado que cuenta con más de 10 años de experiencia al 31 de julio de 2019 que posee la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco es de 387 trabajadores.

#### 4.5. Tamaño de muestra

Para la obtención de la muestra a realizarse en este proyecto, se utilizó la fórmula para poblaciones finitas, asimismo para el desarrollo de esta ecuación se ha considerado los siguientes ítems:

$$N = 387$$

$$Z = 95\%$$

$$p = 0.05$$

$$q = 0.05$$

$$e = 5\%$$

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = 193$$

El número de trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco que se ha de utilizar como muestra es de 193 personas, cantidad que incluye personal de las diferentes oficinas administrativas y tienen más de 10 años laborando en esta institución.

#### 4.6. Técnicas de selección de la muestra

La técnica de selección a usar es la de muestreo probabilístico o aleatorio, específicamente el tipo de muestra al azar simple, pero previamente habiéndolo delimitado por los aspectos presentados anteriormente.

#### **4.7. Técnicas de recolección de información**

Las técnicas de recolección de información utilizada en este trabajo son las siguientes:

- Entrevista: El tipo de entrevista realizada es de forma directa aplicada a jefes de oficina de diversas áreas.
- Encuestas: Se diseñó las encuestas utilizando la escala de Likert y preguntas de opción múltiple.
- Los instrumentos que se emplearán para la entrevista es la guía de entrevista y para la encuesta, el cuestionario.

#### **4.8. Técnicas de análisis de información**

Se utiliza la codificación de interrogantes cerradas y en escala de Likert. Posteriormente se realiza la tabulación de datos utilizando el programa informático SPSS.

Por otro lado, se emplea para el procesamiento de datos la deducción debido a que las entrevistas no son exactamente medibles.

#### **4.9. Hipótesis**

##### **4.9.1. Hipótesis general**

La comunicación organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco incide significativamente en la imagen institucional – 2019.

##### **4.9.2. Hipótesis nula**

La comunicación organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco no incide significativamente en la imagen institucional.

#### 4.9.3. Hipótesis específicas

- Existe un nivel regular de comunicación organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
- Los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco muestran un nivel relativo de identificación institucional.
- El uso de la estrategia del diálogo permanente y sincero entre jefes y subordinados, así como entre compañeros de trabajo, contribuye a mejorar la imagen institucional por parte de los trabajadores administrativos de la UNSAAC.

#### 4.10. Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas

Para determinar si la comunicación organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco incide en la imagen institucional, se empleó la prueba estadística Chi cuadrado.

Asimismo, para determinar el grado de relación entre las variables comunicación organizacional e imagen institucional, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson.

#### 4.11. Identificación de variables

##### 4.11.1. Operacionalización de variables

Tabla 2: Operacionalización de variables

TIPO DE VARIABLES	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Variable Independiente	Comunicación organizacional	Es el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización; Su percepción del campo incluye a las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, las habilidades de comunicación (hablar, escuchar, escribir) y los programas de evaluación de las comunicaciones.	Redes formales del mensaje	Comunicación descendente	ENCUESTA ENTREVISTA
				Comunicación ascendente	ENCUESTA
				Comunicación horizontal	ENCUESTA ENTREVISTA
			Redes informales del mensaje	Rumores	ENCUESTA
			Propósito del mensaje	Mensaje de tarea	ENCUESTA
				Mensaje de mantenimiento	ENCUESTA
				Mensajes humanos	ENCUESTA ENTREVISTA
			Receptores del mensaje (internos y externos)	Internos	ENCUESTA ENTREVISTA
				Externos	ENCUESTA
			Lenguaje del mensaje	Comunicación verbal	ENCUESTA
				Comunicación no verbal	ENCUESTA
			Método de difusión	Software	ENCUESTA
				Hardware	ENCUESTA
			Variable Dependiente	Imagen institucional	Es el resultado de la proyección de una realidad existente, destinada a promover una tendencia favorable o una identificación por parte de los públicos receptores; asimismo todos y cada uno de sus miembros deben ser artífices de la misma, ya que esta es un conjunto de aptitudes y actitudes, es el resultado de una conducta general probada y comprobada.
Mass media	ENCUESTA				
Calidad del servicio	ENCUESTA ENTREVISTA				
Mobiliario y equipamiento	ENCUESTA				
Imagen Subjetiva	Imagen personal	ENCUESTA			
	Atención al público	ENCUESTA ENTREVISTA			
	Organización y eficiencia del personal	ENCUESTA			
	Valores y virtudes	ENCUESTA			

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 5.1. Datos Generales

Tabla 3: Descripción de los datos generales (Sexo)

Composición de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, de acuerdo al sexo.

	N	%
Femenino	122	63.2
Masculino	71	36.8
Total	193	100.0

Fuente: Elaboración propia

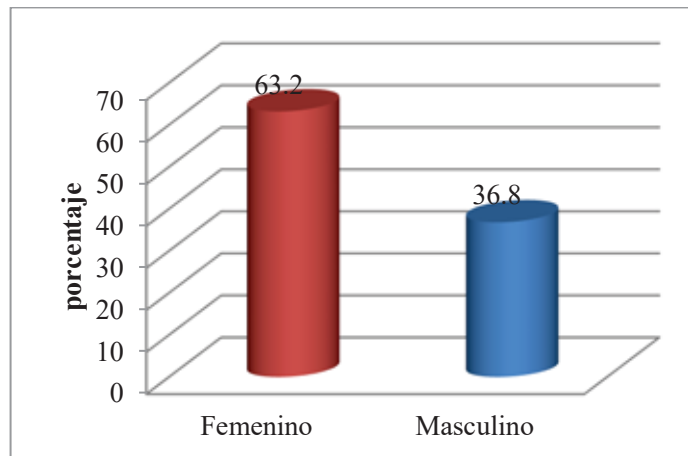


Figura 5: Género de los encuestados

#### Interpretación

Según la tabla N° 3, mayoritariamente (63.2%) los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco son de sexo femenino, mientras que un poco más de un tercio (36.8%) es personal masculino.

Tabla 4 Descripción de los datos generales (Experiencia laboral)

Composición de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, de acuerdo al tiempo de laboro en la institución.

	N	%
10 a 20 años	86	44.6
21 a 30 años	35	18.1
Más de 31 años	72	37.3
Total	193	100.0

Fuente: Elaboración propia

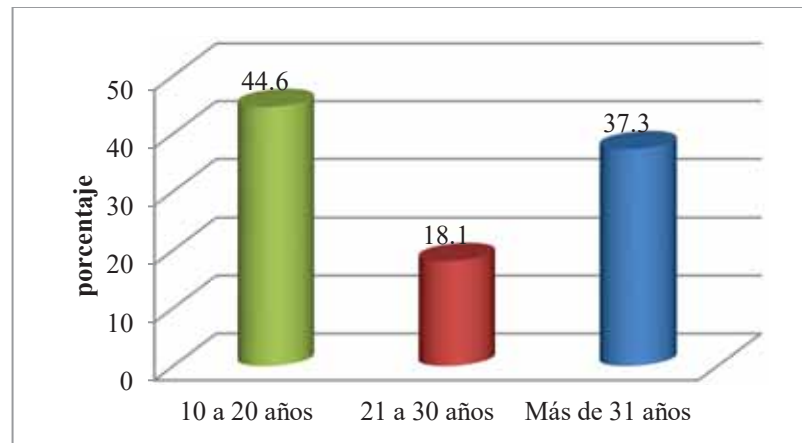


Figura 6: Experiencia laboral en la institución

### Interpretación

Según la tabla N° 4, un poco menos de la mitad (44.6%) de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco posee entre 10 a 20 años trabajando en la institución, más de un tercio (37.3%) indica que tiene más de 31 años laborando. En consecuencia, las cifras mayores se presentan como extremos, de una parte, trabajadores relativamente jóvenes y de otra, aquellos que han pasado tres décadas de trabajo.

Tabla 5: Descripción de los datos generales (Grado de instrucción)

Composición de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, de acuerdo al grado de instrucción.

	N	%
Secundaria completa	2	1.0
Profesional técnico	24	12.4
Profesional universitario	137	71.0
Grado de Magister o Doctor	30	15.5
Total	193	100.0

Fuente: Elaboración propia

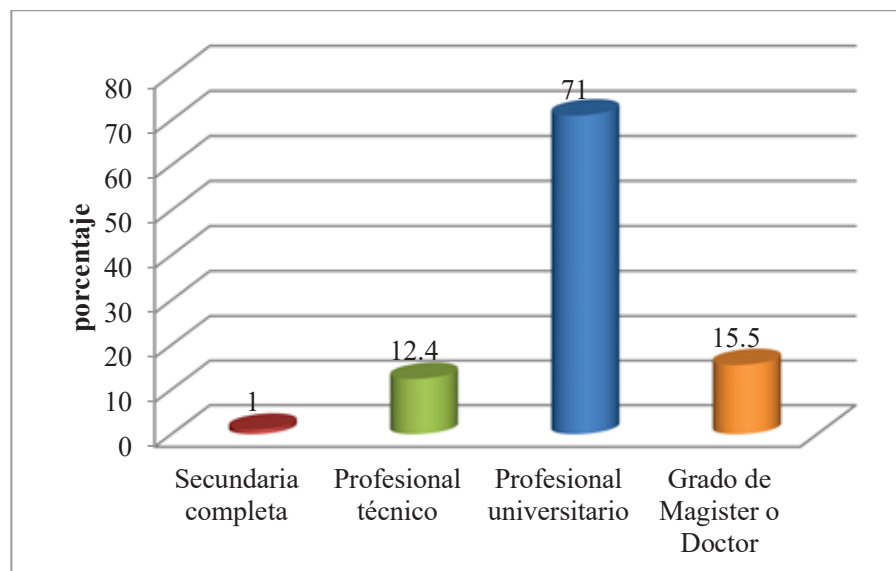


Figura 7: Grado académico

### Interpretación

En la tabla N° 5 apreciamos que la mayoría (71%) de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco tienen un nivel importante en su formación profesional, y si incluimos a los que han alcanzado los grados de Magister o Doctor ese porcentaje se eleva al 86.5 %. Sin embargo, esa calidad profesional, no siempre es garantía de un buen servicio, en particular al docente y estudiante como público interno de la institución.



Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de interpretación:

Tabla 6: Descripción de la Baremación y escala de interpretación

	Promedio	Interpretación de la variable	
		Comunicación organizacional	Imagen Institucional
Nunca.	1 – 1.80	Muy malo	Muy poco
Casi nunca	1.81 – 2.60	Malo	Poco
A veces	2.61 – 3.40	Regular	Regular
Casi siempre	3.41 – 4.20	Bueno	Alto
Siempre	4.21 – 5	Muy bueno	Muy alto

Fuente: Elaboración propia

## 5.2. Fiabilidad del Instrumento

Para evaluar la fiabilidad interna del cuestionario que mide la comunicación organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco y la imagen institucional, se aplicó la técnica estadística Índice de Consistencia Interna Alpha de Cronbach, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.7. Entonces, el instrumento es aceptable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.7. Entonces, el instrumento no es aceptable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software IBM SPSS versión 25, cuyo resultado fue el siguiente:

Tabla 7: Estadísticas de fiabilidad

	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
Comunicación Organizacional	0.753	18
Imagen Institucional	0.805	12

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.753 para los ítems considerados en la variable Comunicación organizacional y 0.805 para los ítems de la variable imagen institucional, por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

### **5.3. Variable independiente: Comunicación Organizacional**

#### 5.3.1. Resultados de las dimensiones de la variable Comunicación Organizacional

Para describir la comunicación organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco se consideró las dimensiones de: Redes formales del mensaje, redes informales del mensaje, propósito del mensaje, receptores del mensaje (internos y externos), lenguaje del mensaje y método de difusión. Los resultados se presentan a continuación:

## A) Redes formales del mensaje

Tabla 8: Indicadores de la dimensión Redes formales del mensaje

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. La comunicación entre los trabajadores en la UNSAAC es buena.	0	0	16	8.3	94	48.7	69	35.9	14	7.3	193	100
2. La comunicación ascendente que utilizan sus compañeros dentro del área administrativa en la que usted labora es asertiva.	0	0	10	5.2	91	47.2	70	36.5	22	11.4	193	100
3. Toman en cuenta su opinión para la resolución de problemas.	4	2.1	9	4.7	85	44	69	35.8	26	13.5	193	100

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: Redes formales del mensaje

	N	%
Muy malo	2	1.0
Malo	4	2.1
Regular	100	51.8
Bueno	67	34.7
Muy bueno	20	10.4
Total	193	100.0

Fuente: Elaboración propia

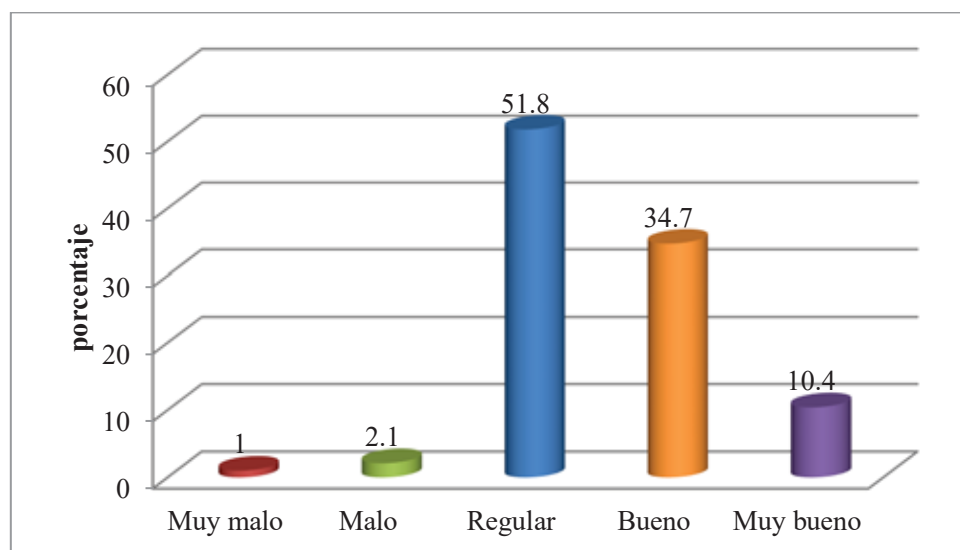


Figura 8: Redes formales del mensaje

### Interpretación

Las tablas N° 8 y 9 demuestran que la mitad (51.8%) de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco califican las redes formales como regulares y un tercio (34.7%) la consideran buenas.

En conclusión, la mitad de los trabajadores señalan que la comunicación vertical y horizontal se usa de manera regular, ya que la UNSAAC posee una estructura y orden jerárquico (jefe y trabajador) y a su vez para planificar, organizar y ejecutar alguna actividad que usa una comunicación lateral entre subalternos. Por otro lado, observamos que una minoría indican que este tipo de comunicación empleado en la UNSAAC es malo puesto que no es una comunicación asertiva y no toman en cuenta sus opiniones para la resolución de problemas y creación de mejoras en la institución

## B) Redes informales del mensaje

Tabla 10: Indicadores para la dimensión Redes informales del mensaje

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
4. Los rumores que circulan en su dependencia se manifiestan:	16	8.3	55	28.5	80	41.5	30	15.5	12	6.2	193	100
5. Los problemas de malos entendidos o de otra naturaleza dentro de su oficina surgen:	24	12.4	47	24.4	92	47.7	22	11.4	8	4.1	193	100

Tabla 11: Redes informales del mensaje

	N	%
Muy malo	22	11.4
Malo	64	33.2
Regular	60	31.1
Bueno	39	20.2
Muy bueno	8	4.1
Total	193	100.0

Fuente: Elaboración propia

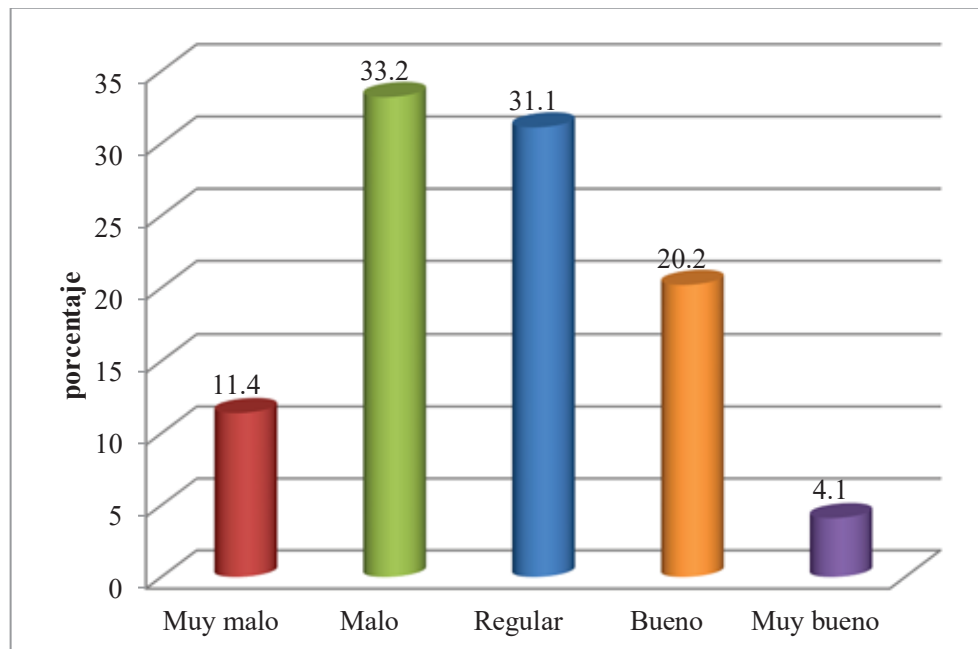


Figura 9: Redes informales del mensaje

### Interpretación

Las tablas N° 10 y 11 revelan que una tercera parte (33.2%) de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco señalan que las redes informales del mensaje son malas, mientras que otra tercera parte (31.1%) las consideran regulares.

Estas cifras nos demuestran que relativamente la mitad señalan que la presencia de los rumores en la institución debido a la falta de claridad al momento de transmitir la información no es frecuente, mientras que la otra parte mencionan que regularmente se puede apreciar malentendidos en las oficinas de distintas áreas.

## C) Propósito del mensaje

Tabla 12: Indicadores de la dimensión Propósito del mensaje

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6. Existe capacitación, talleres y actividades para mejorar la comunicación entre trabajadores.	44	22.8	50	25.9	81	42	12	6.2	6	3.1	193	100
7. Su dependencia se reúne para organizar y controlar las acciones a realizar, para obtener los objetivos previstos de su oficina.	10	5.2	27	14	73	37.8	59	30.6	24	12.4	193	100
8. Sus superiores le felicitan por los logros de su área e institución.	46	23.8	47	24.4	56	29	22	11.4	22	11.4	193	100
9. Se reúnen para solucionar conflictos entre compañeros de trabajo.	24	12.4	39	20.2	80	41.5	38	19.7	12	6.2	193	100

Tabla 13: Propósito del mensaje

	N	%
Muy malo	24	12.4
Malo	55	28.5
Regular	69	35.8
Bueno	37	19.2
Muy bueno	8	4.1
Total	193	100.0

Fuente: Elaboración propia

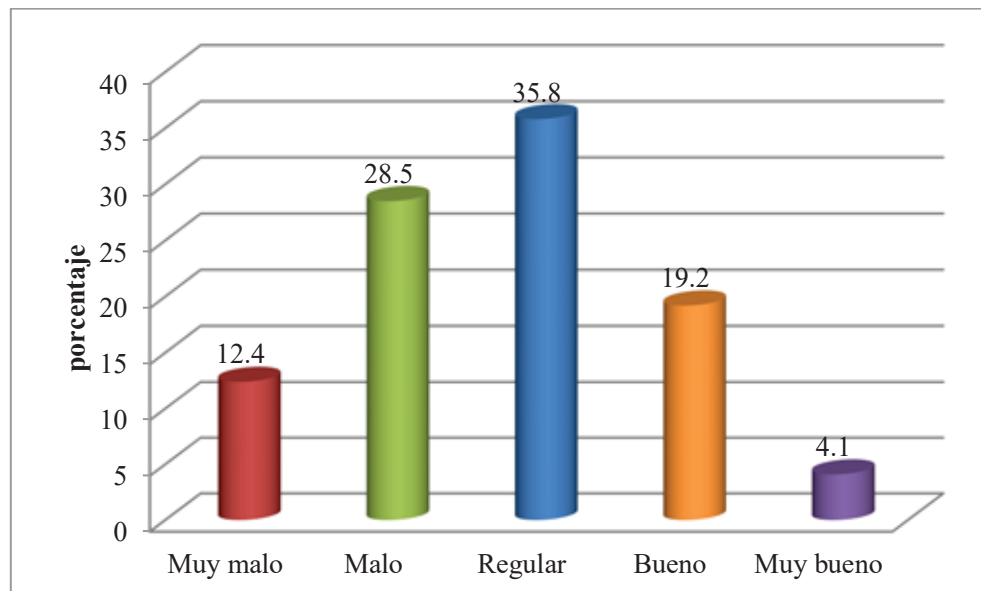


Figura 10: Propósito del mensaje

### Interpretación

Las tablas N° 12 y 13 expresan que una tercera parte (35.8%) de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco opinan que los mensajes se dan de manera regular, sin embargo, una cantidad no despreciable (28.5%) indican que el sistema de mensajes es malo.

En este sentido, un tercio expresa que la claridad y coherencia del mensaje de acuerdo al contexto de la situación se da de modo normal. Para ello sostienen reuniones cada cierto tiempo para organizar actividades y conversar o debatir sobre aspectos que atañen en las relaciones interpersonales de cada oficina.

Por otro lado, otro tercio menciona que no existen capacitaciones, talleres; entre otras actividades para mejorar la comunicación, puesto que no existe un uso adecuado de mensajes de tarea, de mantenimiento y humanos que optimicen a la institución.



## D) Receptores del mensaje (internos y externos)

Tabla 14: Indicadores de la dimensión Receptores del mensaje (internos y externos)

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
10. Tiene conocimiento de todas las actividades que realiza la universidad.	7	3.6	26	13.5	69	35.8	63	32.6	28	14.5	193	100
11. Se informa al público externo sobre las actividades que realiza la UNSAAC	8	4.1	27	14	65	33.7	70	36.3	23	11.9	193	100

Tabla 15: Receptores del mensaje (internos y externos)

	N	%
Muy malo	6	3.1
Malo	33	17.1
Regular	49	25.4
Bueno	81	42.0
Muy bueno	24	12.4
Total	193	100.0

Fuente: Elaboración propia

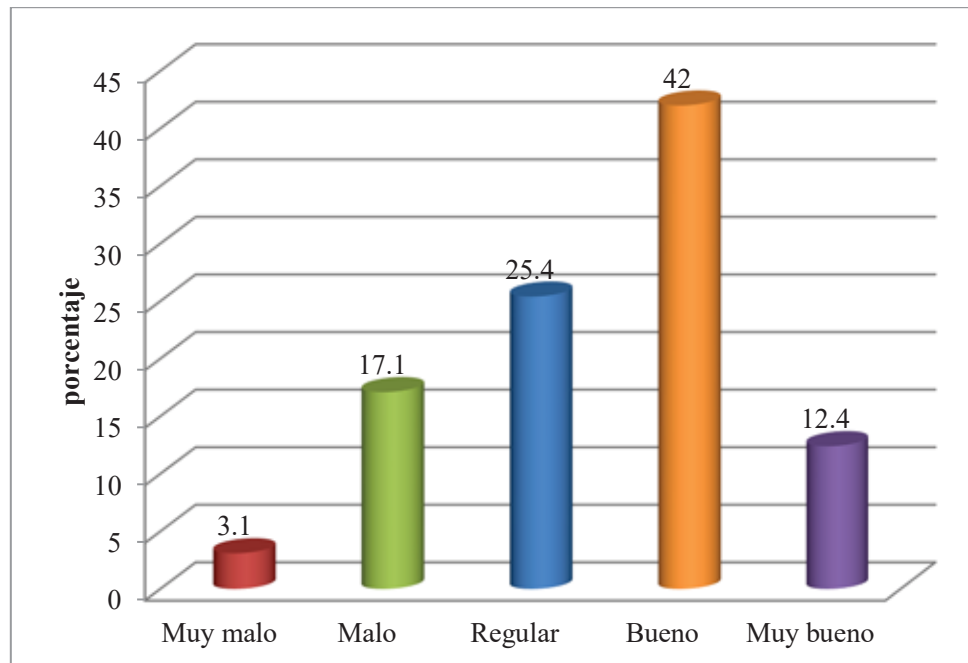


Figura 11: Receptores del mensaje

### Interpretación

En las tablas N° 14 y 15 apreciamos que la mitad (42%) de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco señalan que los receptores del mensaje son buenos, Una cuarta parte (25.4%) manifiestan que son regulares.

En consecuencia, la mayoría indica que la información brindada por la UNSAAC al público interno y externo se transmite de manera oportuna, anunciando a la comunidad en general sobre los eventos, charlas y talleres de interés público. Asimismo, consideran que la institución informa a su personal sobre actividades que realiza para la interacción e identificación con las mismas.

En contraste, una quinta parte nos señala que ellos no están informados sobre las actividades de esta institución, ocasionando que no se identifiquen con la UNSAAC, al no saber sobre el estado institucional y sobre los eventos que realiza.

## E) Lenguaje del mensaje

Tabla 16: Indicadores de la dimensión Lenguaje del mensaje

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
12. La comunicación con su jefe y compañeros de trabajo es clara y coherente.	2	1	14	7.3	53	27.5	71	36.8	53	27.5	193	100
13. Hace contacto físico y visual cuando se comunica con los trabajadores y usuarios de la universidad.	6	3.1	18	9.3	50	25.9	64	33.2	55	28.5	193	100
14. Sus compañeros de trabajo al momento de comunicarse, utilizan sus manos y brazos para ser más expresivos.	12	6.2	20	10.4	94	48.7	55	28.5	12	6.2	193	100
15. Sonríe al entablar una conversación.	0	0	2	1	53	27.5	95	49.2	43	22.3	193	100

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17: Lenguaje del mensaje

	N	%
Muy malo	0	0
Malo	4	2.1
Regular	60	31.1
Bueno	80	41.5
Muy bueno	49	25.4
Total	101	100.0

Fuente: Elaboración propia

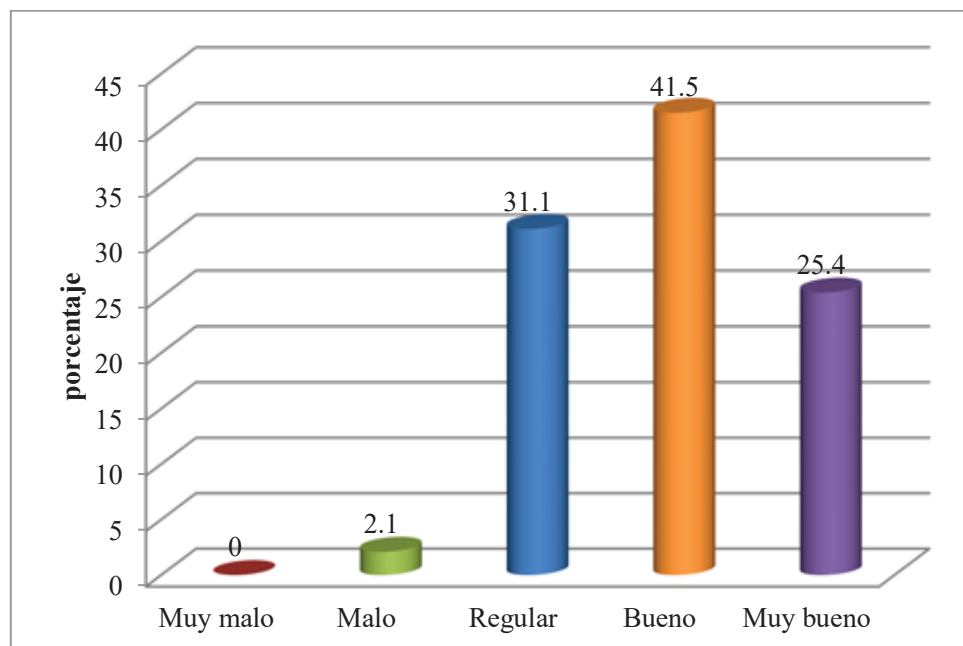


Figura 12: Lenguaje del mensaje

### Interpretación

Las tablas N° 16 y 17 expresan que casi la mitad (66.9%) de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco afirman que el lenguaje del mensaje se da de manera buena, Una tercera parte (31%) indican que se da de modo regular.

En otras palabras, cerca de la mitad del personal señala que hay un buen uso de la comunicación verbal y no verbal. Es decir, que la información que se transmite es de forma clara y coherente, así como el uso apropiado de la comunicación gestual y kinestésica.

Por su parte, una minoría indican que el uso de la comunicación no verbal no es relevante, ya que lo que le interesa al público usuario es la información brindada para la realización de los tramites y actividades.

## F) Método de difusión

Tabla 18: Indicadores de la dimensión Método de difusión

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
16. El medio que utiliza para comunicarse con los demás trabajadores es vía oral (conversaciones).	0	0	5	2.6	20	10.4	100	51.8	68	35.2	193	100
17. El medio que utiliza para comunicarse con los demás trabajadores es vía escrita (documentos, oficio, memorándum).	25	13	12	6.2	63	32.6	67	34.7	26	13.5	193	100
18. El medio que utiliza para comunicarse con los demás trabajadores es a través de nuevas tecnologías (Intranet, Redes sociales, llamadas telefónicas).	6	3.1	13	6.7	70	36.3	72	37.3	32	16.6	193	100

Tabla 19: Método de difusión

	N	%
Muy malo	0	0
Malo	7	3.6
Regular	64	33.2
Bueno	88	45.6
Muy bueno	34	17.6
Total	193	100.0

Fuente: Elaboración propia

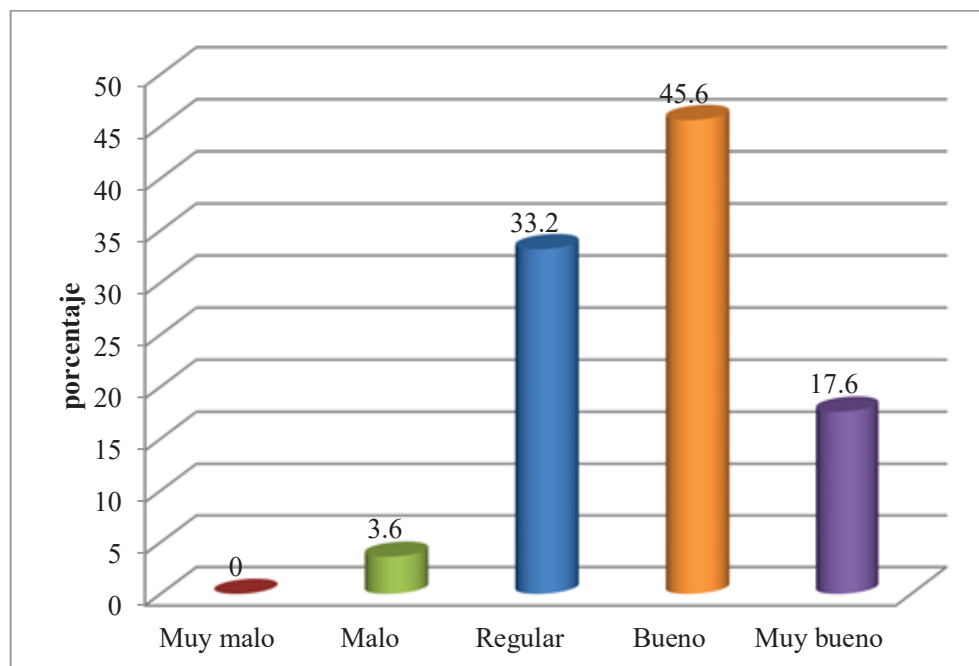


Figura 13: Método de difusión

### Interpretación

En las tablas N° 18 y 19 casi la mitad (45.5%) de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco declaran que el método de difusión que se utiliza es bueno, mientras que otra tercera parte (33.2%) del personal manifiestan que es regular.

En conclusión, un buen porcentaje del personal menciona que el uso de los canales para comunicarse en la institución es bueno, puesto que se emplea una apropiada comunicación oral y escrita (a través de documentos, oficios, cartas; etc.) así como el empleo de las nuevas tecnologías (intranet, correo y redes sociales).

Por otra parte, un 3.6% nos señala que el uso de los métodos de difusión no es adecuado, ya que no se utilizan ciertas herramientas como el correo o redes sociales con el fin de ahorrar tiempo y reducir el uso de papel en la difusión de la información entre oficinas.

### 5.3.2. Comparación promedio de las dimensiones de la variable Comunicación Organizacional

Tabla 20: Comparación promedio de las dimensiones de la variable comunicación organizacional

	Promedio	Interpretación
Redes formales del mensaje	3.49	Bueno
Redes informales del mensaje	2.77	Regular
Propósito del mensaje	2.83	Bueno
Receptores del mensaje (internos y externos)	3.39	Regular
Lenguaje del mensaje	3.69	Bueno
Método de difusión	3.69	Bueno
<b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>	<b>3.30</b>	Regular

Fuente: Elaboración propia

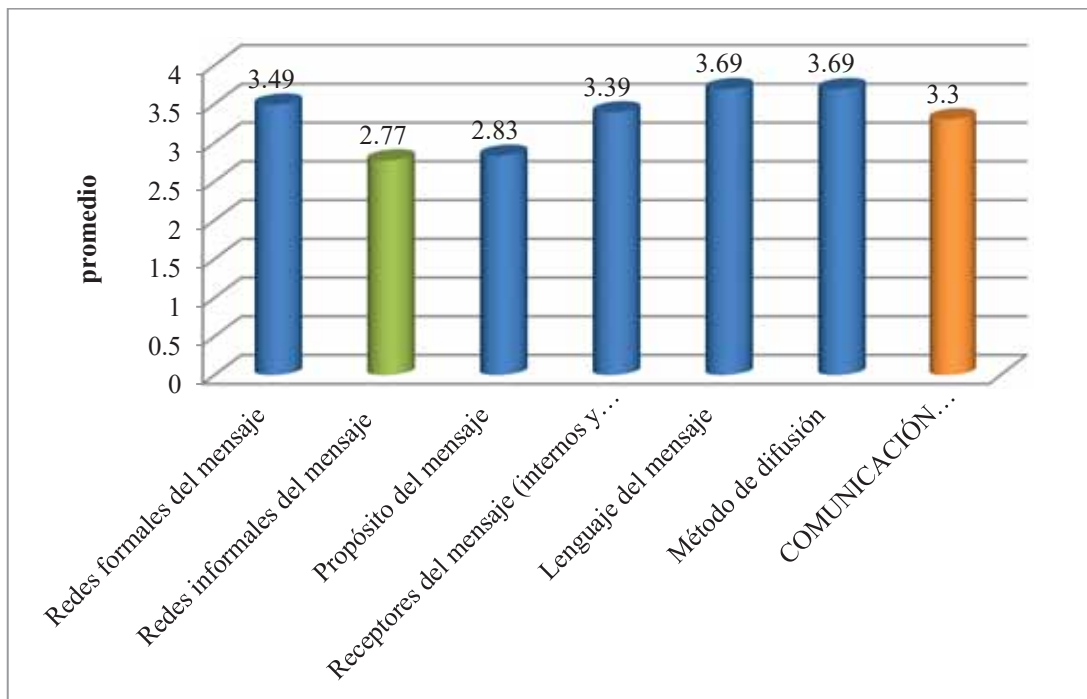


Figura 14: Comparación promedio de las dimensiones de la Comunicación Organizacional

### 5.3.3. Resultados de la variable Comunicación Organizacional

Tabla 21: Resultados de la variable Comunicación Organizacional

	N	%
Muy malo	0	0
Malo	4	2.1
Regular	131	67.9
Bueno	56	29.0
Muy bueno	2	1.0
Total	193	100.0

Fuente: Elaboración propia

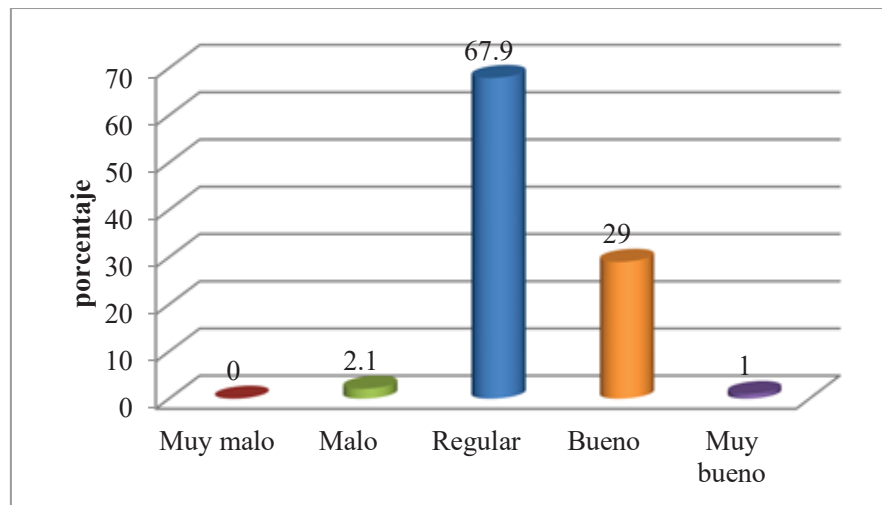


Figura 15: Comunicación organizacional

#### Interpretación

Al promediar el valor de todas las dimensiones, casi la mayoría (67.9%) de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco afirman que la Comunicación Organizacional se da de manera regular, en tanto que una tercera parte (29%) declara que es buena. Ello se debe a que el uso de los diferentes tipos de comunicación la claridad del mensaje, el uso de la comunicación verbal y no verbal y los canales a través de los cuales se transmite la información para el público interno y externo es adecuada.



## 5.4. Variable dependiente: Imagen Institucional

### 5.4.1. Resultados de las dimensiones de la variable Imagen Institucional

Para describir la imagen institucional de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, se consideró las dimensiones de: Imagen objetiva e Imagen subjetiva. Los resultados se presentan a continuación:

#### A) Imagen Objetiva

Tabla 22: Indicadores de la dimensión Imagen Objetiva

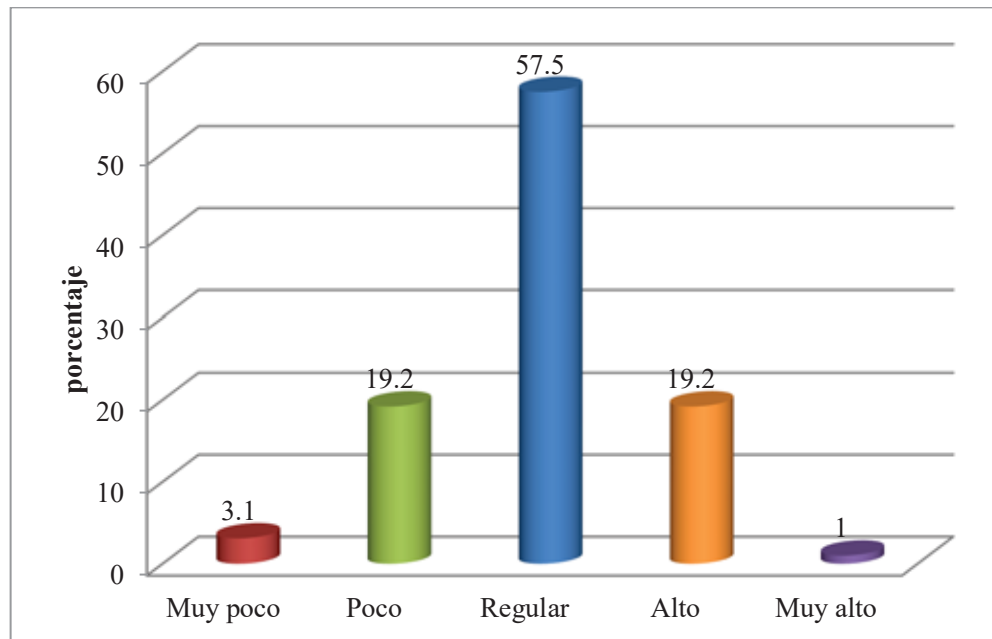
	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
19 La infraestructura de la UNSAAC es adecuada.	26	13.5	38	16.7	95	49.2	30	15.5	4	2.1	193	100
20 La opinión de los medios de comunicación respecto a la imagen institucional es favorable.	14	7.3	49	25.4	107	55.4	19	9.8	4	2.1	193	100
21 Aparece publicidad y noticias de la Universidad en los medios de comunicación.	6	3.1	25	13	86	44.6	57	29.5	19	9.8	193	100
22 La calidad del servicio de la UNSAAC es buena.	2	1	14	7.3	87	45.1	80	41.5	10	5.2	193	100
23 Recibe cursos de capacitación por parte de la institución.	32	16.6	47	24.4	94	48.7	16	8.3	4	2.1	193	100
24 Las oficinas administrativas poseen un buen equipo tecnológico y mobiliario.	10	5.2	38	19.7	80	41.5	60	31.1	5	2.6	193	100

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23: Imagen objetiva

	N	%
Muy poco	6	3.1
Poco	37	19.2
Regular	111	57.5
Alto	37	19.2
Muy alto	2	1.0
Total	193	100.0

Fuente: Elaboración propia



*Figura 16: Imagen objetiva*

### Interpretación

En las tablas N° 22 y 23 apreciamos que más de la mitad (57.5%) de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco indican que la Imagen Objetiva se da de manera regular, la quinta parte (19.2%) expresan que es alta mientras que la otra quinta parte restante (19.2%) opinan que es poca.

La apariencia tangible de la institución y la calidad del servicio que brindan los trabajadores de la misma muestran un nivel regular, porque la infraestructura, mobiliario, la calidad del servicio brindado y la difusión de la misma a través de los medios de comunicación tienen un nivel mediano.

En contraste un pequeño porcentaje expresan que las instalaciones de la UNSAAC son muy malas generando que haya una mala opinión pública y siendo este a su vez estresor laboral para los trabajadores de la institución; además de la mala información que se le brinda al público usuario.

## B) Imagen Subjetiva

Tabla 24: Indicadores de la dimensión Imagen Subjetiva

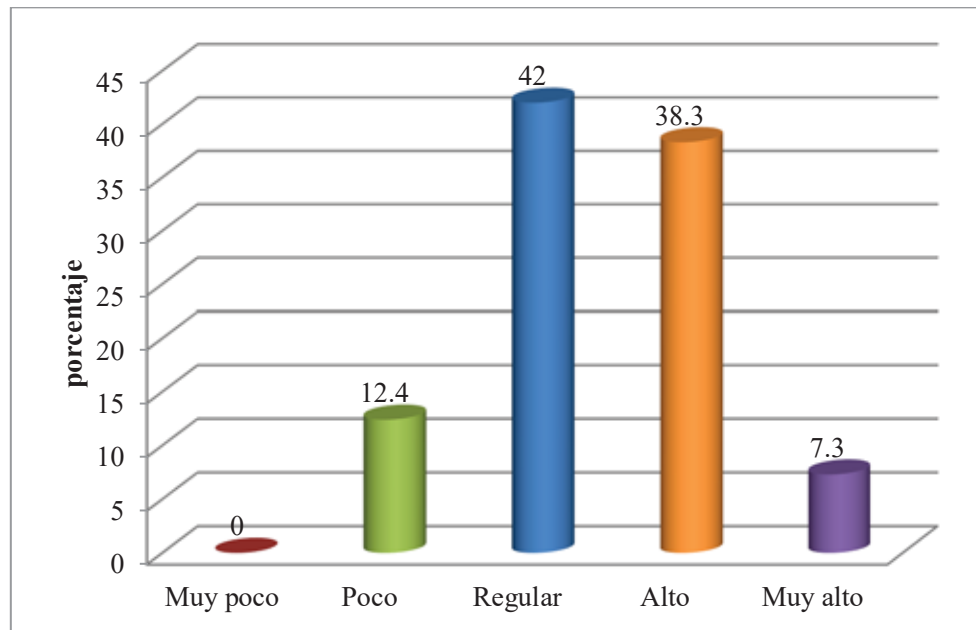
	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
25 La apariencia(aseo personal y vestimenta) de sus compañeros de su centro de laboro es adecuada.	4	2.1	32	16.6	69	35.8	67	34.7	21	10.9	193	100
26 La satisfacción del público usuario con respecto a la atención recibida por parte de los demás trabajadores administrativos es óptima.	2	1	40	20.7	101	52.3	42	21.8	8	21.8	193	100
27 Se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo.	10	5.2	28	14.5	70	36.3	68	35.2	17	8.8	193	100
28 Los conocimientos y el perfil profesional que poseen sus compañeros es el indicado para desempeñar las funciones que realizan actualmente.	6	3.1	24	12.4	85	44	70	36.3	8	4.1	193	100
29 La comunicación organizacional de los trabajadores ayuda en la imagen institucional.	8	4.1	19	9.8	82	42.5	54	28	30	15.5	193	100
30 Se practican valores y virtudes en su dependencia e institución.	4	2.1	26	13.5	56	29	83	43	24	12.4	193	100

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25: Imagen subjetiva

	N	%
Muy poco	0	0
Poco	24	12.4
Regular	81	42.0
Alto	74	38.3
Muy alto	15	7.3
Total	193	100.0

Fuente: Elaboración propia



*Figura 17: Imagen subjetiva*

### Interpretación

En las tablas N° 24 y 25 observamos que cerca de la mitad (42%) de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco señalan que la Imagen Subjetiva es regular, mientras que más de un tercio (38.7%) aseveran que es alta.

Se desprende que la atención y la calidad del servicio que brindan sus compañeros es regular, puesto que la imagen personal de los trabajadores al asistir a su centro de laboro, así como la práctica de los valores y virtudes, y la atención y eficiencia con el que desempeñan sus funciones es aceptable.

Contrariamente, una cuarta parte nos expresan que es malo debido a que no hay un buen trabajo de equipo en las oficinas ya que parte del personal no actúa adecuadamente al momento de realizar sus funciones. Asimismo, no hay una buena opinión pública puesto que a veces la apariencia física de algunos no es acorde a cómo deben asistir a la institución.

## 5.4.2. Comparación promedio de las dimensiones de la variable Imagen Organizacional

Tabla 26: Comparación promedio de las dimensiones de la variable Imagen Institucional

	Promedio	Interpretación
Imagen objetiva	2.97	Regular
Imagen subjetiva	3.31	Regular
<b>IMAGEN INSTITUCIONAL</b>	<b>3.15</b>	Regular

Fuente: Elaboración propia

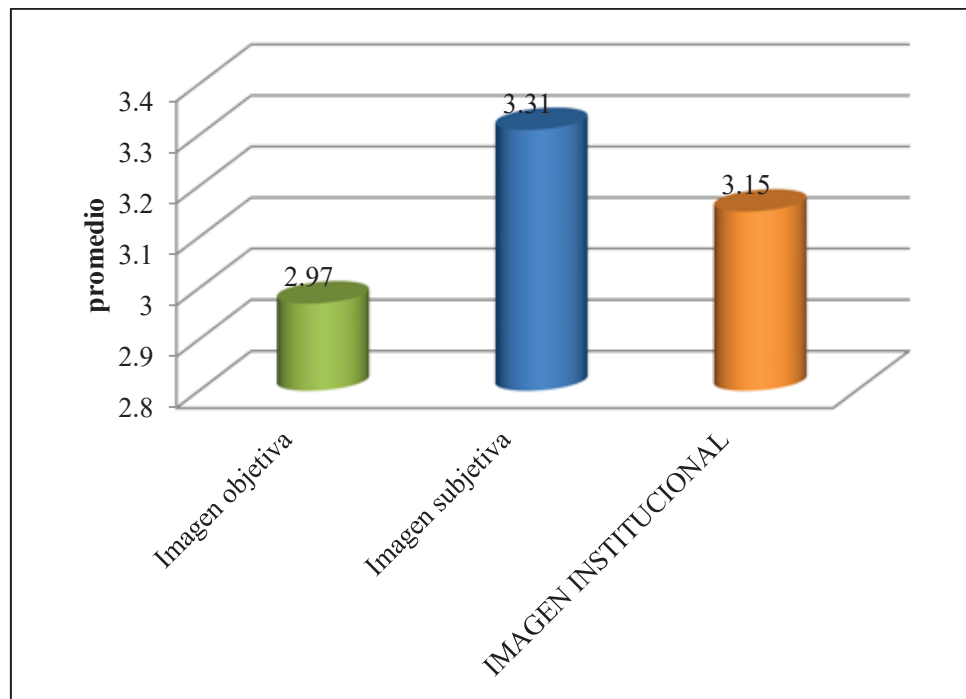


Figura 18: Comparación promedio de la variable Imagen Institucional

### 5.4.3. Resultados de la variable Imagen Institucional

Tabla 27: Resultados de la variable Imagen Institucional

	N	%
Muy poco	2	1.0
Poco	30	15.5
Regular	105	54.5
Alto	52	26.9
Muy alto	4	2.1
Total	193	100.0

Fuente: Elaboración propia

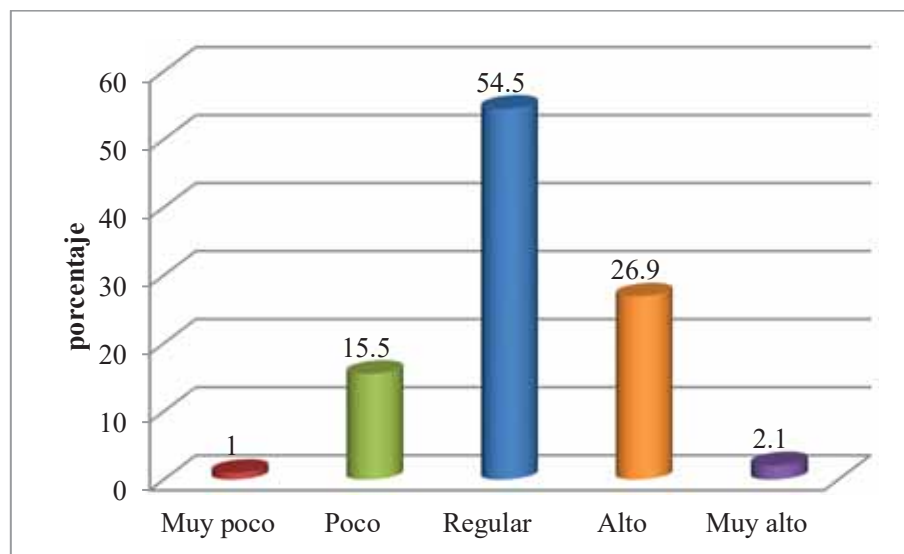


Figura 19: Imagen Institucional

#### Interpretación

Al promediar el valor de las dimensiones, un poco más de la mitad (54.5%) de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco manifiestan que la Imagen Institucional es regular, la cuarta parte del personal (26.9%) indican que es alta.

En conclusión, la Imagen Institucional de la UNSAAC posee un nivel relativo, ya que el nivel de la imagen objetiva e imagen subjetiva que proyecta esta institución a través de su infraestructura y la calidad del servicio que ofrece la misma es mediana.

### 5.5. Pruebas de hipótesis

Para determinar si la comunicación organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco incide en la imagen institucional, se utilizó la prueba estadística Chi cuadrado. Para la toma de decisiones se considera:

- Si el valor obtenido en la prueba estadística Chi cuadrado (valor P)  $> 0.05$  se acepta la hipótesis nula.
- Si el valor obtenido en la prueba estadística Chi cuadrado (valor P)  $< 0.05$  se rechaza la hipótesis nula.

Asimismo, para determinar grado de relación entre de las variables comunicación organizacional e imagen institucional, se utilizó coeficiente de correlación de Pearson el cual tiene una variación de  $-1$  a  $1$ .

### 5.6. Resultados para la incidencia entre la variable Comunicación Organizacional y la variable Imagen Institucional.

**Hipótesis nula:** La comunicación Organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco no incide significativamente en la imagen institucional.

**Hipótesis alterna:** La comunicación Organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco incide significativamente en la imagen institucional.

Tabla 28: Incidencia de la Comunicación Organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco y la Imagen Institucional

Comunicación Organizacional	Imagen Institucional										Total	
	Muy poco		Poco		Regular		Alto		Muy alto			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Malo	0	0.0%	4	2.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4	2.1%
Regular	2	1.0%	22	11.4%	87	45.1%	20	10.4%	0	0.0%	131	67.9%
Bueno	0	0.0%	4	2.1%	18	9.3%	30	15.5%	4	2.1%	56	29.0%
Muy bueno	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	1.0%	0	0.0%	2	1.0%
Total	2	1.0%	30	15.5%	105	54.4%	52	26.9%	4	2.1%	193	100.0%

*Prueba Chi cuadrado X = 70.316* *p = 0.000*

*Correlación de Pearson R = 0.473* *p = 0.000*

Fuente: Elaboración propia

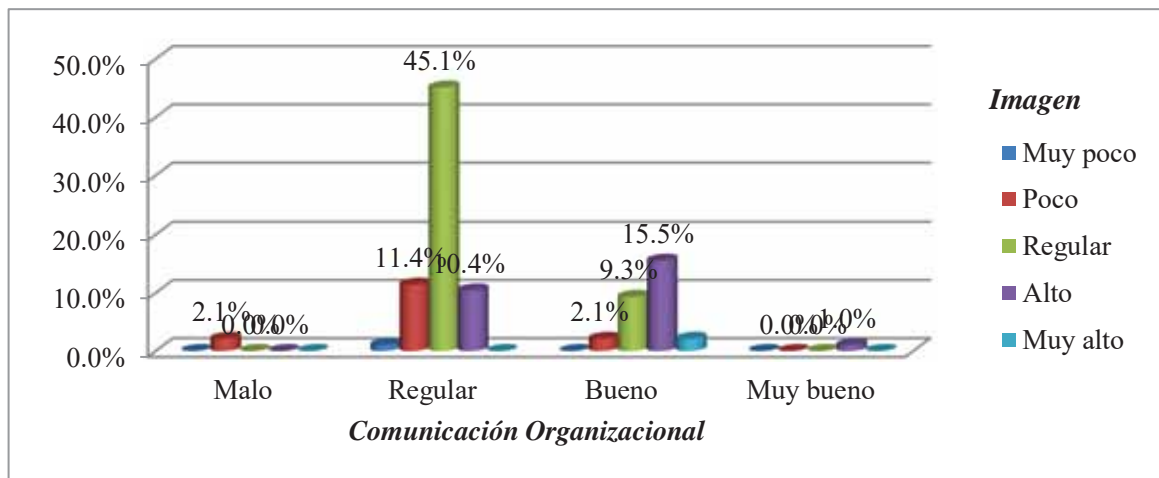


Figura 20: Comunicación Organizacional e Imagen Institucional

### Interpretación y análisis

Como  $p = 0.000 < 0.05$ , en la prueba Chi – cuadrado, se puede afirmar que la comunicación organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco incide significativamente en la imagen institucional - 2019, donde el grado de relación mediante la correlación de Pearson es 47.3%, al 95% de confiabilidad.



### 5.7. Ítems (opción múltiple) del instrumento

Adicionalmente, además de haber aplicado las encuestas a los trabajadores de la UNSAAC utilizando la Escala Likert para su diseño. Se añadió preguntas de opción múltiple para conocer datos y opiniones a detalle sobre aspectos que influyen en la comunicación organizacional y la imagen institucional y que no afectan a los resultados previamente visualizados. Interrogantes que se presentan a continuación:

Tabla 29: ¿Qué se debe hacer para mejorar la comunicación en la institución?

	N	%
Conversar	13	6.7
Capacitarse	62	32.1
Escuchar	26	13.5
Infraestructura	77	39.9
Actividades sociales	15	7.8
Total	193	100.0

Fuente: Elaboración propia

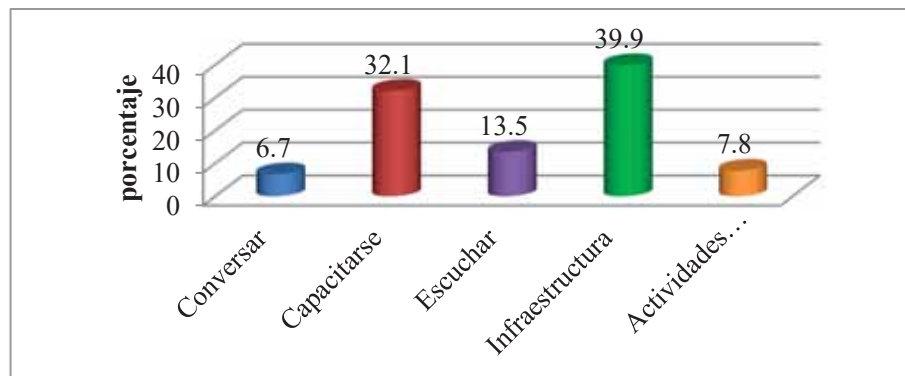


Figura 21: ¿Qué se debe de hacer para mejorar la comunicación en la institución?

#### Interpretación

En la tabla N° 29 apreciamos que más de un tercio (39.9%) de la población encuestada de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco manifiestan que para mejorar la comunicación en la institución primero se debe mejorar la infraestructura y el mobiliario, puesto que es la primera percepción que tiene el público usuario al ingresar a la institución; en tanto una tercera parte (32.1%) manifiesta que se debe capacitar constantemente al personal.

Tabla 30: ¿Qué medio considera que debe utilizar la Universidad para enfatizar su labor en comunicación?

	N	%
Redes sociales	109	56.5
Televisión	54	28.0
Radio	6	3.1
Otro	24	12.4
Total	193	100.0

Fuente: Elaboración propia

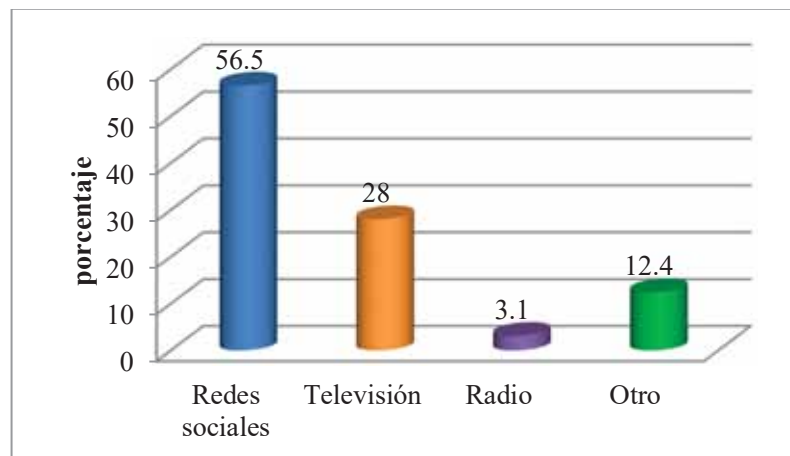


Figura 22: ¿Qué medio considera que debe utilizar la Universidad para enfatizar su labor en comunicación?

### Interpretación

En la tabla N° 30 más de la mitad (56.5%) de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco indican que para enfatizar su labor en comunicación se debe hacer uso de las redes sociales, ya que actualmente éstas se han convertido en una herramienta potencial que se utiliza en todos los campos de la vida (personal, familiar y laboral); más de una cuarta parte (28%) manifiesta que se tienen que utilizar la televisión para difundir información de la institución a los diferentes públicos.

Tabla 31: ¿Que debe mejorar en el trabajador administrativo de la universidad?

	N	%
Valores	51	26.4
Formación profesional	13	6.7
Aspecto personal	13	6.7
Manejo de tecnologías	17	8.8
Relaciones humanas	99	51.3
Total	193	100.0

Fuente: Elaboración propia

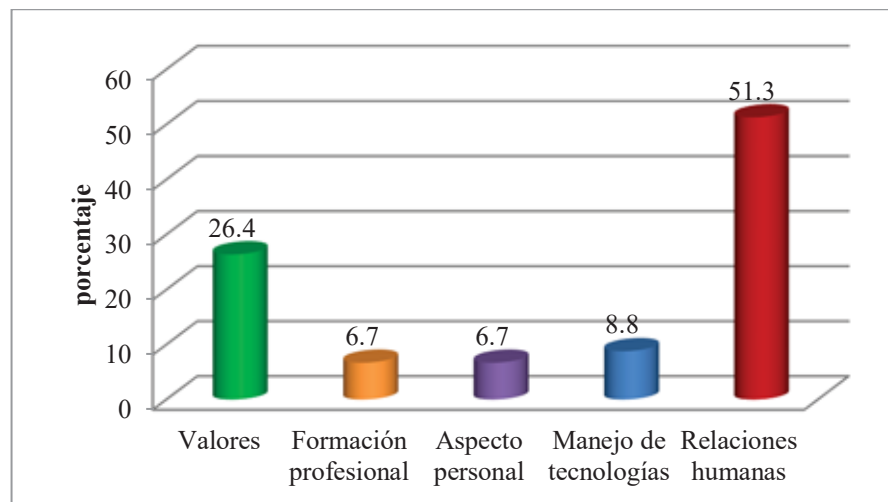


Figura 23: ¿Que debe mejorar en el trabajador administrativo de la universidad?

### Interpretación

En la tabla N° 31 observamos que ligeramente más de la mitad (51.3%) de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco consideran que se debe mejorar son las relaciones humanas, en el sentido del trato que se tiene con el personal de esta institución; mientras que un poco más de la cuarta parte (26.4%) indica que lo que se tiene que mejorar son la práctica de los valores en todo el personal.

### 5.8. Entrevistas a Jefes de Unidades o Áreas

Entrevistado/ pregunta	1. ¿Qué tipo de comunicación interna utiliza la dependencia que Ud. conduce?	2. ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la UNSAAC?	3. ¿Cómo es el ambiente laboral dentro de su dependencia?	4. ¿Cómo incentiva a su personal a mejorar su trabajo?	5. ¿En caso necesario qué acciones realizaría para cambiar el actual clima laboral?	6. ¿Cuál es su opinión sobre la relación de su personal con el público internos (trabajadores administrativos de otras áreas de la UNSAAC)?
<b>Abog. Miriam Cajigas Chávez</b> – Jefa de Secretaria General.	Es de carácter verbal y algunos casos escritos, como dar instructivos sobre algunos procedimientos, es de carácter horizontal ya que no dejan de ser compañeros de trabajo	Tenemos bastante solidaridad, apoyo, amistad; puede haber situaciones de conflicto como toda entidad pública y el ser persona (personalidad, caracteres o puntos de vista), pero lo llegan a superar	Se lleva un clima muy bueno porque son compañeros de trabajo y amigos, es de manera óptima. Realizamos reuniones con el fin de aclarar y resolver problemas.	Buscar momentos de esparcimiento con los trabajadores, se ha fijado un día a la semana a realizar un encuentro deportivo entre trabajadores. Se da las facilidades si el personal desea ir a cursos, capacitaciones, licencias por algún motivo importante.	Actualmente existe un clima laboral adecuado, pero a veces a eso incide el malestar por la carga de trabajo y la presión que ejercen los usuarios, pero es tratable.	La relación de los compañeros con los demás trabajadores es buena, ya que ellos están sujetos a rotación (desplazarse a otras áreas) porque es una medida para adquirir experiencia, conocimientos y desempeñarse mejor en el área administrativa.
<b>Dr. Rido Duran Blanco</b> – Director de la Dirección de Asesoría Jurídica.	La comunicación en esta dependencia es de manera directa, en donde se evita un trato de carácter vertical.	El trato es de manera cordial, por la confianza y convivencia que tenemos, y hacemos un espíritu de camaradería	El ambiente laboral es muy bueno, ya que existe una confianza entre compañeros, ante cualquier duda sobre algún asunto, nos reunimos y cada uno expresa sus opiniones, esto porque se le da confianza al servidor administrativo y pueda desempeñarse de manera libre y no trabajar bajo presión.	La mejor manera es hacer gestiones de reconocimiento como resoluciones de reconocimiento.	El dialogar bastante entre compañeros hace que haya un clima laboral adecuado, además se le recomienda al trabajador no vincular aspecto familiar con laboral. También se hacen recomendaciones, se cuentan experiencias, generando un área de trabajo donde no exista discrepancias y donde se cree un ambiente laboral hostil.	Incidir que en esta oficina nos reunimos previo a realizar nuestras labores diarias donde indicamos y orientamos a todo el personal el trato al usuario para que estas personas se sientan atendidos.

<b>Mgt. Mercedes Pinto Castillo – Directora de la Unidad de Presupuesto y Planificación.</b>	Se utiliza reuniones de coordinación, utilizando comunicación escrita, oficios memorándum, entre otros.	Hay personal administrativo que son positivos y negativos, que tienen una actitud pesimista como algunos que son positivos frente a los problemas que se presentan, esta área tiene a su vez sus áreas en donde cada una tiene su personal, mi relación es más con jefes de área y algunas veces con todo el personal.	El ambiente laboral es bueno, cada trabajador tiene un espacio en donde se desarrolla, además de tener reuniones de trabajo, reuniones sociales (cumpleaños, día de la madre, día del padre; etc.).	Felicitándoles cuando todo resulta positivo, ya que es la única forma por la cual se puede realizar.	Hay que sensibilizar al personal respecto a la labor que tiene un servidor público, la relación que debe tener con el usuario, nosotros debemos ponernos al servicio de la institución, utilizando capacitaciones o coaching a los trabajadores.	El trato es cordial con algunas excepciones por la personalidad de trabajadores que tienen un trato áspero.
<b>Mgt. Carmen Rosa Quirita Bejar – Jefe de Empleo y Talento Humano.</b>	Nosotros utilizamos la comunicación verbal a través de documentos, siendo de manera jerárquica o horizontal dependiendo, aquí es jerárquica	Las relaciones interpersonales no son tan buenas, ya que existe mucho conflicto, el clima no es muy óptimo por la crisis económica en la que vivimos y eso genera preocupación	Aquí es tranquilo, armonioso.	El trato que se le da al personal, darles ciertas concesiones por ejemplo en la participación de admisión hacemos que el personal participe y puedan tener un tipo de ingreso adicionales, además de tener palabras de aliento y además resolución de felicitación por el trabajo.	Nosotros tenemos un plan, contratamos el año pasado dos couch, esperamos mejorar el trabajo, trabajamos con grupos líderes, además de motivar personal, y diagnosticar que pasa.	Se le indica al personal que sean asequibles por la variedad de personalidad y características que existe en los trabajadores, dando soluciones, nosotros tratamos de entender según a las normas y solucionar cualquier problemática que pudiesen tener, pero cumpliendo la norma.
<b>Cpc. Judith Rojas Sierra – Directora General de Administración.</b>	Comunicación verbal, escrita y se da manera horizontal y vertical, por ser jerárquica.	Hay retrecho, por la modernización del estado, además este es deficiente puesto que no hay las mejores condiciones en el trabajo.	Regularmente, sería bueno mejorarlo pero la diversidad de funciones no se puede agrupar.	Dando las mejores oportunidades dentro de las restricciones de la gestión pública, a veces quisiéramos irnos a celebrar el día la madre o similar, pero por el sistema de información que existe debemos de conectarnos con Lima y hacer las diferentes coordinaciones.	Brindarles mayor capacitación con respecto a sus funciones, mejores condiciones, comodidades para que se sientan a gusto y desempeñen un trabajo óptimo.	Es masomenos optimo, esto porque ellos tienen una recargada labor y no poseen interrelación por la falta de tiempo.
<b>Mgt. Washington Raimar Pacheco Puma</b>	Documentos, verbal y telefónica, además de ser vertical según a nuestra estructura pero	En mi jefatura no hacemos reuniones sociales con excepción por ser días	el ambiente es de manera óptima, porque todos trabajamos de forma	primero el incentivo de parte afectiva, un desayuno o almuerzo, o días festivos como ya se indicó y por	una de las limitantes es la infraestructura es cambiar este aspecto.	el trato es cordial.

<p>– <b>Jefe del Área de Remuneraciones.</b></p>	<p>se quiere ahora que sea más horizontal debido al trabajo por resultados pero ahora es por jerarquía.</p>	<p>festivos como día de la madre, padre; etc. Pero ésta comunicación también se puede mejorar al mejorar el aspecto social haciendo uso mediante nuevas tecnologías.</p>	<p>coordinada , nos reunimos y coordinamos.</p>	<p>otro lado por ciertos incentivos.</p>		
<p><b>Mgt. Gonzalo Acurio Moldiz – Jefe de la Unidad de Logística.</b></p>	<p>Utilizamos documentos establecidos de acuerdo a las normas, además de usar comunicación verbal y escrita; es vertical de acuerdo a la jerarquía y también la horizontal donde jefe de logística hace coordinación con los jefes y demás personal de las diferentes áreas para tener información inmediata.</p>	<p>Hay una comunicación de respeto, adecuada con otras dependencias, existe coordinación, y muchas de las oficinas no tienen una</p>	<p>El ambiente es adecuado no hay conflictos, hay una comunicación fluida, de cordialidad y respeto.</p>	<p>A través de las muestras de felicitaciones verbales y esto genera que haya una confianza y mejora que la comunicación sea fluida.</p>	<p>Incentivar en un plano más objetivo como incentivos económicos ya que carecemos de ello por ser entidad pública, quizá mediante un ascenso pero por estas sujeto a leyes laborales, los ascensos se dan poco en las entidades públicas.</p>	<p>Es adecuada y cordial.</p>
<p><b>Cpc. Giraldo Cuela Paiva – Jefe del Área de Patrimonio.</b></p>	<p>Comunicación escrita, verbal, y uso de nuevas tecnologías, correo electrónico, mensaje, y algunos casos horizontales y otros verticales.</p>	<p>Muchas de las oficinas no tienen una coordinación oportuna, talento humano es la dependencia que debe ocuparse del factor humano.</p>	<p>El ambiente es favorable.</p>	<p>Uno de ellos es el ejemplo de trabajo, además de compartir el trabajo que ellos tienen o problemas para darles solución.</p>	<p>Dar a conocer que nuestro objetivo fundamental es la universidad, en nuestra dependencia tenemos reuniones una vez a la semana o cuando se puede para poder conversar y mejorar el clima y aclarar algunas dudas.</p>	<p>Por el trabajo que alguna vez se ha desarrollado y se han presentado problema, esto ha generado que no haya un buen clima o comunicación cuando existe la queja de alguna de estas falencias ocurridas, pero se trata de mejorar esa comunicación.</p>
<p><b>Lic. Jordan Antonio Altamirano Santos – Jefe de la Unidad de Trámite Documentario.</b></p>	<p>Se usa el tipo de comunicación directo, verbal, ya que nosotros estamos en contacto con el público interno y externo; la</p>	<p>Las relaciones son regulares, pero dentro de mi unidad se lleva una relación óptima y por ende la productividad es adecuada.</p>	<p>El ambiente es cordial.</p>	<p>Brindamos incentivo de reconocimiento como resolución de reconocimiento y algún apoyo en situaciones de crisis.</p>	<p>La comunicación es cordial y horizontal, todos somos un equipo y trabajamos por el bien de nuestra institución y nuestro clima óptimo.</p>	<p>No le dan la debida importancia a la unidad, por otro lado no se da una infraestructura adecuada, nosotros somos la cara de la institución.</p>

	comunicación es totalmente vertical.					
<b>Mgt. Carlos Saldivar Arredondo – Jefe del Área de Distribución y Almacén.</b>	Es una comunicación horizontal para que el trabajo sea grupal, coordinado y eficiente.	Son buenas	Es buena, como todos hay pequeños problemas que tratamos de solucionarlos.	Mejorar el ambiente laboral y también resolución de felicitación.	Incentivo moral, y mejorar condiciones laborales como la infraestructura.	Nosotros interactuamos más con el público y el trato es bueno.

<b>Entrevistado/ pregunta</b>	<b>7. ¿Cuál es su opinión sobre la relación de su personal con los clientes externos?</b>	<b>8. ¿En su opinión, cuáles son los aspectos positivos y negativos que destaca de la Imagen que actualmente tiene la UNSAAC?</b>	<b>9. Para Ud. ¿Cuáles son los factores externos e internos que inciden en la Imagen Institucional?</b>	<b>10. Para Ud. ¿Cuáles son los órganos de la Institución que tienen mayor influencia (impacto) en la formación de la Imagen Institucional?</b>	<b>11. ¿En qué forma cree Usted que influye el clima organizacional de los trabajadores en la proyección de su Imagen Institucional?</b>
<b>Abog. Miriam Cajigas Chávez – Jefa de Secretaria General.</b>	A veces es un problema ya que la carga laboral o situaciones personales a veces desencadenan un trato no adecuado a los usuarios de fuera. Siempre en acá se trata de dar una atención a los usuarios óptima. El área de talento humano debería dar charlas para mejorar este aspecto.	La UNSAAC es una universidad con mucho prestigio, pero hay problemas internos que trascienden al público y estos a su vez son malinterpretados. Asimismo, el aspecto político es aquel que genera daño, ya que la universidad es un ente eminentemente político y a veces genera opinión desfavorable de un sector contrario y ello deteriora nuestra imagen. Además, los medios de comunicación magnifica, malinterpreta y afecta esto aún más.	Son provocados por los miembros de la comunidad universitaria, por ejemplo, los usuarios no se sienten eficientemente atendidos o tienen quejas con respecto al desenvolvimiento de los docentes e incluso de acoso al alumnado y esto genera un desprestigio. Ahora el personal administrativo no es muy eficiente y no cumplen las expectativas de los usuarios. Además, ellos mismos no entienden algunas normas o regulaciones internas, y lo único que hacen es desprestigiar a la universidad mediante los medios de comunicación.	El propio órgano de gobierno, el rectorado, vicerrectorado académico, vicerrectorado de investigación, algunos centros de producción como CEPRU, sobre todo en la parte académica ya que es la función principal de la universidad formar profesionales.	El clima laboral obviamente influye ya que si un trabajador no se siente cómodo o satisfecho en una dependencia quizá no podrá cumplir su función adecuadamente, al no cumplirla evidentemente generará la queja de los usuarios y esta influirá en la imagen. En un ambiente negativo el trabajador se sentirá desmotivado para trabajar en forma contraria si existe un clima óptimo todos se sienten identificados con sus funciones, dependencia y su institución.

<p><b>Dr. Rido Duran Blanco – Director de la Dirección de Asesoría Jurídica.</b></p>	<p>Aquí compartimos con secretaria general, imagen institucional; personal del rectorado. Es muy buena la relación a tal nivel de confianza y nos ha servido para desarrollarnos solo profesionalmente sino humanamente.</p>	<p>Hay servidores administrativos que no realizan su trabajo, ya que en los tramites no se está realizando a tiempo, además de no haber una productividad y eficiencia en algunos trabajadores. Por otro lado, reconocer que nuestros trabajadores y docentes tienen un grado académico alto que levanta el prestigio de nuestra universidad.</p>	<p>Los temas externos que influyen son el económico, específicamente otros trabajadores difieren debido al régimen económico en el que se encuentran.</p>	<p>La imagen institucional la conformamos todos (docente, administrativo y estudiante), orgánicamente quienes toman la batuta valga decir son las autoridades universitarias (asamblea universitaria) y trabajadores administrativos en general, todo con el fin de que nuestra universidad mejore.</p>	<p>El sindicato busca reivindicar derechos laborales, se está utilizando el dialogo y la comunicación, son valores importantes para que se ennoblezca la imagen institucional.</p>
<p><b>Mgt. Mercedes Pinto Castillo – Directora de la Unidad de Presupuesto y Planificación.</b></p>	<p>En la oficina se propende a atender de manera oportuna y con cordialidad, existen usuarios que exigen algunos aspectos que no están dentro de la normatividad</p>	<p>Lo positivo es que como universidad pública procuramos dar el servicio educativo de manera eficiente, capacitar al docente, al personal administrativo. Nosotros contamos con recursos para implementar medidas para mejorar la capacidad educativa. Contamos con un buen número de profesionales con grados académicos altos (personal competente), ya sea en el área administrativa como en la educativa. La parte negativa hay mucha desarticulación entre el sistema, además de duplicidad de actividades justamente por la falta de comunicación, esto debido a que algunos desean tener preponderancia al realizar actividades.</p>	<p>En la parte interna es más la actitud lo que incide en la imagen, si hay autoridades que son eficientes, lideres, eso redundará en la imagen de la institución por ser cabezas visibles de la institución, si existe personal así, el demás personal administrativo se alineará y actuará de la misma forma Con respecto al factor externo esto se construye por la difusión de todas las actividades internas, eso es una falla de la institución por falta de difusión</p>	<p>El Rectorado, la Dirección General de Administración y la Dirección de Planificación por ser dependencias donde más reciben mayor importancia, así como el Vicerrectorado de Investigación.</p>	<p>El clima organizacional si no se tiene uno adecuado, influirá en el desempeño de cada dependencia, ocasionando desmotivación, realizar un trabajo ineficiente y si se repercute a las demás oficinas esto ocasionará en afectar a la imagen institucional.</p>



<p><b>Mgt. Carmen Rosa Quirita Bejar – Jefe de Empleo y Talento Humano.</b></p>	<p>La atención con los usuarios es buena, en mi gestión no he recibido comentarios adversos.</p>	<p>Somos una universidad con prestigio y es un referente en la región, contamos con gente profesional en relación con otras universidades del país. Por otro lado, en el aspecto negativo vemos personal de edad muy avanzada ya que ese personal pudiese desempeñarse no tan efectivamente, más del 75% sobrepasa los 55 años. Además, como la infraestructura adecuada para cada área.</p>	<p>No está funcionando el trabajo de la oficina de relaciones públicas, la opinión pública no sabe sobre lo que estamos haciendo. Además, que no hay identidad, algunos docentes o personal administrativo no quieren a su institución. En los factores externos la competencia de universidades por ser ellas privadas y tener recursos y tener propaganda en los medios.</p>	<p>Las autoridades por ser el personal más visible, los problemas que exista con alumnos y profesores por las tomas de local.</p>	<p>Un trabajador motivado refleja una buena imagen, pero por lo general el público usuario comenta de manera negativa por que no se atienden bien, la demora.</p>
<p><b>Cpc. Judith Rojas Sierra – Directora General de Administración.</b></p>	<p>Dar atención debida pero hay factores que impiden como lo que mencione anteriormente.</p>	<p>Frente a los resultados de bienes y fondos no hay una utilización de recursos, además de ser personal con ética y en lo positivo estamos bien frente a los sistemas que utilizamos. Aspectos negativos que no hay comprensión del valor y actividades que realizamos, pero a ello tenemos el software en el cual estamos interconectamos con lima y dependemos con lima y es por ello que nos demoramos en algunos trámites.</p>	<p>La poca comprensión de usuario, así como la noticia del mal uso de los fondos, cosa que no es cierto, existe una incomprensión y los medios de comunicación lo exageran y tergiversan, por eso es anual y ni siquiera hemos terminado el año, y hay proyectos aun por realizarse y planificarse. No existe una infraestructura adecuada, aquí hace mucho frio.</p>	<p>La dirección general es una de las primordiales porque si existe algún problema siempre repercute en esta jefatura. Diga en la parte administrativa y docente en la educativa. Planificación por ser órgano asesor de la autoridad.</p>	<p>Es una influencia fuerte porque si el servidor está tranquilo y trabajando, los resultados serán positivos y esto repercutirá en la imagen.</p>
<p><b>Mgt. Washington Raimar Pacheco Puma – Jefe del Área de Remuneraciones.</b></p>	<p>Es cordial.</p>	<p>Ahorita la imagen ha mejorado su imagen sobre todo debido a su licenciamiento realizado en el mes de mayo, ahora con miras a la acreditación y nuestra debilidad es la infraestructura y acondicionamiento como la falta de internet, además de la implementación del gobierno electrónico, equipamiento.</p>	<p>Factores externos básicamente es el tema de la prensa, comunicados o denuncias de usuarios y a veces no se revisa la fuente y afecta la imagen, porque hay noticias que no son verificadas y estas son difundidas, y por ende incide en su imagen.</p>	<p>Primeramente, la oficina de Imagen institucional por ser oficina que se encarga de la difusión de la información, por otro lado, toda la universidad, el servicio que se da a los usuarios. Si son dependencias es la dirección de planificación, dirección de administración y la parte académica, pero en si es todas las áreas y si hay un trato adecuado va a mejorar la imagen.</p>	<p>Está estrechamente relacionado porque si no hay un clima adecuado y no se concatenan bien competencias, una adecuada comunicación no existe un trabajo en conjunto y eso a su vez generan una mala imagen.</p>

<b>Mgt. Gonzalo Acurio Moldiz – Jefe de la Unidad de Logística.</b>	Cordial.	Aspectos positivos, estamos dentro de un ambiente de mejora continua, buscamos que la labor sea para mejorar procedimientos, y entre las desventajas es estar sujetos a normas que en donde el principio de legalidad es uno de los principales y ceñirnos a eso, y ello comprime y restringe la labor del trabajador También la imposición de sanciones que esto también desmotiva si alguien podría cometer algún error.	La mejora de actividades y procedimientos que brindamos a nuestro público usuario, es un factor externo, y el factor interno es la adecuada interacción con las demás dependencias.	En primer lugar autoridades universitarias por ser imagen que se muestra al público y luego otras como dependencias que tienen una atención directa con el público como vicerrectorado de investigación.	Fundamentalmente en la labor que realizan en la atención al público ya que a través del servicio que presta el trabajador administrativo (eficaz, óptimo), se acerca al estudiante y al público en general y por ende ello mejora la imagen institucional.
<b>Cpc. Giraldo Cuela Paiva – Jefe del Área de Patrimonio.</b>	Para todo el personal saber que es nuestra prioridad y ellos son los que comentan que tipo de atención se le ha brindado y esta es cordial, existe la predisposición.	Aspecto positivo es el tema de licenciamiento, pero está en peligro de deteriorarse por la ejecución del gasto que se hace. Otro tema es el tema político como la vacancia del rector, además de la disminución de postulantes a la universidad.	Factor interno son toda la comunidad antoniana, no trabajamos conjuntamente (vicerrectorados y por otro lado grupos políticos que buscan ponerse trabas), también el tema de proyección social que no fomenta el cómo brindar sistemas para mejorar nuestra sociedad. Y factores externos no coordinamos con las demás instituciones públicas para mejorar la sociedad.	Entes de gobierno, Rectorado, Vicerrectorados y proyección social. Además de la oficina de Imagen Institucional.	El sistema administrativo es el soporte de la UNSAAC (soporte de organización, planificación, ejecución, viabilización de la gestión). Por otro lado fundamental la comunicación de las autoridades con todo el personal mejorará la ejecución de actividades y una comunicación y trabajo en conjunto y ocasionará una productividad adecuada y mejorará la imagen
<b>Lic. Jordan Antonio Altamirano Santos – Jefe de la Unidad de Trámite Documentario y Comunicaciones.</b>	Es buena.	Ahora la coyuntura política esta movida, y eso afecta a la institución, además que estamos en elecciones de autoridades. Por otro lado el aspecto positivo es el licenciamiento y esperemos que por este logro empecemos a avanzar y a desarrollarnos mucho más como institución.	Factores externos son los medios de comunicación ya que ellos difunden nuestra imagen, por otro lado, docentes, administrativos, todos influyen.	Sobre todo la oficina de imagen institucional debe velar principalmente por la imagen, también es los administrativos y docentes en general.	No existe gobierno digital para mejorar la comunicación, pero hay resistencia al cambio. Debemos adecuarnos a ese sistema para mejorar la comunicación y la imagen.
<b>Mgt. Carlos Saldivar Arredondo – Jefe del Área de Distribución y Almacén.</b>	Es buena.	El licenciamiento es un logro reconocible, ahora tenemos que llegar a acreditar todas las escuelas profesional, por otro lado entre las cosas negativas encontramos pequeños detalles como la limpieza, mantenimiento; etc.	Factores externos como corrupción, o sectores divididos; factores internos llegar a cumplir las metas y objetivos grupales y personales que nos hemos propuesto. También la comunicación	La oficina de imagen institucional, los demás administrativos, DIGA y planificación.	Si hay clima negativo obviamente habrá resultados negativos, si los clientes no están contentos por el servicio brindado, esto afecta en la imagen, también tener identificación con la institución, por ello debe haber una comunicación horizontal.

## **RESUMEN DE LAS ENTREVISTAS A LOS TRABAJADORES**

### **1.- ¿Qué tipo de comunicación interna utiliza la dependencia que Ud. conduce?**

La comunicación que utilizan todas las dependencias es de forma vertical debido a que estas están organizadas de acuerdo a una estructura y orden jerárquico. Además, en algunos casos se hace uso de una comunicación horizontal, ya que ahora se trabaja por resultados y es necesario tener una comunicación directa con el personal en forma verbal y escrita (oficios, memorándums; entre otros) y haciendo uso de nuevas tecnologías de comunicación.

Algunas dependencias cada cierto tiempo tienen una reunión (coordinación) con los demás jefes y personal de las diferentes áreas para tener información inmediata necesaria para el ejercicio de sus funciones.

### **2.- ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la UNSAAC?**

Las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la universidad son buenas, existe un trato cordial, un ambiente de positivismo, solidaridad, apoyo y camaradería. Con algunas excepciones ya que en algunas oficinas existe conflicto por la crisis económica en la cual vivimos y ello genera preocupación y por ende una mala predisposición a interrelacionarse adecuadamente, además de no haber una comunicación y coordinación oportuna.

Asimismo, en ciertos momentos existe personal que tiene una actitud negativa y pesimista, esto debido a situaciones de conflicto como personalidad, carácter o diferentes puntos de vista.

### **3.- ¿Cómo es el ambiente laboral dentro de su dependencia?**

El ambiente laboral en todas las oficinas es muy bueno, puesto que existe una confianza entre compañeros, además de tener una comunicación fluida, de respeto y cordialidad.

Usualmente se tienen reuniones donde expresan sus opiniones o dudas, y las puedan aclarar en grupo. Además, tienen reuniones sociales (cumpleaños, día de la madre, padre; etc.) con el fin de consolidar los lazos de compañerismo y camaradería.

En la mayoría de oficinas se incentiva a su personal de manera oral y afectiva, en donde principalmente se da un reconocimiento hablado (palabras de aliento o felicitación), y algunas veces agasajándolo con algún desayuno o almuerzo, esto debido a que por ser una entidad pública no se puede dar incentivos económicos.

Adicional a ello se da un reconocimiento de felicitación a través de resoluciones. O dando ciertas concesiones como el asistir a cursos de capacitaciones, brindando licencia por algún motivo muy importante y el participar en el examen de admisión para percibir un ingreso adicional

**5.- ¿En caso necesario qué acciones realizaría para cambiar el actual clima laboral?**

Actualmente existe un clima laboral bueno, pero ocasionalmente incide el malestar por la carga de trabajo y presión que ejercen los usuarios, pero es manejable.

También se le indica al personal que trate de no vincular aspectos familiares con laborales. Es por ello que el generar más espacios de opiniones, charlas, recomendaciones, donde se cuenten experiencias es importante.

Brindarles mayor capacitación con respecto a sus funciones e identidad institucional. Por otro lado, varios jefes de áreas mencionan que la infraestructura es un punto clave para mejorar el clima laboral.

**6.- ¿Cuál es su opinión sobre la relación de su personal con el público internos (trabajadores administrativos de otras áreas de la UNSAAC)?**

La relación de los compañeros con los demás trabajadores es buena, ya que ellos están sujetos a rotación (desplazarse a otras áreas) porque es una medida para adquirir experiencia, conocimientos y desempeñarse mejor en el área administrativa

Casi la mayoría del personal administrativo tiene un nivel confianza y esto aporta en su comunicación, pero existe un porcentaje que no se interrelacionan adecuadamente debido a que

ellos tienen una recargada labor y no pueden interrelacionarse idóneamente por la falta de tiempo.

**7.- ¿Cuál es su opinión sobre la relación de su personal con los clientes externos?**

A veces es un problema ya que la carga laboral o situaciones personales desencadenan un trato no adecuado a los usuarios de fuera.

Se trata de dar una atención óptima a los usuarios, de manera cordial, pero existen usuarios que exigen algunos aspectos y procedimientos que no están dentro de la normatividad y esto genera quejas.

**8.- En su opinión, ¿cuáles son los aspectos positivos y negativos que destaca de la Imagen que actualmente tiene la UNSAAC?**

**Aspectos positivos**

La UNSAAC es una universidad con mucho prestigio, como universidad pública se procura dar el servicio educativo de manera eficiente, capacitar al docente y personal administrativo. Contamos con un buen número de profesionales con grados académicos altos (personal competente).

Actualmente ha mejorado su imagen debido al reciente licenciamiento que obtuvo en el mes de mayo, ahora con miras a la acreditación.

**Aspectos negativos:**

Un aspecto negativo a resaltar comentado por la mayoría de los entrevistados es la inadecuada infraestructura para cada área de trabajo.

Entre otros aspectos negativos señalar la falta de productividad del personal, la longevidad de los trabajadores, desarticulación en el sistema, duplicidad de actividades, falta de comunicación y manejo de nuevas tecnologías.

**9.- Para Ud. ¿Cuáles son los factores externos e internos que inciden en la Imagen Institucional?**

**Factores Externos**

Los entrevistados mencionaron que los temas externos que influyen son el económico, porque tenemos trabajadores que difieren debido al régimen económico en el que se encuentran y esto ocasiona un mal clima laboral que se proyecta al público externo.

Además de no existir una difusión efectiva de nuestras actividades en los medios de comunicación.

**Factores Internos**

No se sienten eficientemente atendidos por el personal administrativo o tienen quejas con respecto al desenvolvimiento de los docentes e incluso de acoso al alumnado y esto genera un desprestigio.

En la parte interna es más la actitud lo que incide en la imagen, si hay autoridades que son eficientes, líderes, eso redundará en la imagen de la institución por ser cabezas visibles de esta, si existe personal así, el demás personal administrativo se alinearán y actuarán de la misma forma.

Por otro lado, los entrevistados comentaron que existe una infraestructura inadecuada que repercute en la imagen.

**10.- Para Ud. ¿Cuáles son los órganos de la Institución que tienen mayor influencia (impacto) en la formación de la Imagen Institucional?**

La imagen institucional la conformamos todos (docente, administrativo y estudiante), la mayoría de entrevistados mencionaron que el principal es el órgano de gobierno (rectorado, vicerrectorado académico, vicerrectorado de investigación).

Por otro lado, señalan que la oficina de Imagen institucional es primordial, por ser área encargada de la difusión de la información y actividades de nuestra universidad.

Entre otras oficinas de especial relevancia son la Dirección General de Administración y la Dirección de Planificación.

Finalmente, adicional a ello para la formación de la imagen de la UNSAAC tenemos algunos centros de producción como CEPRU y Centro de Idiomas.

**11.- ¿En qué forma cree Ud. que influye el clima organizacional de los trabajadores en la proyección de su Imagen Institucional?**

El clima laboral obviamente influye, puesto que, si un trabajador no se siente cómodo o satisfecho en una dependencia, éste no podrá cumplir su función adecuadamente, al no cumplirla evidentemente generará la queja de los usuarios y esta influirá en la imagen.

En un ambiente negativo el trabajador se sentirá desmotivado para laborar, en forma contraria, si existe un clima optimo, el personal se sentirá identificado con sus funciones, dependencia e institución y su trabajo será eficiente.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA ALTERNATIVA**

El presente proyecto tiene como finalidad mejorar la comunicación organizacional de los trabajadores administrativos de la UNSAAC, para ello se ve por conveniente realizar reuniones quincenales, mensuales y trimestrales; estas asambleas se darán según el organigrama y la escala jerárquica de la universidad, en otras palabras, las reuniones quincenales se realizarán entre trabajadores de una misma oficina, las reuniones mensuales se llevarán a cabo con todas las oficinas de una misma unidad o jefatura y finalmente se efectuarán las reuniones trimestrales con todo el personal de esta entidad junto a las autoridades universitarias.

En estas reuniones se ejecutarán actividades como el comunicar el progreso de cada oficina, unidad o universidad en general para motivar al personal. De igual manera fortalecer los lazos entre los trabajadores de una misma oficina con los demás de las diferentes áreas.

Además de brindar capacitación sobre distintos temas como gestión, especialización, manejo de nuevas tecnologías, entre otros. Y finalmente ofrecer un ambiente donde puedan expresar sus voces (comentarios y sugerencias).

#### **OBJETIVOS**

- Motivar a todo el personal a optimizar su desempeño laboral
- Afianzar los lazos de comunicación existente en los trabajadores de la UNSAAC
- Generar un clima laboral adecuado entre trabajadores administrativos

#### **PLANTEAMIENTO DEL CONTEXTO Y DEL PROBLEMA**

Los resultados ya demostrados en el capítulo anterior, sobre las variables de Comunicación Organizacional en los trabajadores administrativos y su incidencia en la Imagen Institucional de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, se obtuvo que ambas



se manifiestan de manera regular, es por ello que mi persona ha visto por conveniente idear este proyecto para mejorar la comunicación, pilar fundamental e incidente en la imagen.

La primera casa superior de estudios por ser entidad formadora y ser cuna de profesionales que tienen la visión de mejorar nuestra sociedad a nivel local, nacional e internacional, debe estar consolidada como tal, brindar un ambiente óptimo no solamente en el ámbito educativo sino en el administrativo es primordial, por tal motivo el afianzar la comunicación y lazos de interrelación es preponderante para que esta institución trabaje como un solo sistema y así convertirse en una de las mejores universidades que brindan un excelente servicio completo.

## **PÚBLICO OBJETIVO**

Trabajadores administrativos de la UNSAAC

## **TÉCNICAS A USAR, MATERIALES Y MEDIOS**

### **ACTIVIDAD 1**

**Reunión de información sobre la productividad de las oficinas, jefaturas y universidad como institución.**

#### **Objetivo**

Esta actividad tiene por finalidad informar a todo el personal administrativo sobre la situación y los avances de cada oficina, jefatura e institución como tal.

Además, motivará a los trabajadores a seguir desempeñándose de manera eficiente y aportará a la identificación de ellos con sus áreas de trabajo e institución.

#### **Descripción**

Estas reuniones serán quincenales para cada oficina, mensuales para cada Jefatura o Unidad, y trimestral para todo el personal, especialmente para cabezas de jefaturas con autoridades universitarias.

#### Técnicas

La reunión se llevará a cabo en el mismo ambiente donde laboran o un lugar donde puedan estar presentes todos, asimismo los jefes de cada oficina, área o unidad expondrán mediante diapositivas el informe.

### Materiales

- Proyector
- Útiles de escritorio (papeles y lapiceros)
- Laptop
- Sillas y mesas

## **ACTIVIDAD 2**

**Fortalecimiento de lazos entre los trabajadores de una misma oficina con los demás de las diferentes áreas. (actividades de confraternización y dinámicas grupales)**

### **Objetivo**

Fortalecer los lazos entre compañeros de trabajo es fundamental para que una entidad avance como tal, en otras palabras, es importante fortalecerlos para tener un sistema integral como organización.

Por este motivo desarrollaremos dos actividades.

### **Descripción**

Primeramente, actividades de confraternización que se darán de manera quincenal, mensual o trimestral.

En segundo tenemos las dinámicas grupales, para ello se harán uso de dinámicas de improvisación teatral por ser estas de carácter rompe hielo y desestresantes, además de trabajar vínculos.

### Técnicas

- Actividades de confraternización

Son actividades que se llevarán a cabo los días festivos como el día de la madre, día del padre, almuerzos entre todo el personal, días deportivos; entre otros.

#### Materiales

- ✓ Alquiler para sitio de eventos
  - ✓ Alquiler de canchas deportivas
  - ✓ Víveres o servicio de catering
  - ✓ Pelotas
  - ✓ Equipo de sonido
- Dinámicas grupales (Impropedia 2014)

#### *EL AERÓBICO*

Es un juego de observación muy divertido. Pon a todos los jugadores en una fila. El primer jugador (solo él) comienza caminando por todo el lugar haciendo un gran círculo. El segundo jugador comienza a seguir al primero, e intenta moverse como él. Así sucesivamente. Luego de un par de rondas, el primer jugador va atrás de la fila, y el tercer jugador comienza a seguir e imitar al segundo.

Notas: Dile a los jugadores que sean ellos mismos; ¡que no intenten caminar gracioso a propósito!

#### *SAMURAI*

Todo el grupo forma un círculo, para esta dinámica solo se hará uso de las manos, ya que estas representaran a su vez sus armas y sus vidas. Si una persona llega a tocar del codo hacia los dedos de la mano, éste perderá una de sus dos vidas y esconderá una mano

Nota: solo puede hacer un movimiento tanto para atacar como para esquivarlo

*1, 2, 3*

Jugadores en pares, se ponen cara a cara, se elegirá quien será A y B. A comienza diciendo 1, B continua, se intercalan hasta llegar a 3 y empiezan de nuevo con uno.

La dificultad ira avanzando a medida que lo hagan con rapidez o cambiando los valores en inglés, con aplausos, en silencio; etc,

### *10 DEDOS*

Todos los jugadores forman un círculo, y alzan a una altura visible los 10 dedos de sus dos manos ( $2 \times 5 = 10$ ). Entonces, una persona a la vez, comienza a preguntar preguntas personales que sólo puedan ser respondidas con SÍ o NO. Para quienes la respuesta sea NO, simplemente bajarán uno de sus dedos. La última persona con un dedo arriba gana.

Ejemplo: "tienes un gato?" o "has robado algo alguna vez?", etc.

### *INTERCAMBIO DE PERSONAJES*

Dos jugadores improvisan una escena, cada uno eligiendo fuertes características físicas y vocales bien distintas. La escena continúa hasta que conozcamos a los personajes. Entonces se invierten los papeles, y cada jugador ahora hace del personaje del otro, en la misma escena, mismo lugar, mismo contexto.

Este ejercicio entrena la escucha y la observación física, y además es una buena manera de hacer que los jugadores rompan con sus personajes típicos.

### *¡SIN DOBLES! (1-10)*

Excelente juego de concentración. Todos en ronda. Vamos a contar del 1 al 10. Cualquier jugador puede comenzar diciendo "1"; luego cualquier otro podrá decir "2", y así sucesivamente. Si dos jugadores dicen un número al mismo tiempo, se empieza de nuevo.

Nota: la cuenta no va en orden circular, sino que cualquiera puede decir el número.

### *ESPEJO EMOCIONAL*

Jugadores en pares, se ponen cara a cara. Uno comienza a decir cosas en un idioma sin sentido, pero con una emoción en especial (enojo, felicidad, enamorado, triste, asustado, etc). El otro instantáneamente copia la emoción del primer jugador y lo sigue, pero habla su propio "idioma". No se puede copiar el "idioma" del otro. Los jugadores siguen hablando, sin pausas.

Luego de 10 o 20 segundos, el segundo jugador cambia de emoción, y el primero inmediatamente lo sigue.

### *CONEXIÓN*

Hacer uso de dinámicas basándose en miradas, tanto de manera grupal como entre pareja

#### Materiales

- Alquiler de local o algún espacio grande y cómodo
- Útiles de escritorio (papel y lápiz)
- Equipo de sonido

### **ACTIVIDAD 3**

**Capacitación sobre distintos temas como gestión, especialización, manejo de nuevas tecnologías, entre otros.**

#### **Objetivo**

Capacitar al personal sobre distintos temas para mejorar la productividad en la institución

#### **Descripción**

Otra actividad importante para mejorar las relaciones humanas es el capacitar a todo el personal de manera mensual y semestral. Tratando diferentes temas como comunicación organizacional, clima y cultura organizacional, atención al público, uso de nuevas tecnologías, manejo de estrés; entre otros.

#### Técnica

La capacitación se realizará en un auditorio, donde el expositor capacitará al personal de manera teórica y práctica.

#### Materiales

- Alquiler de local o algún espacio grande y cómodo
- Útiles de escritorio (papelotes, papel y lápiz)

## ACTIVIDAD 4

### Comentarios y sugerencias.

#### Objetivo

Obtener comentarios y sugerencias para solucionar problemas latentes en la institución

#### Descripción

Otra actividad que se llevará a cabo dentro de las reuniones será el momento de comentarios y sugerencias, este se realizará quincenal, mensual y trimestral.

En las reuniones quincenales se expresarán tales ideas, llegando a una conclusión sobre los comentarios o sugerencias más relevantes. A su vez los jefes de oficina de una misma jefatura manifestaran dicha información en sus reuniones mensuales.

Por ultimo las cabezas de cada jefatura indicaran las más relevantes e importantes en las reuniones trimestrales realizadas con las autoridades universitarias.

#### Técnicas

Se hará de dos formas: La primera en forma participativa, haciendo uso de la palabra. El segundo se brindarán un buzón de sugerencias donde los trabajadores aportarán sus comentarios y sugerencias de manera escrita y de manera anónima.

#### Materiales

- Útiles de escritorio (cartón, papel y lápiz)

## PRESUPUESTO

N°	Actividad	Materiales o insumos	Costo
1	Reunión de informe sobre el avance de las oficinas, jefaturas y universidad como institución.	Útiles de escritorio	1500
		Inmobiliario	1000
		Prestación de servicios	1000
2		Alquiler de local	900

	Fortalecimiento de lazos entre los trabajadores de una misma oficina con los demás de las diferentes áreas. (actividades de confraternización y dinámicas grupales)	Útiles de escritorio	2000
		Mobiliario	1500
		Prestación de servicios	2000
3	Capacitación sobre distintos temas como gestión, especialización, manejo de nuevas tecnologías, entre otros.	Útiles de escritorio	3000
		Inmobiliario	2000
		Prestación de servicios	2000
4	Comentarios y sugerencias.	Útiles de escritorio	1000
		<b>Total:</b>	<b>s/.17900</b>

### MONITOREO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

El monitoreo y análisis de los resultados se harán trimestralmente y se contratará una empresa que medirá el avance haciendo uso de encuestas para ver el estado de la comunicación organizacional.

## PLAN DE ACCIÓN Y CRONOGRAMA

	ENERO			FEBERERO			MARZO			ABRIL			MAYO			JUNIO			JULIO			AGOSTO			SETIEMBRE			OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE					
Frecuencia de las reuniones	Q	M	T	Q	M	T	Q	M	T	Q	M	T	Q	M	T	Q	M	T	Q	M	T	Q	M	T	Q	M	T	Q	M	T	Q	M	T	Q	M	T	Q	M	T
Reunión de informe	X	X		X	X		X	X	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X
Dinámicas (Teatrales y de improvisación)	X	X		X	X		X	X	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X
Actividad de confraternización		X			X			X			X			X			X	X		X			X			X			X			X			X	X			
Capacitación		X			X			X			X			X	X		X	X		X			X			X			X			X			X	X			
Sugerencia o comentarios	X	X		X	X		X	X	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X

Leyenda: Quincenal(Q), Mensual (M), Trimestral (T)

Fuente: Elaboración propia



## CONCLUSIONES

1. El nivel de comunicación organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco es regular. Resultado que se obtiene al promediar todas las dimensiones sobre comunicación organizacional, en donde el 67.9% de la población encuestada lo señala. Ello se debe a que no existe un adecuado plan de capacitación sobre distintos temas relacionados a las relaciones humanas y un cronograma de reuniones en las que la comunicación sea horizontal, clara y efectiva.
2. Según los datos obtenidos, el nivel de identidad organizacional que posee el personal administrativo de la UNSAAC es regular. Debido a que la institución no brinda constantemente capacitaciones o talleres en relación a imagen y atención al cliente, además de no poseer una adecuada infraestructura y estrategias de difusión de las actividades realizadas por la institución.
3. Actualmente, en la UNSAAC se utiliza los tipos de comunicación vertical y horizontal, pero mayormente se emplea la comunicación vertical (jerárquica), y esto ocasiona que no exista un diálogo permanente y sincero entre jefes y subordinados, así como entre compañeros de trabajo.

## SUGERENCIAS

1. Ante los resultados de este trabajo, propongo aplicar el plan de comunicación mediante las reuniones constantes entre trabajadores y jefes, con el fin de mejorar las relaciones humanas y la transmisión de información, generando un ambiente de comunicación horizontal eficiente y un clima laboral óptimo.
2. Para mejorar la imagen institucional se debe optimizar el nivel de identificación institucional que poseen los trabajadores administrativos. Ellos son los que están en constante contacto con el público usuario y es necesario informarles constantemente sobre el estado de la institución y capacitarles en imagen personal, atención al cliente, estrés laboral, valores; entre otros aspectos.
3. Brindar una adecuada infraestructura y mobiliario reduce el estrés y optimiza la comunicación interna y el nivel de identificación institucional que posee el personal administrativo
4. Crear un plan de difusión de la información sobre las actividades que realiza la UNSAAC, aumentará la identidad institucional que tienen los trabajadores, puesto que ellos podrán asistir a todos los eventos que realiza la institución y se enorgullecerán de pertenecer a esta prestigiosa entidad.
5. El fomentar el diálogo permanente entre jefes y subordinados será fundamental en la consolidación de una organización como sistema. También utilizar frecuentemente las nuevas tecnologías y plataformas como las redes sociales contribuirá a la comunicación, el desempeño y la organización de todas las oficinas.

**REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA**

- Aparecida M. & França F. (2011) *Relaciones Públicas: Naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas*. 1era ed. Buenos Aires-Argentina: Editorial La Crujía.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. 5º. ed. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Avedaño, H. (2014). *La comunicación asertiva como ventaja competitiva*. Bogotá-Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Berlo D. (1984) *El proceso de la comunicación: Introducción a la teoría y a la práctica*. 14aba. ed. Argentina: El ateneo.
- Barquero J. D. (2002) *Comunicación y Relaciones Públicas: De los orígenes históricos al nuevo enfoque de planificación estratégica*. 1era. ed. España: McGraw-Hill.
- Carlson R. (2002) *Curso de Relaciones Públicas, un nuevo enfoque en el campo de las Relaciones Públicas*. 1era ed. Perú: A.F.A Editores importados S.A.
- Chiavenato, I. (1999) *Administración en los nuevos tiempos*. 1ra ed. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009) *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. 2da ed. México: McGraw-Hill.
- Cirigliano G. (1990) *Manual de Relaciones Públicas* 2da ed. Buenos aires: Hvmanitas.
- Corbetta, P. (2007) *Metodología y técnicas de investigación social* 1ra ed. España: McGraw-Hill.
- Di Génova A. E. (2012) *Manual de Relaciones Públicas e Institucionales: Estrategias de comunicación y tácticas relacionales*. 1ra ed. Buenos Aires: Ugerman Editor.

Fernández Escalante, F. (1993) *Ciencia de la información y Relaciones Públicas: Comunicaciones teoría de la opinión pública*. 3ra ed. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.

Goldhaber, G.M. (1999) *Comunicación Organizacional*. 8ava ed. México: Editorial Diana.

Galdo J. (2000) *Maestros Antonianos (VI)*. 1era ed. Cusco – Perú: Fondo Editorial de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Harrison S. (2002) *Relaciones Públicas. Una introducción*. 2da ed. España: Thomson editores.

Hernández, R. (2014) *Metodología de la investigación*. México: Edamsa impresiones S.A.

Ibañez M. (2002) *Relaciones Públicas en los negocios*. 1era ed. Perú: Editorial San Marcos.

Lattimore, Baskin, Heiman y Toth (2008) *Relaciones Públicas, profesión y práctica*. 2da ed. México: The MacGraw-Hill.

Litwin, G.H. (1971) “*Climate and Motivation: an Experimental Study*”, en Kolb, D.A., Rubin, I., McIntyre, J.M., Englewood Cliffs. *Organizational psychology: a book of readings*, Prentice Hall.

Mercado S. (2002) *Relaciones Públicas aplicadas, un camino hacia la productividad*. 1era ed. México: International Thomson Editores S.A.

Morán C. (2005) *Psicología del trabajo, nociones introductorias*. 1era ed. Málaga: Ediciones Aljibe.

Muñoz S. (2010) *Protocolo y Relaciones Públicas*. 1era ed. Madrid – España: Editorial Paraninfo S.A.

Olcese A. (2013) *Relaciones Públicas, estrategias y técnicas efectivas*. 1era ed. Lima – Perú: Nóstica Editorial S.A.C.

Paredes O. (2006) *Apuntes i extractos del libro de cartas i borradores sobre la Real Universidad del Cuzco 1694 – 1699*. 1era ed. Cusco – Perú: Fondo Editorial Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Pereira. J. C. & Flores F. (2010) *Relaciones Públicas: fundamentos, praxis y comunicación corporativa en el tercer milenio*. 1era ed. Perú: Editorial San Marcos S.A.

Pérez R. y Solórzano E. (2000) *Relaciones Públicas superiores, una nueva pedagogía*. 1era ed. Perú: Universidad de San Martín de Porres.

Rebeil Corella, Ma. A. (2006) *Comunicación estratégica en las organizaciones*. México: Editorial trillas.

Ritzer G. (2007) *The blackwell enciclopedia of sociology*. 1era ed. UK: Blackwell Publishing

Robbins S. y Judge T. (2013) *Comportamiento organizacional*. 15ava ed. México: Pearson

Robbins, P, (2004). *Comportamiento organizacional*. 1era ed. México: Prentice-Hall.

Rojas O. I. (2012) *Relaciones Públicas, la eficacia de la influencia*. 3ra ed. Madrid-España: Esic Editorial.

Rodríguez A. (2018) *Relaciones Públicas y organización de eventos de marketing*. 1era ed. España: Editorial Síntesis.

Ruiz B., Gutiérrez S. & Esteban Á. (2012) *Desarrollo de un concepto de reputación corporativa*. Strategy & Management Review, Vol. 3 España.

Sánchez A. (2001) *Internet y Relaciones Públicas*. 1era ed. Lima – Perú: Universidad de San Martín de Porres.

Villanueva H. (1992) *La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cuzco*. 2da ed. Cusco – Perú: Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Wilcox, D.L. & Glen, T. & C. y J. Xifra (2012) *Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas*. 10ma ed. Madrid, España: Pearson.

Xifra J. (2003) *Teoría y estructura de las relaciones públicas*. 1era ed. Madrid, España: McGraw Hill.

## HEMEROGRAFÍA

Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (diciembre de 2017). Objetivos Estratégicos Institucionales. Plan Estratégico Institucional 2018 – 2020, p. 16.

Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (2018). Memoria 2018, p. 11-14.

Reglamento de Organización y Funciones (2016), p. 28.

Estatuto de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (2015), p. 8-9.

Modelo Educativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

## LINKOGRAFÍA

**Ministerio de Educación – funciones**, Perú. Recuperado de

<http://www.minedu.gob.pe/p/ministerio-funciones.php>

**Contraloría General de la República**, Perú. Recuperado de

[http://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/CGRNew/as\\_contraloria/as\\_portal/](http://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/CGRNew/as_contraloria/as_portal/)

[Conoce\\_la\\_contraloria/conoceContraloría/QuienesSomos/](http://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/CGRNew/as_contraloria/as_portal/Conoce_la_contraloria/conoceContraloría/QuienesSomos/)

**SUNEDU Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria**, Perú.

Recuperado de <https://www.sunedu.gob.pe/historia/>

**Portal de Transparencia - UNSAAC** (2017), Cusco, Perú. Recuperado de

<http://www.unsaac.edu.pe/index.php/universidad/funciones-principios-y-fines>

**Improvipedia - fuente de recursos y juegos de improvisación** (2014), Recuperado

de <http://improvipedia.blogspot.com/p/juegos-de-impro.html>



# ANEXOS

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

PÚBLICO INTERNO

TESIS:

**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO Y SU INCIDENCIA EN LA IMAGEN INSTITUCIONAL – 2019**

Estimado Sr. (a)

La presente encuesta tiene como finalidad recopilar información y así diagnosticar la incidencia que tiene la comunicación organizacional en los trabajadores de esta institución en la imagen institucional.

Por favor lea detenidamente cada enunciado y marque con una “X” aquella respuesta que considere apropiada. Se le pide contestar con sinceridad ya que la encuesta es anónima y solo le tomará unos cuantos minutos responder.

Se agradece anticipadamente su apoyo.

**DATOS GENERALES**

Fecha : ... / ... / 2019

Sexo :

F  M

Años de Servicio:

- a) 10 a 20 años
- b) 21 a 30 años
- c) Más de 31 años

Grado de Instrucción :

- a) Secundaria completa
- b) Profesional Técnico
- c) Profesional Universitario
- d) Grado de Magister o Doctor

Dependencia: \_\_\_\_\_

**1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

N°	Pregunta	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4	5
1.	La comunicación entre los trabajadores en la UNSAAC es buena.					
2.	La comunicación ascendente que utilizan sus compañeros dentro del área administrativa en la que usted labora es asertiva.					
3.	Toman en cuenta su opinión para la resolución de problemas.					
4.	Los rumores que circulan en su dependencia se manifiestan:					
5.	Los problemas de malos entendidos o de otra naturaleza dentro de su oficina surgen:					
6.	Existe capacitación, talleres y actividades para mejorar la comunicación entre trabajadores.					
7.	Su dependencia se reúne para organizar y controlar las acciones a realizar, para obtener los objetivos previstos de su oficina.					
8.	Sus superiores le felicitan por los logros de su área e institución.					











## Matriz de consistencia

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	DIMENSIONES	INDICADORES	Metodología
<b>Problema General</b> ¿De qué manera la comunicación organizacional de los trabajadores administrativos incide en la imagen institucional de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco?	<b>Objetivo General</b> Establecer la incidencia de la comunicación organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en la imagen institucional.	<b>Hipótesis General</b> La comunicación organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco incide significativamente en la imagen institucional – 2019.	<b>Variable Independiente</b> Deficiente comunicación organizacional	Redes formales del mensaje	Comunicación descendente	<b>Enfoque:</b> cuantitativo  <b>Tipo y alcance:</b> Descriptivo, correlacional  <b>Diseño:</b> Investigación no experimental, transversal
					Comunicación ascendente	
					Comunicación horizontal	
				Redes informales del mensaje	Rumores	
				Propósito del mensaje	Mensaje de tarea	
					Mensaje de mantenimiento	
					Mensajes humanos	
				Receptores del mensaje (internos y externos)	Internos	
					Externos	
				Lenguaje del mensaje	Comunicación verbal	
	Comunicación no verbal					
Método de difusión	Software					
	Hardware					
<b>Problemas Específicos</b> 1. ¿Cuál es el nivel de comunicación organizacional que existe en los trabajadores administrativos de la UNSAAC?  2. ¿Cuál es el nivel de identidad institucional que existe en los trabajadores administrativos de la UNSAAC?  3. ¿Qué estrategia principal mejoraría la comunicación en los trabajadores administrativos de la UNSAAC?	<b>Objetivos Específicos</b> 1. Determinar el nivel de comunicación organizacional que existe en los trabajadores administrativos de la UNSAAC  2. Identificar el nivel de identidad institucional que existe en los trabajadores administrativos de la UNSAAC  3. Proponer una estrategia que mejore la comunicación en los trabajadores administrativos de la UNSAAC.	<b>Hipótesis Específicas</b> 1. Existe un nivel regular de comunicación organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.  2. Los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco muestran un nivel relativo de identificación institucional.  3. El uso de la estrategia del diálogo permanente y sincero entre jefes y subordinados, así como entre compañeros de trabajo, contribuye a mejorar la imagen institucional por parte de los trabajadores administrativos de la UNSAAC.	<b>Variable Dependiente</b> Riesgo de deterioro de la imagen institucional		Infraestructura	
					Mass media	
				Imagen objetiva	Calidad del servicio	
					Mobiliario y equipamiento	
				Imagen Subjetiva	Imagen personal	
					Atención al público	
					Organización y eficiencia del personal	
					Valores y virtudes	

## Procedimiento de la Baremación

La presente investigación utilizó la escala de medida para medir cada uno de los ítems:

Escala de medida	Valor
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Promedio máximo de los ítems del instrumento:  $\bar{X}_{max} = 5$

Promedio mínimo de los ítems instrumento:  $\bar{X}_{min} = 1$

Rango:  $R = \bar{X}_{max} - \bar{X}_{min} = 4$

Amplitud:  $A = \frac{Rango}{Numero\ de\ escalas\ de\ interpretación} = \frac{4}{5} =$

0.80

## Construcción de la Baremación:

	Promedio	Interpretación de a variable	
		Comunicación organizacional	Imagen Institucional
Nunca.	1 – 1.80	Muy malo	Muy poco
Casi nunca	1.81 – 2.60	Malo	Poco
A veces	2.61 – 3.40	Regular	Regular
Casi siempre	3.41 – 4.20	Bueno	Alto
Siempre	4.21 – 5	Muy bueno	Muy alto