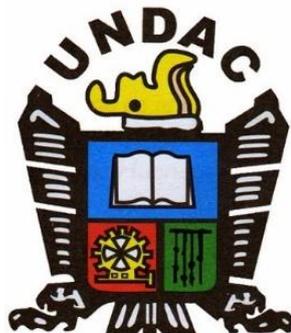


UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN**



T E S I S

**Comunicación interna y clima laboral del personal
administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides
Carrión, Cerro de Pasco, 2023**

Para optar por el título profesional de:

Licenciado en Ciencias de la Comunicación

Autoras:

Bach. Elsa Gabriela RIVERA LEON

Bach. Mishel Milagros ROBLES HUAMAN

Asesor:

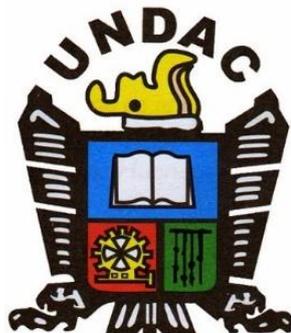
Dr. José Néstor SÁNCHEZ MORALES

Cerro de Pasco – Perú - 2025

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN**



T E S I S

**Comunicación interna y clima laboral del personal
administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides
Carrión, Cerro de Pasco, 2023**

Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:

**Dr. Raúl Máximo RAMOS GUTARRA
PRESIDENTE**

**Mg. Rubén ROJAS CHIARA
MIEMBRO**

**Mg. Patricia Elisa GAMARRA BUSTILLOS
MIEMBRO**



Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión
Facultad de Ciencias de la Comunicación
Unidad de Investigación

INFORME DE ORIGINALIDAD

La Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión ha realizado el análisis con exclusiones en el Software Turnitin Similarity, que a continuación se detalla:

Presentado por:

Bach: Elsa Gabriela RIVERA LEON
Bach. Mishel Milagros ROBLES HUAMAN

Escuela de Formación Profesional:

Ciencias de la Comunicación

Tipo de trabajo:

TESIS DE PREGRADO

Título de la tesis:

Comunicación interna y clima laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Cerro de Pasco, 2023

Asesor:

Dr. José Néstor SÁNCHEZ MORALES

Índice de Similitud: 15 % Calificativo:

Calificativo:

APROBADO

Se adjunta al presente el informe y el reporte de evaluación del software similitud.

Cerro de Pasco, junio 2025



DEDICATORIA

A ti, mamá, que con desvelos tejiste mis sueños, que hiciste del cansancio una caricia y del trabajo diario, un acto de amor silencioso, aun cuando dolor sientes sigues luchando por cumplir el sueño de nuestra familia; A ti papá, que llevas el pan en las manos y cruzas distancias para que a mí y a mis hermanas nunca nos falte nada.

A ustedes hermanas, que son fuerza, raíz y faro, dedico cada página de este logro, porque sin su lucha, este sueño no tendría alas.

A mi prometido, por creer en mí incluso cuando yo dudaba de mí misma, tu compañía ha sido fuerza, luz y calma en cada paso de este camino.

Mishel

A mis padres, que ya no están en este mundo, pero habitan en cada logro mío; A mi madre, cuyo amor me enseñó a cuidar, a resistir y a creer incluso en medio de la tormenta; A mi padre, ejemplo de valentía silenciosa, que luchó hasta el final con dignidad, y me mostró el valor de nunca rendirme y a mi hermano mayor, el amor de mi vida, mi guía en la oscuridad, mi fuerza en los días más difíciles; Partiste junto a mamá, en el momento más duro de mi vida, y desde entonces nada volvió a ser igual, esta meta es también tuya.

A ustedes tres, mi cielo y mi raíz, mi motor y mi calma, les dedico este esfuerzo, este título y cada noche de desvelo, gracias por enseñarme que el amor no termina con la ausencia, que el dolor también puede empujar, y que los sueños pueden sostenerse incluso con el alma rota, este logro es por ustedes y para ustedes.

Gabriela

AGRADECIMIENTO

Este trabajo no hubiera sido posible sin el apoyo y la confianza de personas valiosas que acompañaron su desarrollo y culminación. Expresamos nuestro profundo agradecimiento a quienes, con su comprensión, motivación y palabras de aliento, nos impulsaron y creyeron en nosotros en cada etapa del camino.

Agradecemos sinceramente a los docentes de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión por los años de enseñanza y por sus valiosas contribuciones, que enriquecieron tanto nuestra formación profesional como el presente estudio.

Asimismo, reconocemos con gratitud a nuestras familias y amigos, por su apoyo incondicional, su compañía constante y su fe inquebrantable en nuestras capacidades.

Este logro también les pertenece. ¡Gracias infinitas!

Mishel y Gabriela

RESUMEN

La investigación tuvo como propósito principal conocer la relación entre la comunicación interna y el clima laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Cerro de Pasco 2023. El tipo de investigación fue básico no experimental con enfoque cuantitativo positivista, de nivel y diseño correlacional. El método que se empleó fue el analítico deductivo.

Para conocer la correlación entre las dos variables: comunicación interna y clima laboral, se utilizó la técnica de la encuesta con un cuestionario de 19 preguntas a una muestra de 199 personas administrativos de la Undac. Los hallazgos se sometieron a un estudio estadístico en el cual se adquirió un fuerte nivel de significancia entre ambas variables.

Finalmente, se concluye que la investigación reafirma la hipótesis alterna donde la comunicación interna del personal administrativo de la Undac se relaciona significativamente con el clima laboral.

Palabras clave: Comunicación interna, comunicación ascendente, descendente, horizontal, clima laboral.

ABSTRACT

The main purpose of the research was to understand the relationship between internal communication and the work environment in the administrative staff of the Daniel Alcides Carrión National University, Cerro de Pasco 2023. The type of research was basic non-experimental with a positivist, level and quantitative quantitative approach. correlational design. The method used was the deductive analytical method.

To know the correlation between the two variables: internal communication and work environment, the survey technique was used with a questionnaire of 19 questions to a sample of 199 administrative people from Undac. The findings were subjected to a statistical study in which a strong level of significance was acquired between both variables.

Finally, it is concluded that the research reaffirms the alternative hypothesis where the internal communication of the administrative staff of Undac is significantly related to the work environment.

Keywords: Internal communication, upward, downward, horizontal communication, work environment.

INTRODUCCIÓN

En el mundo actual contemporáneo, la comunicación interna desempeña un papel fundamental en el éxito y la sostenibilidad de las instituciones. Una comunicación interna sólida y positiva puede promover la productividad, la satisfacción de los empleados y la innovación. Por otro lado, un clima laboral disfuncional puede llevar a la disminución del compromiso, la alta rotación de personal y el bajo rendimiento organizacional. En resumen, la primera puede afectar a la segunda y generar en efecto.

Esta tesis se centra en examinar y analizar la percepción de los administrativos dentro de la institución en relación con varios aspectos de la comunicación interna en conexión con el clima laboral, incluyendo el desarrollo profesional, el reconocimiento, la colaboración y la autonomía laboral. A través de una revisión exhaustiva de la literatura y un análisis detallado de los resultados obtenidos de una encuesta realizada entre los empleados, se busca identificar las fortalezas y debilidades de la comunicación interna actual y proponer estrategias efectivas para mejorarla.

Esta introducción establece el contexto de la tesis, presenta el problema de investigación, define los objetivos y enuncia la importancia del estudio, preparando así al lector para explorar los detalles y hallazgos presentados en el cuerpo de la investigación. En las recomendaciones se presenta una propuesta de acciones que puede programar el área pertinente en la institución, con la finalidad de mejorar la comunicación interna y mantener siempre un clima laboral favorable propicia para aplicar cualquier acción estratégica.

Los autores

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

ÍNDICE

INDICE DE TABLAS

INDICE DE FIGURAS

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.	Identificación y determinación del problema	1
1.2.	Delimitación de la investigación	3
1.3.	Formulación del problema.....	5
	1.3.1. Problema general	5
	1.3.2. Problemas específicos	5
1.4.	Formulación de objetivos	5
	1.4.1. Objetivo general	5
	1.4.2. Objetivos específicos.....	5
1.5.	Justificación de la investigación	6
1.6.	Limitaciones de la investigación	7

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.	Antecedentes de estudio	9
	2.1.1. Antecedentes internacionales	9

2.1.2.	Antecedentes nacionales.....	11
2.1.3.	Antecedentes locales	12
2.2.	Bases teóricas – científicas	14
2.2.1.	Teoría de los sistemas.....	14
2.2.2.	Teoría del intercambio social.	14
2.2.3.	Teoría del flujo de la comunicación.	15
2.2.4.	La teoría de la equidad o igualdad.....	18
2.2.5.	Los flujos de la comunicación interna.....	18
2.2.6.	Clima laboral.	21
2.2.7.	El personal administrativo de la Undac.....	23
2.3.	Definición de términos básicos.....	25
2.3.1.	Comunicación interna.....	25
2.3.2.	Clima laboral	26
2.4.	Formulación de hipótesis	26
2.4.1.	Hipótesis general	26
2.4.2.	Hipótesis específicas	26
2.5.	Identificación de variables.....	27
2.6.	Definición operacional de variables e indicadores	28

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1.	Tipo de investigación.....	29
3.2.	Nivel de investigación	29
3.3.	Métodos de investigación	29
3.4.	Diseño de investigación.....	30
3.5.	Población y muestra.....	31

3.5.1. Población	31
3.5.2. Muestra	31
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	32
3.7. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación.....	33
3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	33
3.9. Tratamiento estadístico.....	34
3.10. Orientación ética filosófica y epistémica.....	35

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del trabajo de campo.....	36
4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados.....	37
4.3. Prueba de hipótesis	56
4.4. Discusión de resultados	62

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A N E X O S

MATRIZ DE CONSISTENCIA

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: En la organización existe un buen diálogo de tus compañeros de trabajo con el jefe inmediato.....	37
Tabla 2: Su cooperación le da seguridad al equipo de trabajo donde labora.....	38
Tabla 3: Cree que su desarrollo personal se debe a su crecimiento profesional en su trabajo.....	39
Tabla 4: La organización toma en cuenta su crecimiento profesional por su participación	40
Tabla 5: Considera usted que la información que recibe tiene credibilidad para el desarrollo laboral.....	41
Tabla 6: Siente que los jefes comprometen a todo el personal del área de manera asertiva para lograr los objetivos de la organización.....	42
Tabla 7: El trabajo en equipo es primordial para tener un mayor compromiso en las actividades y adquirir mayor conocimiento.....	43
Tabla 8: El trabajo en equipo es primordial para tener un mayor compromiso en las actividades y adquirir mayor conocimiento.....	44
Tabla 9: Considera usted que la calidad de su trabajo le permite ser más creativo en área laboral.....	45
Tabla 10: La labor que desempeña en su área le permite tener libertad en el trabajo.....	46
Tabla 11: Siente que el trabajo que realiza en su área es bajo presión.....	47
Tabla 12: Siente que sus colegas se involucran para lograr los objetivos del área o la organización.....	48
Tabla 13. En el área donde labora, siempre se fomenta el trabajo en equipo	49
Tabla 14: Se estila recibir felicitaciones con resolución de Consejo Universitario por resultados destacados.....	50

Tabla 15: La organización premia al personal administrativo por obtener buenos resultados.....	51
Tabla 16: Los jefes le permiten discutir de manera abierta los problemas del trabajo.....	52
Tabla 17: Participa en las publicaciones de revistas y boletines en su institución.....	53
Tabla 18. Siempre los jefes estimulan verbalmente a los trabajadores que realizan un buen desempeño laboral.....	54
Tabla 19: Las autoridades siempre cumplen con las normas que contemplan incentivos para los trabajadores administrativos.....	55
Tabla 20: Resultado del test de Spearman entre la relación comunicación interna y clima laboral.....	57
Tabla 21: Resultado del test de Spearman entre la relación comunicación ascendente y clima laboral.....	59
Tabla 22: Resultado del test de Spearman entre la relación comunicación descendente y clima laboral.....	60
Tabla 23. Resultado del test de Spearman entre la relación comunicación horizontal y clima laboral.....	62

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: En la organización existe un buen diálogo de tus compañeros de trabajo con el jefe inmediato	37
Figura 2: Su cooperación le da seguridad al equipo de trabajo donde labora	38
Figura 3: Cree que su desarrollo personal se debe a su crecimiento profesional en su trabajo	39
Figura 4: La organización toma en cuenta su crecimiento profesional por su participación.....	40
Figura 5: Considera usted que la información que recibe tiene credibilidad para el desarrollo laboral.....	41
Figura 6: Siente que los jefes comprometen a todo el personal del área de manera asertiva para lograr los objetivos de la organización.....	42
Figura 7: El trabajo en equipo es primordial para tener un mayor compromiso en las actividades y adquirir mayor conocimiento	43
Figura 8: El trabajo en equipo es primordial para tener un mayor compromiso en las actividades y adquirir mayor conocimiento	44
Figura 9: Considera usted que la calidad de su trabajo le permite ser más creativo en área laboral.....	45
Figura 10: La labor que desempeña en su área le permite tener libertad en el trabajo.....	46
Figura 11: Siente que el trabajo que realiza en su área es bajo presión	47
Figura 12. Siente que sus colegas se involucran para lograr los objetivos del área o la organización.....	48
Figura 13. En el área donde labora, siempre se fomenta el trabajo en equipo.	49
Figura 14. Se estila recibir felicitaciones con resolución de Consejo Universitario por resultados destacados.....	50

Figura 15: La organización premia al personal administrativo por obtener buenos resultados.....	51
Figura 16: Los jefes le permiten discutir de manera abierta los problemas del trabajo...52	
Figura 17: Participa en las publicaciones de revistas y boletines en su institución	53
Figura 18. Siempre los jefes estimulan verbalmente a los trabajadores que realizan un buen desempeño laboral.....	54
Figura 19: Las autoridades siempre cumplen con las normas que contemplan incentivos para los trabajadores administrativos.....	55

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación y determinación del problema

Las universidades son instituciones educativas de nivel superior que albergan a diferentes públicos. A éstos se les conocen como grupo de interés (stakeholders) que siempre van a ser impactados por lo que hace o deja de hacer la universidad, ya sea de manera positiva o negativa. Torres y Hirsch (2015) mencionan que los principales stakeholders de la universidad son los alumnos, el personal docente e investigador, el **personal administrativo** y servicios, las empresas y la sociedad, Para que estos grupos se interaccionen de manera efectiva debe existir una buena comunicación interna. La comunicación interna en la universidad se refiere al intercambio de información, mensajes y conocimientos entre los miembros de dicha institución. Se trata de un proceso vital que permite mantener una comunicación fluida y efectiva entre todos los niveles y departamentos de la organización. La comunicación interna tiene como objetivo principal facilitar la coordinación, el trabajo en equipo y el logro de los objetivos organizacionales. Uno de los aspectos clave de la comunicación interna es el flujo

de información que involucra la transmisión de mensajes sobre políticas, procedimientos, cambios organizacionales, metas y otros temas importantes para la institución. Este flujo de información puede ser ascendente (desde la base hasta la alta dirección), descendente (desde la alta dirección hasta los empleados) y lateral u horizontal (entre empleados en el mismo nivel jerárquico). Por consiguiente, una mala comunicación interna puede afectar el clima laboral de las personas que laboran en la institución. El clima laboral se refiere al ambiente psicológico y emocional que se vive en un entorno de trabajo. Es la percepción colectiva de los empleados sobre las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, las políticas y prácticas organizacionales, y otros aspectos relacionados con su experiencia laboral.

Un clima laboral positivo se caracteriza por tener un ambiente de trabajo saludable, colaborativo, respetuoso y motivador. Los empleados se sienten valorados, tienen un buen nivel de satisfacción laboral y se encuentran comprometidos con su trabajo y con los objetivos institucionales.

Por otro lado, un clima laboral negativo se caracteriza por la presencia de conflictos, estrés, falta de comunicación, falta de reconocimiento y recompensas, falta de oportunidades de crecimiento, entre otros factores que generan un ambiente de trabajo poco saludable y poco satisfactorio.

El clima laboral puede tener un impacto significativo en la productividad, la retención de talento, la satisfacción de los empleados y el logro de los objetivos organizacionales.

Consideramos que el personal administrativo juega un papel crucial en el funcionamiento de la universidad, porque se encarga de tareas administrativas, financieras, recursos humanos, infraestructura, entre otras. Por ello, es importante

para la universidad mantener una comunicación efectiva y atender las demandas de este grupo. Es en este sentido, surge la necesidad de conocer y medir el estado situacional de la comunicación interna del personal administrativo en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. Por consiguiente, surge la siguiente pregunta: ¿Qué relación existe entre la **comunicación interna** y el **clima laboral** en el personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Cerro de Pasco 2023?

1.2. Delimitación de la investigación

1.2.1. Delimitación espacial

El presente estudio se llevó a cabo en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, ubicada en el distrito de Yanacancha, provincia de Pasco, Perú. Esta institución, siendo uno de los principales centros de educación superior de la región, ofrece un entorno académico y administrativo idóneo para la investigación. El distrito de Yanacancha, caracterizado por su altitud y clima frío, representa un contexto geográfico y social específico que puede influir en los resultados del estudio, especialmente en lo que respecta al clima laboral y las dinámicas de comunicación interna dentro de la universidad. La elección de este entorno es relevante, ya que la ubicación geográfica y las características socioeconómicas de la zona podrían tener un impacto significativo en las variables de estudio, lo que subraya la importancia de contextualizar los hallazgos dentro de este marco espacial.

1.2.2. Delimitación temporal

El trabajo de campo de la presente indagación se desarrolló durante los meses de agosto y septiembre de 2023. Este periodo es particularmente relevante ya que coincide con el segundo semestre académico, un momento en el que las

actividades universitarias suelen estar en pleno apogeo. Durante este tiempo, tanto el personal administrativo como los estudiantes están plenamente inmersos en sus actividades académicas y administrativas, lo que proporciona un contexto temporal ideal para evaluar la comunicación interna y el clima laboral. Además, el desarrollo de la investigación en estos meses permite capturar dinámicas organizacionales típicas del segundo semestre, lo que podría influir en los resultados obtenidos y ofrecer una visión más precisa de la situación estudiada.

1.2.3. Delimitación conceptual

La delimitación conceptual del estudio se enfoca en dos variables clave: la comunicación interna y el clima laboral. En cuanto a la **comunicación interna**, esta fue analizada dentro del marco más amplio de la comunicación organizacional. Se consideró cómo los flujos de información, tanto formales como informales, circulan dentro de la institución, afectando la coordinación, la toma de decisiones y la cohesión entre los diferentes miembros de la comunidad universitaria. La segunda variable, el **clima laboral**, fue evaluada en relación con el ambiente psicológico y emocional experimentado por el personal administrativo. Esta variable se consideró fundamental para entender cómo los aspectos emocionales y psicológicos del entorno de trabajo pueden influir en la motivación, satisfacción y rendimiento de los empleados. La correlación entre estas dos variables es esencial para identificar posibles áreas de mejora en la gestión universitaria, dado que una comunicación interna eficaz puede contribuir significativamente a un clima laboral positivo y viceversa.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

- ¿Qué relación existe entre la **comunicación interna** y el **clima laboral** en el personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Cerro de Pasco 2023?

1.3.2. Problemas específicos

- ¿Qué relación existe entre la **comunicación ascendente** y el **clima laboral** en el personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Cerro de Pasco 2023?
- ¿Qué relación existe entre la **comunicación descendente** y el **clima laboral** en el personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Cerro de Pasco 2023?
- ¿Qué relación existe entre la **comunicación horizontal** y el **clima laboral** en el personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Cerro de Pasco 2023?

1.4. Formulación de objetivos

1.4.1. Objetivo general

- Determinar la relación entre la **comunicación interna** y el **clima laboral** en el personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Cerro de Pasco 2023.

1.4.2. Objetivos específicos

- Identificar la relación entre la **comunicación ascendente** y el **clima laboral** en el personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Cerro de Pasco 2023.

- Identificar la relación entre la **comunicación descendente** y el **clima laboral** en el personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Cerro de Pasco 2023.
- Identificar la relación entre la **comunicación horizontal** y el **clima laboral** en el personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Cerro de Pasco 2023.

1.5. Justificación de la investigación

1.5.1. Justificación teórica

La investigación se justifica teóricamente en la medida en que contribuye al cuerpo de conocimiento existente sobre la comunicación organizacional (comunicación interna) y el clima laboral. La relación entre estos dos aspectos es un tema ampliamente discutido en la literatura académica, dado que una comunicación interna efectiva se ha demostrado como un factor clave para la creación de un clima laboral positivo. Este estudio, al centrarse en una universidad específica como la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión (Undac), permite explorar cómo estos conceptos teóricos se manifiestan en un entorno educativo particular. Además, aporta nuevas perspectivas sobre cómo las dinámicas comunicacionales pueden afectar el bienestar y la productividad del personal administrativo, llenando posibles vacíos en la investigación existente sobre este tema en contextos similares.

1.5.2. Justificación práctica

Desde un punto de vista práctico, la investigación tiene un impacto directo en la gestión organizacional de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. Los resultados obtenidos servirán como un diagnóstico detallado para la Oficina de Imagen Institucional, proporcionando información valiosa sobre el estado

actual de la comunicación interna y el clima laboral entre el personal administrativo. Con base en estos hallazgos, los directivos pueden diseñar e implementar estrategias orientadas a mejorar la comunicación dentro de la institución, lo que, a su vez, podría traducirse en un ambiente de trabajo más armonioso, motivador y eficiente. En un sentido más amplio, la investigación también puede servir de referencia para otras universidades que enfrentan desafíos similares, ayudando a mejorar las prácticas de gestión en el sector educativo.

1.5.3. Justificación metodológica

Metodológicamente, esta investigación se justifica por el enfoque sistemático que adopta para explorar la relación entre la comunicación interna y el clima laboral. Al emplear un diseño de investigación que utiliza herramientas cuantitativas, se garantiza una comprensión profunda y amplia del fenómeno en estudio. La utilización de encuestas y análisis de datos permite no solo identificar correlaciones significativas, sino también captar las percepciones y experiencias de los actores involucrados, lo que fortalece la validez de las conclusiones obtenidas. Este enfoque metodológico no solo asegura la rigurosidad científica de la investigación, sino que también proporciona un modelo que puede ser replicado en estudios futuros en contextos similares.

1.6. Limitaciones de la investigación

La falta de tiempo y economía, no nos permitieron abordar en el trabajo a todos los stakeholders (público interno y externo) de la Undac, para esta investigación. Pero, si consideramos que el público más importante para el tema organizacional, es el empleado administrativo de la universidad por el cual han

sido seleccionados para la presente investigación. En tal sentido, para las encuestas, se consideró al personal: nombrado, contratado y CAS.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio

2.1.1. Antecedentes internacionales

Ancín y Espinosa (2017) han investigado el fenómeno de la comunicación interna en las organizaciones durante las últimas tres décadas debido a su influencia en el funcionamiento y logro de los objetivos organizacionales. En su estudio, se propusieron examinar la relación entre la comunicación interna y el clima laboral en dos pequeñas y medianas empresas ubicadas en la ciudad de Guayaquil. Para este propósito, llevaron a cabo una revisión exhaustiva de la literatura sobre comunicación interna, abordando conceptos, orígenes, tipología y su influencia en aspectos como la cultura organizacional, identidad, imagen y clima laboral. Utilizaron un cuestionario estructurado con escala de Likert para evaluar el estado de la comunicación interna y los factores que impactan en el clima laboral. Los resultados, analizados mediante coeficientes de correlación de Pearson, revelaron una asociación significativa entre las variables estudiadas, lo

que sugiere una relación entre la comunicación interna y el clima laboral en las empresas investigadas.

Iñaguazo (2018) abordó la importancia de la comunicación para el desarrollo del país y el funcionamiento eficiente de las empresas e instituciones. En su investigación, se centró en analizar la relación entre la comunicación interna y el clima laboral entre los docentes de la unidad educativa San Joaquín, en la Parroquia Cumbe, durante el año 2018. Este estudio adoptó un enfoque cuantitativo con un diseño correlacional no experimental de tipo transeccional y temporalidad transversal. Se administraron dos encuestas a 30 docentes de la unidad educativa, evaluando la comunicación interna y el clima laboral. Los resultados mostraron que el 30% de los participantes consideraba que el clima laboral y la comunicación interna se cumplían "a veces", mientras que el 53.3% afirmaba que esta relación se establecía "casi siempre". Según la prueba de hipótesis, se concluyó que existe una correlación significativa entre ambas variables, indicando que, a mayor frecuencia de comunicación interna, mayor satisfacción en el clima laboral ($p < 0.05$).

Maldonado (2018) se propuso analizar la relación entre la comunicación interna y el clima laboral con el fin de proponer mejoras en la forma de comunicar y mejorar el desempeño, agilizar los procesos y garantizar un buen ambiente laboral. Su estudio, de tipo descriptivo cualitativo, se basó en una realidad laboral subjetiva y particular, utilizando teorías y un cuestionario para obtener un conocimiento profundo. La recolección de datos se llevó a cabo mediante una encuesta en línea, abordando tanto el aspecto comunicacional como el clima laboral.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Cabrera (2017) planteó como objetivo general determinar la relación entre la comunicación organizacional interna y el clima laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca. Su hipótesis sugiere una relación significativa entre ambas variables. Esta investigación se basó en las Teorías de la Comunicación Organizacional y los Fundamentos Teóricos del Clima Laboral. Los resultados condujeron a la propuesta de un plan de comunicación para mejorar la comunicación organizacional interna y fortalecer el clima laboral de los trabajadores administrativos de la UNC. Se utilizó un enfoque correlacional y se recolectaron datos mediante cuestionarios.

Jiménez (2018) se centró en determinar la relación entre la comunicación interna y el clima laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac durante el periodo 2015-2017. El estudio adoptó un enfoque no experimental, comenzando con un nivel descriptivo y luego pasando a un diseño correlacional longitudinal. La muestra consistió en 79 trabajadores administrativos, seleccionados mediante muestreo probabilístico estratificado. La recolección de datos se realizó a través de encuestas y se utilizó la Prueba de Rho de Spearman para evaluar la relación entre las variables, concluyendo que existe una relación significativa entre la comunicación interna y el clima laboral.

Ruiz (2022) investigó la relación entre la comunicación interna y el clima laboral en el personal administrativo del Servicio Administrativo de Inmuebles Municipales de Trujillo - SAIMT en 2021. Este estudio fue de tipo no experimental, con un diseño transversal y alcance correlacional. Se encuestó a los 50 colaboradores administrativos y se utilizaron cuestionarios validados por

expertos. Se empleó el coeficiente de correlación Rho de Spearman para analizar los datos, concluyendo que existe una relación entre la comunicación interna y el clima organizacional en los trabajadores del SAIMT.

Vilca (2021) se propuso determinar la relación entre la comunicación interna y el clima laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Moquegua en 2020. Este estudio fue de tipo básico, con un diseño no experimental transversal y enfoque cuantitativo. La muestra consistió en 87 personas, y se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos, con cuestionarios sobre comunicación interna y clima laboral. Los resultados mostraron una relación significativa entre ambas variables, con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman alto y positivo.

2.1.3. Antecedentes locales

Chacón y Gonzales (2018) abordaron en su investigación la temática del desarrollo organizacional y la comunicación interna en la empresa H &T. El desarrollo organizacional a nivel regional se plantea como respuesta a las demandas de cambio tanto internas como externas que enfrentan las organizaciones. Destacaron la importancia de una comunicación efectiva entre la organización y sus diferentes stakeholders. La comunicación organizacional se definió como una disciplina socio-técnico-administrativa que implica el análisis y la evaluación de la opinión y actitud de los públicos de una organización, así como la implementación de un programa de comunicación planificado y continuo, orientado al interés de la comunidad y destinado a mantener la afinidad y solidaridad de los públicos en la organización. En el contexto peruano, la comunicación organizacional interna se ha convertido en un componente esencial para el fortalecimiento y desarrollo institucional, centrando sus acciones

comunicativas en los vínculos internos que potencian la práctica y visibilidad de la institución. Se destacó la importancia de entender la comunicación como un proceso transversal en la organización y no limitarla a un enfoque puramente instrumental.

En la empresa H&T S.C.L., se señaló la falta de un sistema de control que permita evaluar el progreso de los trabajadores hacia los objetivos de la empresa, lo cual dificulta la orientación de las acciones del personal. Las carencias en la comunicación interna, la ausencia de capacitaciones y retroalimentación oportuna contribuyen a la repetición de errores por parte del personal, lo que impacta negativamente en su motivación, productividad y genera alta rotación de personal. Estos problemas afectan directamente el desarrollo organizacional y la gestión del recurso humano, teniendo un impacto económico en toda la organización.

Rivera (2022) investigó la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional en el Gobierno Regional de Pasco en 2019. Utilizó un enfoque no experimental de nivel básico-aplicado con un diseño descriptivo correlacional longitudinal. Se aplicaron dos cuestionarios de tipo Likert a 175 trabajadores y directivos administrativos como muestra intencionada. El objetivo fue comprender la función de la comunicación interna en la organización y su relación con el clima organizacional. Este estudio no solo beneficiará a los servidores públicos del Gobierno Regional, sino también a otras instituciones públicas y privadas que buscan mejorar su comunicación interna. Se destacó la importancia de que los servidores comprendan su rol en la institución y cómo la comunicación interna impacta tanto en el ambiente laboral como en la sociedad en general.

2.2. Bases teóricas – científicas

2.2.1. Teoría de los sistemas

Esta teoría, desarrollada por Ludwig Von Bertalanffy, plantea que una organización es un sistema compuesto por partes interrelacionadas. En el contexto de la comunicación interna, esta teoría destaca la importancia de la comunicación como un proceso que facilita la coordinación y la interacción entre los diferentes subsistemas de una organización.

2.2.2. Teoría del intercambio social.

Carrillo (2019) manifiesta que la teoría de intercambio social plantea que en el surgimiento de las relaciones sociales existe un proceso de evaluación coste-beneficio. Donde los sujetos discriminan si vale la pena establecer relaciones con otros individuos o no. El individualismo y el hedonismo son sus bases fundamentales, las cuales hablan de que todas las conductas están asociadas al logro personal (incluso las sociales) y de que la única meta del ser humano es alcanzar el placer y la satisfacción individual.

Además, se indica que el surgimiento de esta teoría data del año 1956, cuando John Thibaut y Harold Kelley la introdujeron por primera vez. En su teoría del intercambio social, Thibaut y Kelley postularon que cualquier relación entre dos o más individuos debe generar algún tipo de satisfacción para todas las partes implicadas, de lo contrario, la relación se desvanecería. Para evitar la disolución del grupo, era necesario que existiera una recompensa, ya sea material o psicológica, independientemente de su naturaleza.

Carrillo (2019) también menciona que en 1958, el sociólogo estadounidense George C. Homans le otorgó renombre a esta teoría con la publicación de su obra "Teoría Social Como Intercambio". Homans argumentó

que la interacción social se basa en un intercambio tangible o intangible, donde los participantes deben percibir un beneficio o un costo, lo que determinará el futuro de la relación. Siguiendo conceptos económicos, la teoría del intercambio social de Homans sugiere que las personas inevitablemente comparan las alternativas que les ofrecen sus relaciones, y al final favorecen aquellas que les generan un beneficio mayor a un costo menor.

Asimismo, Carrillo (2019) plantea que es común que en cualquier teoría existan variaciones, señalando que Thibaut y Kelley hablaban del beneficio colectivo en grupos pequeños, mientras que Homans enfocaba su trabajo en el beneficio individual, afirmando que en todas las relaciones grupales los individuos siempre buscan obtener un beneficio personal. Con el tiempo, otros teóricos se sumaron a esta corriente, incluyendo a Peter Blau y Richard M. Emerson, quienes siguieron la línea de Homans centrada en el beneficio individual. Lévi-Strauss, el famoso antropólogo francés, también contribuyó a esta teoría desde la perspectiva del intercambio generalizado, que considera las relaciones como un medio para alcanzar un fin, como en los matrimonios concertados por conveniencia social y económica.

Esta teoría se centra en las interacciones sociales y las relaciones de intercambio entre los miembros de una organización. En el contexto de la comunicación interna, enfatiza la importancia de la confianza, el apoyo mutuo y la reciprocidad en las relaciones laborales, lo que favorece la comunicación efectiva y el compromiso organizacional.

2.2.3. Teoría del flujo de la comunicación.

La Teoría del Flujo de la Comunicación, propuesta por Daniel Katz y Robert L. Kahn en su obra "The Social Psychology of Organizations" (1966), es

un marco conceptual clave para comprender cómo se distribuye y maneja la información dentro de una organización. Esta teoría postula que la comunicación dentro de una organización no es unidimensional, sino que fluye en varias direcciones, cada una de ellas desempeñando un papel crucial en el funcionamiento y la efectividad de la organización.

Direcciones del flujo de comunicación

Comunicación descendente.- Este tipo de comunicación fluye desde los niveles superiores de la jerarquía organizacional hacia los niveles inferiores. Los directivos y supervisores utilizan la comunicación descendente para transmitir órdenes, políticas, directrices, y expectativas a los empleados. Es fundamental para la ejecución de las estrategias organizacionales y para asegurar que los objetivos se comprendan y se alineen en todos los niveles. Sin embargo, Katz y Kahn también señalan que un flujo descendente ineficaz, que sea demasiado autoritario o carente de claridad, puede generar confusión y desmotivación entre los empleados.

Comunicación ascendente.- La comunicación ascendente se refiere al flujo de información que va desde los empleados hacia los superiores. Este tipo de comunicación es esencial para que la alta dirección reciba retroalimentación, ideas y preocupaciones desde la base de la organización. Katz y Kahn subrayan la importancia de este flujo para la toma de decisiones informadas y para el ajuste de las políticas organizacionales en respuesta a los problemas y necesidades reales. Un canal ascendente efectivo promueve un ambiente de trabajo participativo, donde los empleados sienten que sus voces son escuchadas y valoradas.

Comunicación horizontal.- La comunicación horizontal ocurre entre empleados o departamentos que se encuentran en el mismo nivel jerárquico dentro de la organización. Es crucial para la coordinación interdepartamental y para el trabajo en equipo, ya que facilita el intercambio de información, la resolución de problemas y la colaboración en proyectos comunes. Katz y Kahn destacaron que un flujo horizontal eficiente es vital para reducir redundancias, evitar malentendidos y mejorar la eficiencia operativa. Sin embargo, la falta de una adecuada comunicación horizontal puede llevar a la fragmentación de la organización y a conflictos entre departamentos.

Importancia del flujo de comunicación en la organización

Katz y Kahn argumentan que el éxito de una organización depende en gran medida de la efectividad con la que la información fluye en todas estas direcciones. Una comunicación interna exitosa no solo depende de la transmisión clara de información, sino también de la creación de un ambiente en el que la información pueda moverse libremente y de manera bidireccional. Esto implica que los empleados deben sentirse seguros y capacitados para comunicar sus ideas y preocupaciones, y que la información relevante debe ser accesible para todos los niveles de la organización.

Además, Katz y Kahn vinculan la eficacia del flujo de comunicación con la salud organizacional, ya que un flujo deficiente puede resultar en mala toma de decisiones, descoordinación, y un ambiente de trabajo tóxico. Por lo tanto, promover un flujo de comunicación eficiente en todas las direcciones es crucial para el desarrollo de un clima laboral positivo, lo que a su vez puede mejorar la motivación, satisfacción y productividad de los empleados.

2.2.4. La teoría de la equidad o igualdad

Según Palma (2009), haciendo referencia a Festinger, los trabajadores necesitan sentir equidad y justicia en sus lugares de trabajo o en sus empresas. Existe una tendencia natural en las personas a comparar su desempeño con el de otros y a realizar juicios al respecto. La motivación de una persona estará directamente relacionada con la percepción de justicia en las recompensas que recibe por su esfuerzo, en comparación con las que otros reciben por lo que aportan. (p. 7).

2.2.5. Los flujos de la comunicación interna

Comunicación descendente.-La comunicación descendente es un tipo de flujo de comunicación dentro de una organización que se produce desde la alta dirección o los superiores hacia los subordinados o empleados de niveles inferiores. En este tipo de comunicación, la información, instrucciones, políticas, metas y otras directrices son transmitidas de manera descendente, desde los líderes de la organización hacia los miembros del equipo.

Aced, Arocas y Miquel (2021) Señalan que la comunicación ascendente es el tipo de comunicación más antiguo dentro de las organizaciones, que podríamos considerar el origen de la comunicación interna. Tiene lugar cuando la dirección desea transmitir información a los niveles inferiores del organigrama, o cuando se transmite comunicación en cascada, por ejemplo, entre mandos intermedios y su equipo. (p.47)

La comunicación descendente puede tener diferentes formas, como reuniones de equipo, comunicados internos, mensajes escritos, correos electrónicos, charlas informativas, entre otros. Su propósito principal es proporcionar orientación, expectativas establecer claras, transmitir información

relevante y garantizar la alineación de los empleados con los objetivos y estrategias organizacionales.

Es importante que la comunicación descendente sea clara, directa y comprensible para evitar malentendidos y promover una implementación adecuada de las directrices. Además, debe ser bidireccional, permitiendo que los empleados tengan la oportunidad de hacer preguntas, brindar retroalimentación y expresar sus inquietudes.

La comunicación descendente efectiva es fundamental para el buen funcionamiento de una organización, ya que facilita la coordinación, la cohesión y el cumplimiento de los objetivos establecidos.

La comunicación ascendente.- Asimismo, Aced Arocas y Miquel (2021) manifiestan que la comunicación ascendente circula de abajo hacia arriba, es decir, desde los niveles inferiores del organigrama hacia los superiores. Por ejemplo, cuando los trabajadores hacen llegar sus opiniones, propuestas y quejas a la dirección a través de desayunos, encuentros o mensajes enviados directamente a los directivos. También se considera comunicación ascendente la que se produce entre un trabajador y su jefe de equipo. (p.48)

Es el flujo de comunicación que se produce desde los subordinados o empleados de niveles inferiores hacia la alta dirección o los superiores en una organización. Es el proceso mediante el cual los empleados transmiten información, ideas, sugerencias, comentarios y preocupaciones a sus superiores jerárquicos.

La comunicación ascendente es crucial para una comunicación interna efectiva, ya que permite que los empleados compartan su perspectiva, expresen sus opiniones y aporten ideas que puedan beneficiarse a la organización. Esta

forma de comunicación promueve la participación, la colaboración y el empoderamiento de los empleados, fomentando un sentido de pertenencia y contribución.

Algunos canales de comunicación ascendente incluyen las reuniones de retroalimentación, encuestas de satisfacción laboral, buzones de sugerencias, programas de mentoría, entrevistas de salida y sistemas de gestión de quejas. Estos canales brindaron a los empleados la oportunidad de expresarse y comunicarse de manera abierta y constructiva con sus superiores.

Es importante que los superiores estén abiertos a recibir y valorar la comunicación ascendente, respondiendo de manera receptiva y tomando en consideración las ideas y preocupaciones planteadas por los empleados. Esto fomenta la confianza, fortalece las relaciones laborales y mejora la toma de decisiones en la organización.

La comunicación horizontal.- De acuerdo con Aced, Arocas y Miquel S.

(2021), la comunicación horizontal se refiere a la interacción entre colegas que ocupan el mismo nivel jerárquico en una organización. Esta forma de comunicación es altamente apreciada por los empleados en la actualidad y es la más solicitada. Se considera fundamental para promover la colaboración y la cooperación en el seno de la empresa. (p. 49).

Es el flujo de comunicación que se produce entre individuos o grupos de igual nivel jerárquico en una organización. En otras palabras, se refiere a la comunicación que ocurre entre compañeros de trabajo, colegas o departamentos en un mismo nivel organizativo.

Este tipo de comunicación es fundamental para el intercambio de información, la colaboración, la coordinación de tareas y la resolución de problemas entre diferentes áreas de una organización. Permite el trabajo en equipo, la toma de decisiones conjuntas y el intercambio de conocimientos y experiencias entre los miembros de la organización.

La comunicación horizontal puede tener lugar a través de diversos canales, como reuniones de equipo, correos electrónicos, llamadas telefónicas, mensajería instantánea, espacios de colaboración en línea y cualquier otro medio de comunicación utilizado para interactuar entre pares.

Una comunicación horizontal efectiva se caracteriza por ser abierta, transparente y respetuosa. Fomenta la participación activa, el intercambio de ideas, la retroalimentación constructiva y la construcción de relaciones sólidas entre los miembros de la organización.

Al facilitar la comunicación horizontal, una organización promueve la colaboración, la creatividad, la eficiencia y el sentido de pertenencia entre sus empleados. Además, se mejora la resolución de problemas, se evitan duplicidades de esfuerzos y se estimula el aprendizaje y el desarrollo profesional.

2.2.6. Clima laboral.

En cuanto al clima laboral, Aced, Arocas y Miquel (2021) hacen referencia a Alberto Berges, director general de Solunion, quien argumenta que en la empresa la comunicación interna está estrechamente ligada a la comunicación externa, ya que "no podemos considerarlas por separado si deseamos que nuestros mensajes sean consistentes". Además, el departamento de Comunicación Corporativa está directamente subordinado a la dirección general y forma parte del comité de dirección. La participación activa de la dirección en

la estrategia de comunicación interna "favorece el desarrollo de equipos multidisciplinarios y promueve un ambiente laboral favorable", según Berges. (p. 34)

El clima laboral se refiere al ambiente o entorno psicológico, emocional y social que se experimenta en un lugar de trabajo. Es la percepción colectiva de los empleados sobre las condiciones laborales, las relaciones interpersonales, las políticas y prácticas organizacionales, y otros aspectos que influyen en su bienestar y satisfacción en el trabajo.

Así también, engloba factores como el grado de colaboración, el nivel de apoyo y reconocimiento, la comunicación efectiva, el liderazgo, la equidad en las oportunidades, la autonomía, el ambiente físico y la cultura organizacional. Estos elementos pueden contribuir a un clima laboral positivo o negativo.

Un clima laboral positivo se caracteriza por la confianza, el respeto, la colaboración, la motivación y el bienestar de los empleados. Se crea un ambiente de trabajo saludable y estimulante que promueve la satisfacción, el compromiso y el rendimiento de los empleados. Por otro lado, un clima laboral negativo puede estar marcado por el estrés, la falta de comunicación, el conflicto, la falta de reconocimiento y el malestar de los empleados.

Es importante para las organizaciones prestar atención al clima laboral, ya que puede tener un impacto significativo en la productividad, la retención de talento, la satisfacción de los empleados y la reputación de la empresa. Una gestión adecuada del clima laboral implica promover una cultura organizacional saludable, fomentar la comunicación abierta, brindar apoyo y reconocer a los empleados, y asegurar que se cumplan sus necesidades y expectativas en el trabajo.

Por su parte Bordas Martínez (2016). Propone como dimensiones principales del clima laboral las siguientes:

Autonomía: El nivel en el que los integrantes de la organización sienten que tienen la capacidad de tomar decisiones y resolver problemas sin necesidad de consultar a sus superiores en cada paso, y en general, la medida en que se fomenta la independencia y la iniciativa propia entre los empleados.

Cooperación y respaldo: El grado en el que los miembros perciben un ambiente positivo de colaboración, amistad y respaldo mutuo en la organización, facilitando así su crecimiento y desarrollo dentro de la misma.

Reconocimiento: La medida en la que los miembros de la organización sienten que se les otorga un reconocimiento adecuado por su labor y contribución al éxito de la organización.

Transparencia y equidad: El nivel en el que los miembros de la organización perciben que las prácticas y políticas son claras, justas y no discriminatorias, especialmente en lo que respecta a la evaluación del desempeño y las oportunidades de ascenso.

Motivación: El grado en el que los miembros perciben que la organización enfatiza y motiva el buen desempeño y la excelencia en el trabajo, generando así un alto nivel de compromiso e implicación con las tareas realizadas. (p. 28).

2.2.7. El personal administrativo de la Undac

Con relación al personal administrativo de la Undac, el Estatuto actual refiere lo siguiente en el CAPÍTULO XVI:

Artículo 198°. Constitución y Gestión

- a) El personal no docente está constituido por los servidores de los diferentes regímenes laborales y servidores civiles de acuerdo a los fines de la Universidad, con derechos y obligaciones propios del sector público.
- b) El personal no docente que se rige por otras leyes se adecuará al régimen SERVIR de acuerdo a los dispositivos vigentes

La gestión administrativa de la Universidad se realiza por los servidores no docentes de los regímenes laborales vigentes. Solo en los casos de las autoridades universitarias y docentes directivos, asumen labores administrativas compatibles con su jornada laboral.

Artículo 199°. Deberes

- a) Contribuir al proceso de mejoramiento permanente de la calidad de servicio, asumiendo estrategias adecuadas con decoro, proactividad, eficiencia, eficacia y oportunidad.
- b) Capacitarse permanentemente para dar soporte a las actividades que les corresponden realizar.

Artículo 200°. Derechos

- a) Recibir bonificaciones y otras retribuciones de acuerdo a la disponibilidad presupuestal; previa participación en las actividades de las unidades generadoras de recursos directamente recaudados.
- b) Recibir facilidades para capacitarse y participar en eventos académicos, científicos y certámenes, previo compromiso de réplica, gestionada y supervisada por la Dirección de Administración.

Sobre las funciones de los administrativos están tipificados según su responsabilidad del área, en el Manual de Organización de Funciones (MOF)

2.3. Definición de términos básicos

2.3.1. Comunicación interna

En relación a la comunicación interna, Enrique (2021) establece que esta desempeña un papel crucial al facilitar la transmisión de información sobre situaciones que podrían erosionar la confianza de los diferentes públicos, acciones que pudieran dañar la imagen y reputación corporativa, así como eventos que puedan generar preocupación pública perjudicial para la organización. (p. 51).

Abeldaño (2021) señala que hay que tener en cuenta que la comunicación aporta para mejorar el desempeño laboral, también se alinean con el objetivo general de la organización, por tanto, ayudan a diagnosticar, conocer las necesidades y a actuar. Esto último lo más importante, si nos referimos a la comunicación interna como aliada de la productividad laboral. (p.188)

Al respecto, Cornejo (2021) manifiesta al que las buenas prácticas de Comunicación Interna, nacen como respuesta que las nuevas necesidades de las empresas/instituciones de motivar a su equipo de trabajo y retener a los mejores colaboradores en un entorno organizacional competitivo y eficaz. Pues, las empresas son más eficaces y con personas más felices trabajando en ellas, si le apostasen a su humanización como resultado inmediato, reforzando el sentido de pertenencia del recurso humano, considerado el mejor activo de toda empresa. Muchas veces al desarrollar e implementar habilidades de comunicación, se beneficia la organización, pues se trata de comunicar con buenas prácticas que estén al alcance del público interno. (p. 199)

2.3.2. Clima laboral

Bordas (2016) explica que, en el contexto laboral, el ambiente de trabajo se compone de una variedad de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente constante en una organización específica. Estos elementos tienen un impacto significativo en las actitudes, motivación y comportamiento de los miembros de la organización, y, por consiguiente, en su rendimiento. Este ambiente laboral puede ser percibido y descrito por los miembros de la organización, lo que facilita su evaluación desde una perspectiva práctica mediante el análisis de percepciones y descripciones, así como mediante la observación y otras medidas objetivas. A pesar de que refleja la situación de la organización en un momento dado, el ambiente de trabajo es susceptible de cambiar, y los propios miembros, particularmente los líderes, juegan un papel fundamental en la generación de esos cambios. (p. 26)

2.4. Formulación de hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

- La **comunicación interna** se relaciona **fuerte positiva** con el **clima laboral** del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

2.4.2. Hipótesis específicas

- La **comunicación ascendente** se relaciona **fuerte positiva** con el **clima laboral** del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.
- La **comunicación descendente** se relaciona **fuerte positiva** con el **clima laboral** del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

- La **comunicación horizontal** se relaciona **fuerte positiva** con el **clima laboral** del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

2.5. Identificación de variables

V1= Comunicación Interna

V2 = Clima laboral

2.6. Definición operacional de variables e indicadores

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	Indicadores	Items	ESCALA DE MEDICIÓN
Comunicación interna	Es una actividad protagónica a la hora de permeabilizar situaciones que consigan minar la confianza de los públicos, acciones que puedan deteriorar la imagen y reputación de la empresa y eventos que puedan crear alarma social en detrimento de la organización. Enrique M. (2021 p, 51)	A través de la encuesta se medirá la variable comunicación interna tomando en cuenta sus dimensiones de tipo ascendente, descendente y horizontal	Comunicación ascendente	Diálogo Seguridad Desarrollo personal	1, 2, 3	Escala de Likert a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Algo de acuerdo d. En desacuerdo e. Muy en desacuerdo
			Comunicación descendente	Participación Credibilidad Compromiso	4, 5, 6,	
			Comunicación horizontal	Trabajo en equipo Competitividad Creatividad	7, 8, 9	
Clima laboral	Clima laboral se refiere a la forma en que los miembros de una organización describen su entorno o ambiente de trabajo, a partir de un conjunto de dimensiones relacionadas con el individuo, el grupo y la propia organización. Bordas M (2016 p, 26).	A través de la encuesta se medirá la variable clima laboral tomando en cuenta las dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> • Autonomía • Cooperación y apoyo • Reconocimiento • Transparencia y equidad • Motivación 	Autonomía	Libertad de trabajo Trabajo bajo presión	10, 11	
			Cooperación y apoyo	Involucramiento Trabajo en equipo	12, 13	
			Reconocimiento	Felicitaciones con resolución Premiación	14, 15	
			Transparencia y equidad	Discusión abierta Igualdad de trato	16, 17	
			Motivación	Estímulos Incentivos	18, 19	

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación se centra según su finalidad, dentro de la investigación **básica**, la finalidad es recoger información de la realidad para mejorar el conocimiento científico. Valderrama (2015 p. 39).

3.2. Nivel de investigación

La presente investigación pertenece al nivel correlacional, porque se ha medido la relación estadística entre cada una de las variables. “Relacional (se relacionan variables, pero no por causa y efecto). Es bivariado, es decir su análisis estadístico es siempre entre dos variables”. Cuadros (2020 p. 41)

3.3. Métodos de investigación

En este trabajo de investigación se adoptó un enfoque cuantitativo, ya que este permite medir con precisión las relaciones entre las dos variables principales: la comunicación interna y el clima laboral. El enfoque cuantitativo es adecuado para estudios que buscan establecer correlaciones o relaciones causales entre

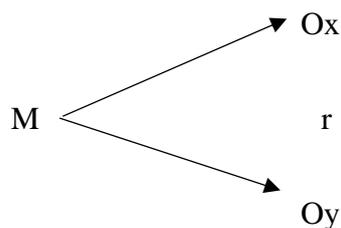
variables, utilizando datos numéricos que pueden ser analizados estadísticamente para obtener resultados objetivos y replicables.

Además, se empleó el **método deductivo**. Este método se basa en partir de teorías o principios generales para llegar a conclusiones específicas. En el contexto de esta investigación, se comenzó con un marco teórico sólido, basado en la revisión de la literatura existente sobre comunicación interna y clima laboral. A partir de este marco teórico, se enunciaron los problemas y se formularon las hipótesis. Luego, se procedió a la recolección y análisis de datos que permitieron validar o refutar las hipótesis planteadas, avanzando así de lo general a lo particular. Este enfoque deductivo asegura que el estudio esté bien fundamentado teóricamente y que las conclusiones obtenidas estén alineadas con las teorías existentes.

Por último, el uso del método deductivo también facilitó la estructuración lógica del trabajo, permitiendo un análisis coherente que conecta las teorías generales con las observaciones particulares hechas durante el estudio.

3.4. **Diseño de investigación**

El diseño de la investigación planteado es **no experimental**, porque no se manipuló las variables de estudio, asimismo solo se realizó la observación de la realidad. El tipo de diseño empleado fue transeccional o transversal. Hernández y Mendoza (2018) señalan que “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único”. (p.176)



Donde:

M = Muestra de la investigación

Ox= Variable: Comunicación interna

Oy= Variable: Clima laboral

r = Posible relación entre las variables estudiadas

3.5. Población y muestra

3.5.1. Población

La población estuvo conformada por la totalidad del personal administrativo nombrado, contratado y CAS de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, siendo 410 extraído de la fuente de información de Recursos Humanos en el momento.

3.5.2. Muestra

Se aplicó la siguiente fórmula muestral probabilística simple.

El **muestreo probabilístico simple** es una técnica de selección en la que **todos los elementos de una población tienen la misma probabilidad de ser elegidos** para formar parte de la muestra. Se basa en la **aleatoriedad**, lo que garantiza que los resultados obtenidos puedan ser generalizados a toda la población con un margen de error conocido. (Hernández Sampieri, Mendoza & Baptista, 2014, p. 182).

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

N= Población del personal administrativo = 410

Z = Valor de abscisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confiabilidad (Z = 1.96)

P= Proporción de la población: P= 0.5

Q= Proporción de no población: Q= 0.5

E= Margen de error de estimación: 5% (E= 0.05).

Reemplazando:

$$(1.96)^2 \cdot (0.5) (0.5) \cdot 410$$

$$(0.05)^2 (410-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)$$

$$n= 198.58$$

n= 199 Personal administrativo a encuestar

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En este estudio se optó por utilizar la técnica de la encuesta como principal método de recolección de datos, debido a su eficacia y capacidad para recopilar información de un grupo amplio de personas en un tiempo relativamente corto. Específicamente, se empleó la herramienta del cuestionario, que fue diseñada para recoger datos precisos y relevantes sobre las percepciones y opiniones del personal administrativo en relación con la comunicación interna y el clima laboral en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

El cuestionario se seleccionó por su accesibilidad y conveniencia para los encuestados, permitiendo a los participantes completar las preguntas en un momento y lugar que les resultara conveniente, lo cual minimizó las barreras para la participación y maximizó la tasa de respuesta. Además, el cuestionario fue diseñado cuidadosamente para incluir una serie de preguntas cerradas y escalas de Likert, que permitieron cuantificar las respuestas y facilitar su análisis estadístico.

La estructura del cuestionario también garantizó que se pudieran obtener datos consistentes y comparables, lo cual es esencial para la validez y fiabilidad

de los resultados del estudio. Se realizaron pruebas piloto del cuestionario para asegurar que las preguntas fueran claras y comprensibles para los encuestados, y para ajustar cualquier aspecto que pudiera generar confusión o ambigüedad. De esta manera, se garantizó que los datos recogidos fueran lo más precisos y representativos posible de la población estudiada.

3.7. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación

El instrumento fue evaluado en su contenido y constructo. Fue validado a través del juicio de expertos: (ver en anexos).

Nº	Expertos	Validez del instrumento
1	Dr. Raúl M. Ramos Gutarra	10
2	Mg. Juan Carlos Yangali Vargas	10
3	Mg. Mario Castillo Hilario	10

3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

El procesamiento y análisis de los datos recolectados se llevó a cabo mediante una serie de etapas rigurosamente estructuradas. En primer lugar, se realizó el conteo de las respuestas obtenidas a través de los cuestionarios, asegurando que cada dato fuera registrado con precisión. Posteriormente, estos datos fueron procesados y sistematizados utilizando el software Microsoft Excel, una herramienta ampliamente utilizada en investigaciones cuantitativas por su capacidad para manejar grandes volúmenes de información de manera eficiente.

Excel permitió organizar los datos en hojas de cálculo, facilitando la clasificación y filtrado de la información según las variables de interés. Además, se emplearon diversas funciones y fórmulas de Excel para realizar cálculos estadísticos básicos, como el cálculo de frecuencias, porcentajes y promedios, que

ayudaron a obtener una visión inicial de los patrones y tendencias presentes en los datos.

La sistematización de los resultados también incluyó la creación de gráficos y tablas que visualizan de manera clara y comprensible las relaciones entre las variables estudiadas. Estos recursos visuales no solo facilitaron la interpretación de los datos, sino que también permitieron identificar rápidamente las áreas más relevantes para el análisis detallado.

Por último, el uso de Excel en esta fase del proceso no solo optimizó el manejo de la información, sino que también contribuyó a la replicabilidad del estudio, ya que las hojas de cálculo pueden ser fácilmente revisadas, compartidas y reutilizadas en futuros análisis. Esto garantiza que los resultados obtenidos sean transparentes y verificables, fortaleciendo la confiabilidad del estudio.

3.9. Tratamiento estadístico

Para el tratamiento estadístico de la correlación de las variables se empleó el programa SPSS. Para calcular la confiabilidad se empleó el Alpha de Cronbach y para medir la relación de las variables con Rho de Spearman.

Según Hernández S. y Baptista (2014), el coeficiente de correlación de Spearman puede interpretarse en una escala que va desde una correlación perfecta positiva (+1) hasta una perfecta negativa (-1), pasando por grados como muy fuerte, fuerte, moderada, débil y muy débil. La **escala del coeficiente de Rho de Spearman (ρ)** sirve para interpretar la **fuerza y dirección** de la **correlación** entre dos variables ordinales o no paramétricas. Su valor oscila entre **-1 y +1**, y se interpreta así:

Valor de ρ (rho de Spearman)	Interpretación
+1	Correlación perfecta positiva
+0.80 a +0.99	Correlación muy fuerte positiva
+0.60 a +0.79	Correlación fuerte positiva
+0.40 a +0.59	Correlación moderada positiva
+0.20 a +0.39	Correlación débil positiva
+0.01 a +0.19	Correlación muy débil positiva
0	Sin correlación
-0.01 a -0.19	Correlación muy débil negativa
-0.20 a -0.39	Correlación débil negativa
-0.40 a -0.59	Correlación moderada negativa
-0.60 a -0.79	Correlación fuerte negativa
-0.80 a -0.99	Correlación muy fuerte negativa
-1	Correlación perfecta negativa

Nota: Aunque los rangos pueden variar ligeramente entre autores, esta escala es ampliamente aceptada en investigaciones sociales y educativas. También es importante considerar el **valor p** para determinar si la correlación es estadísticamente **significativa**.

3.10. Orientación ética filosófica y epistémica

Respeto a la confidencialidad. Para ser coherentes con el consentimiento informado se reservó la identidad de los encuestados.

Respeto a la propiedad intelectual. Toda la **información** en la presente tesis que corresponden a los diversos autores que se consultaron en textos e información en internet, están citados de acuerdo al APA última edición.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del trabajo de campo

Se aplicó de la siguiente manera: 9 facultades (4 administrativos por facultad) = **36**. 2 facultades: educación e ingeniería. (7 y 6 administrativos) = **13**. 27 carreras (2 administrativos por carrera) = **54**. 12 áreas administrativas en Adm. Central (4 administrativos) = **48**. 10 áreas administrativas en VRAC (3 administrativos) = **30**. 5 áreas administrativas en Posgrado (2 administrativos) = **10**. 4 sedes y filiales (2 administrativos) = **8**

Sumando: 36+13+54+48+30 +10+8 = 199 n= 199

4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados

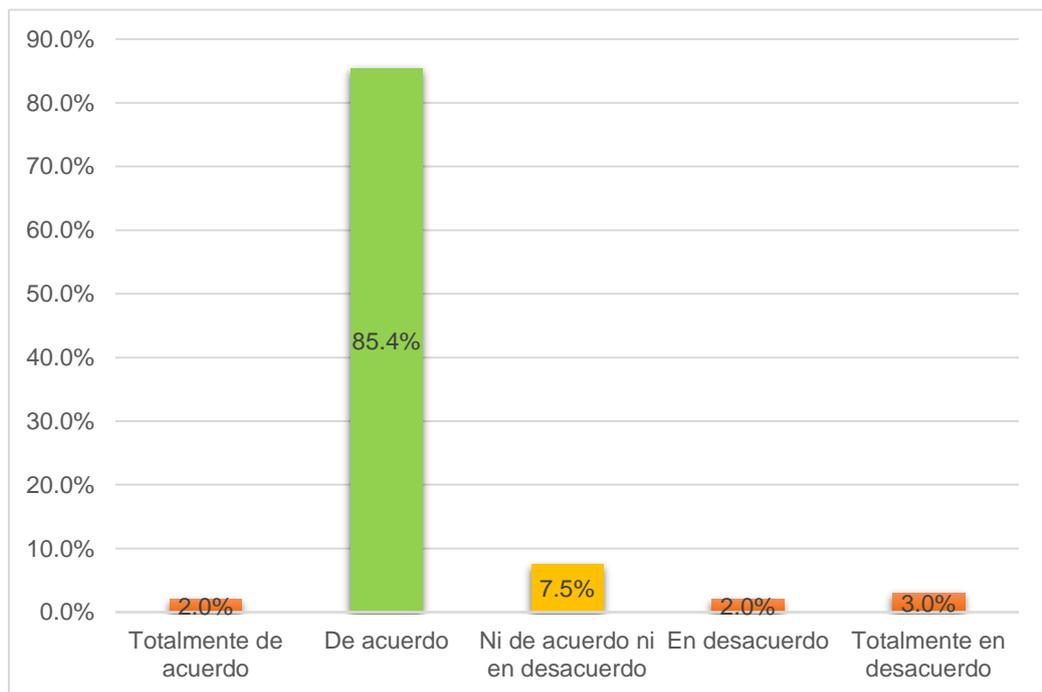
Variable 1:

a) Comunicación Interna

Tabla 1: *En la organización existe un buen diálogo de tus compañeros de trabajo con el jefe inmediato*

	Cantidad	%
Totalmente de acuerdo	4	2.0%
De acuerdo	170	85.4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	7.5%
En desacuerdo	4	2.0%
Totalmente en desacuerdo	6	3.0%
TOTAL	199	100%

Figura 1: *En la organización existe un buen diálogo de tus compañeros de trabajo con el jefe inmediato*



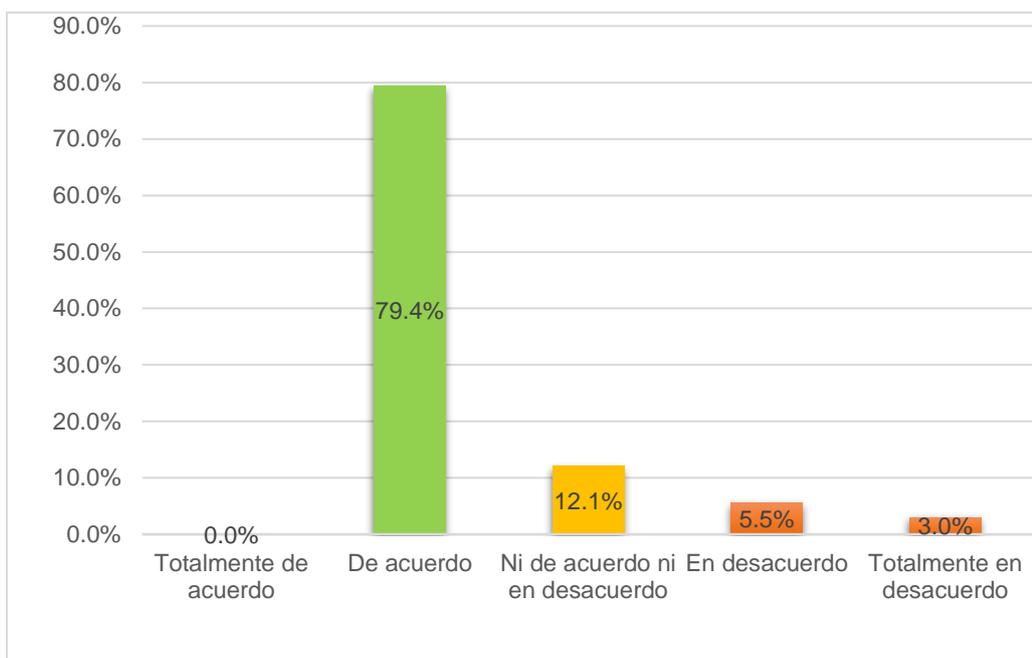
Interpretación. En la organización, el 87.4% de los empleados perciben un buen diálogo con sus jefes inmediatos, mientras que el 5% muestra desacuerdo. Es positivo que la mayoría tenga una percepción favorable, pero es

importante abordar las preocupaciones del 5% para mejorar la comunicación y el ambiente laboral.

Tabla 2: *Su cooperación le da seguridad al equipo de trabajo donde labora*

	Cantidad	%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
De acuerdo	158	79.4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	12.1%
En desacuerdo	11	5.5%
Totalmente en desacuerdo	6	3.0%
TOTAL	199	100%

Figura 2: *Su cooperación le da seguridad al equipo de trabajo donde labora*

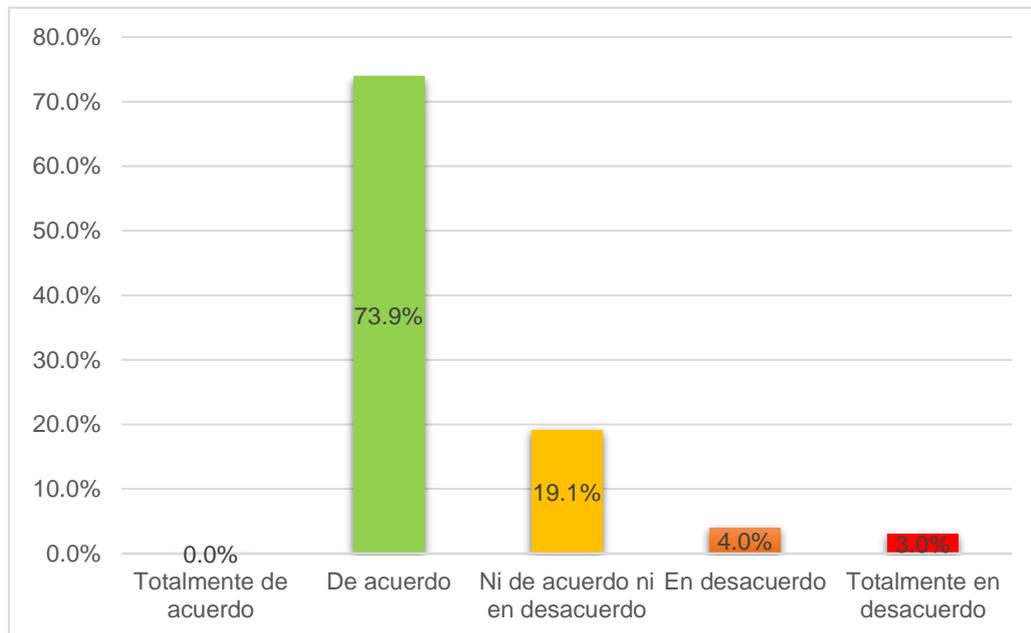


Interpretación. En la organización, el 79.4% de los empleados están de acuerdo en que su cooperación proporciona seguridad al equipo de trabajo, mientras que el 8.5% muestra algún nivel de desacuerdo. Explorar las razones detrás de estas respuestas negativas puede contribuir a fortalecer la colaboración y la sensación de seguridad en el equipo.

Tabla 3: Cree que su desarrollo personal se debe a su crecimiento profesional en su trabajo.

	Cantidad	%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
De acuerdo	147	73.9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	38	19.1%
En desacuerdo	8	4.0%
Totalmente en desacuerdo	6	3.0%
TOTAL	199	100%

Figura 3: Cree que su desarrollo personal se debe a su crecimiento profesional en su trabajo



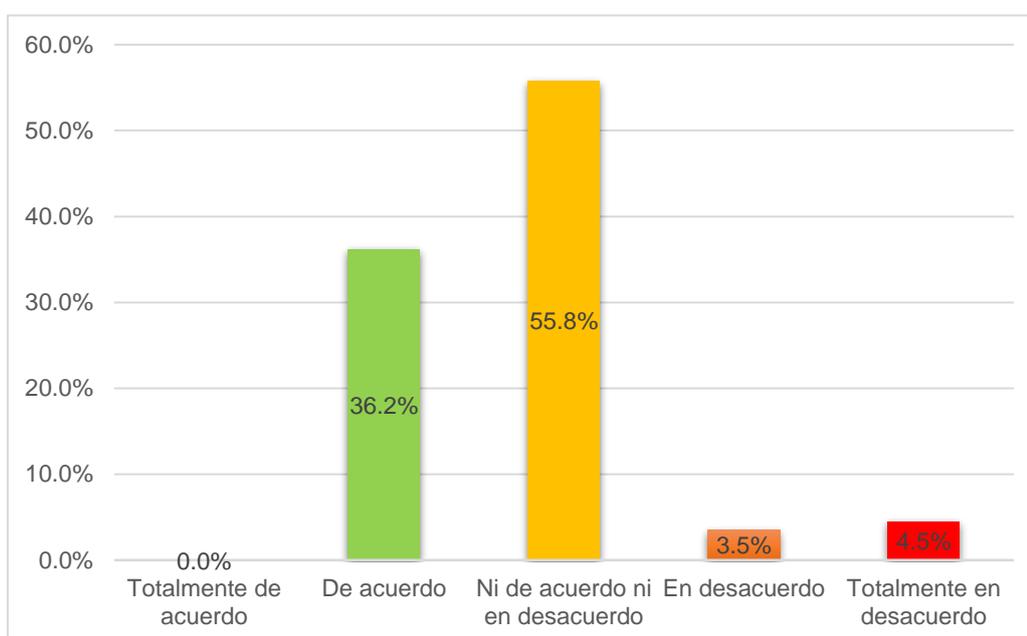
Interpretación. En la organización, el 73.9% de los empleados creen que su desarrollo personal está vinculado a su crecimiento profesional en el trabajo, mientras que el 7% muestra algún nivel de desacuerdo. Identificar las razones detrás de estas respuestas negativas puede ayudar a mejorar la percepción general sobre el desarrollo personal y profesional.

b) Comunicación Descendente

Tabla 4: *La organización toma en cuenta su crecimiento profesional por su participación*

	Cantidad	%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
De acuerdo	72	36.2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	111	55.8%
En desacuerdo	7	3.5%
Totalmente en desacuerdo	9	4.5%
TOTAL	199	100%

Figura 4: *La organización toma en cuenta su crecimiento profesional por su participación*

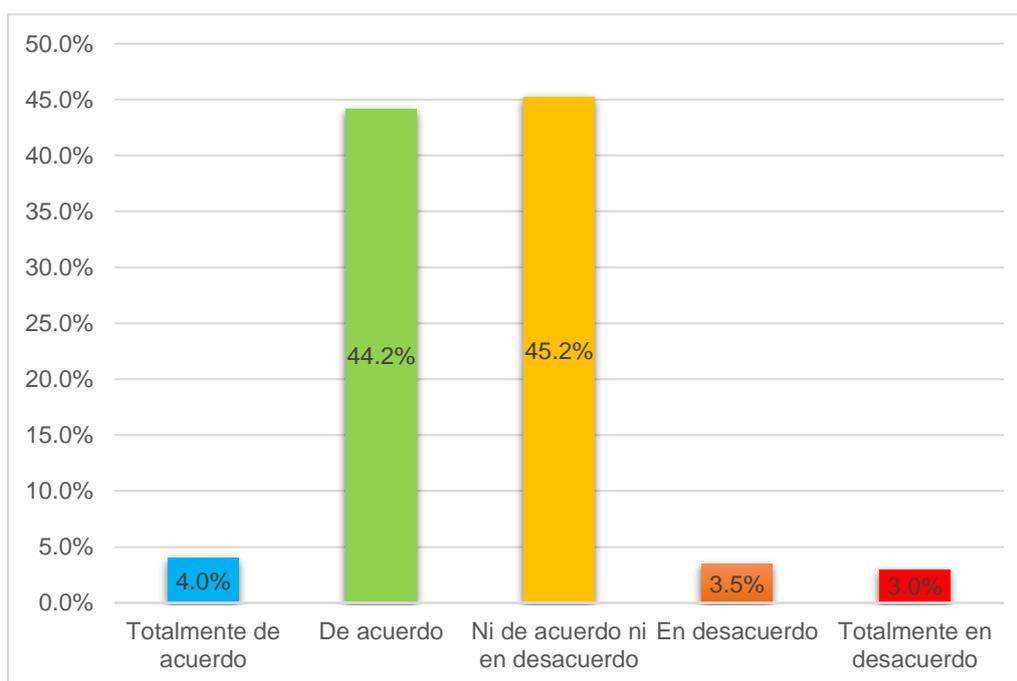


Interpretación. En la organización, más de la mitad de los empleados (55.8%) no expresan claramente si creen que la organización toma en cuenta su crecimiento profesional por su participación. Aproximadamente el 36.2% está de acuerdo, mientras que el 7.5% muestra algún nivel de desacuerdo. Identificar las razones detrás de esta percepción ambigua podría ser clave para mejorar la comunicación y el reconocimiento organizacional.

Tabla 5: *Considera usted que la información que recibe tiene credibilidad para el desarrollo laboral*

	Cantidad	%
Totalmente de acuerdo	8	4.0%
De acuerdo	88	44.2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	90	45.2%
En desacuerdo	7	3.5%
Totalmente en desacuerdo	6	3.0%
TOTAL	199	100%

Figura 5: *Considera usted que la información que recibe tiene credibilidad para el desarrollo laboral*

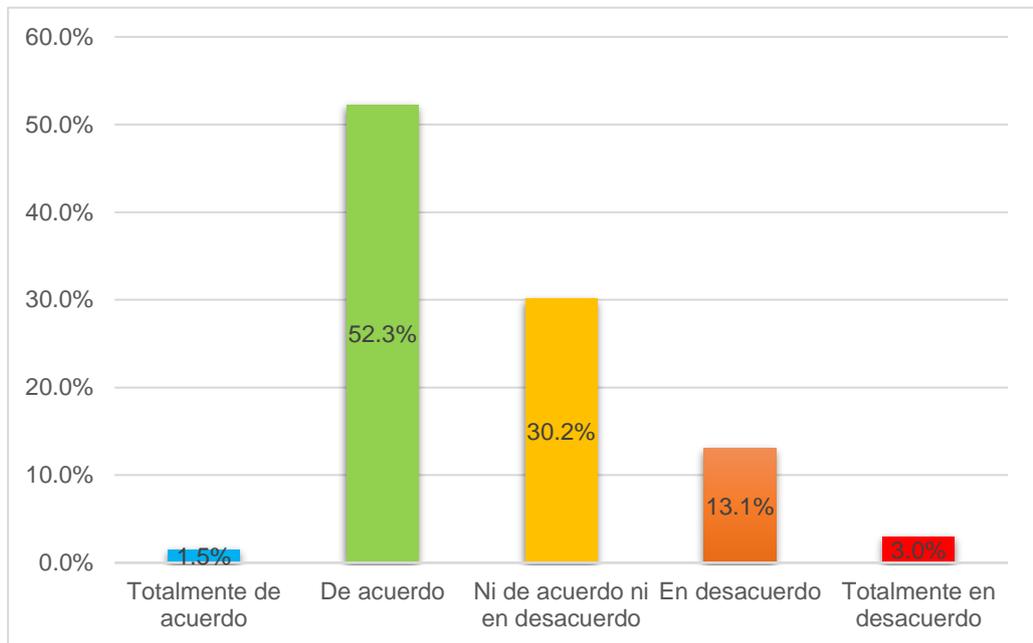


Interpretación. En la organización, el 48.2% de los empleados percibe la información recibida como creíble para el desarrollo laboral, mientras que el 6.5% muestra dudas al respecto. Un 45.2% no expresa claramente su posición. Identificar y abordar las percepciones neutrales y negativas puede ser esencial para fortalecer la confianza en la información proporcionada.

Tabla 6: *Siente que los jefes comprometen a todo el personal del área de manera asertiva para lograr los objetivos de la organización*

	Cantidad	%
Totalmente de acuerdo	3	1.5%
De acuerdo	104	52.3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	60	30.2%
En desacuerdo	26	13.1%
Totalmente en desacuerdo	6	3.0%
TOTAL	199	100%

Figura 6: *Siente que los jefes comprometen a todo el personal del área de manera asertiva para lograr los objetivos de la organización*



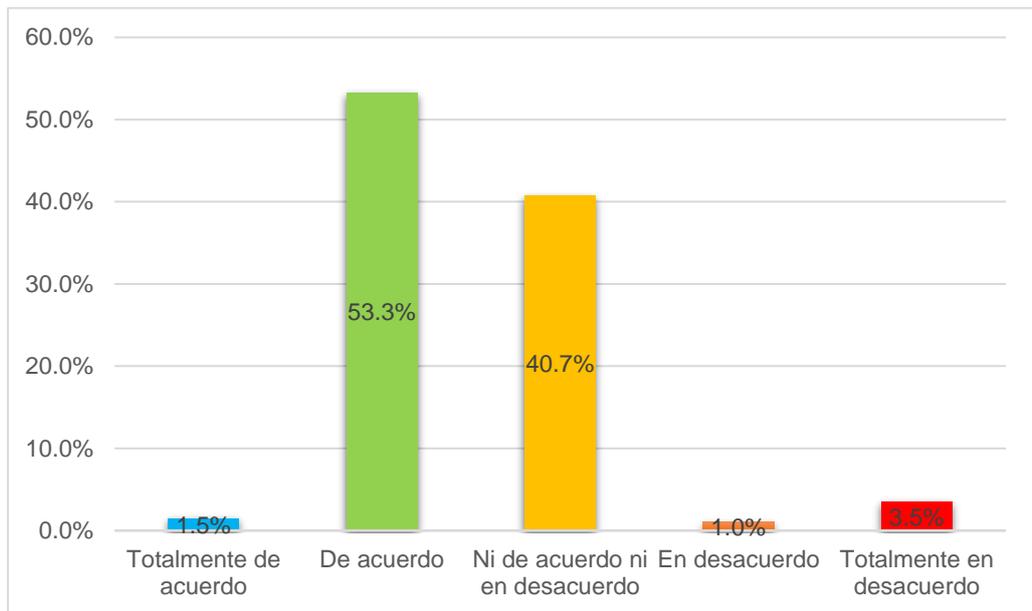
Interpretación. En la organización, el 53.8% de los empleados siente que los jefes comprometen asertivamente a todo el personal para alcanzar los objetivos. Sin embargo, un 43.1% muestra algún grado de desacuerdo. Identificar las razones detrás de estas percepciones negativas podría ser esencial para fortalecer el compromiso y la efectividad en la consecución de metas organizacionales.

c) Comunicación Horizontal

Tabla 7: *El trabajo en equipo es primordial para tener un mayor compromiso en las actividades y adquirir mayor conocimiento*

	Cantidad	%
Totalmente de acuerdo	3	1.5%
De acuerdo	106	53.3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	81	40.7%
En desacuerdo	2	1.0%
Totalmente en desacuerdo	7	3.5%
TOTAL	199	100%

Figura 7: *El trabajo en equipo es primordial para tener un mayor compromiso en las actividades y adquirir mayor conocimiento*

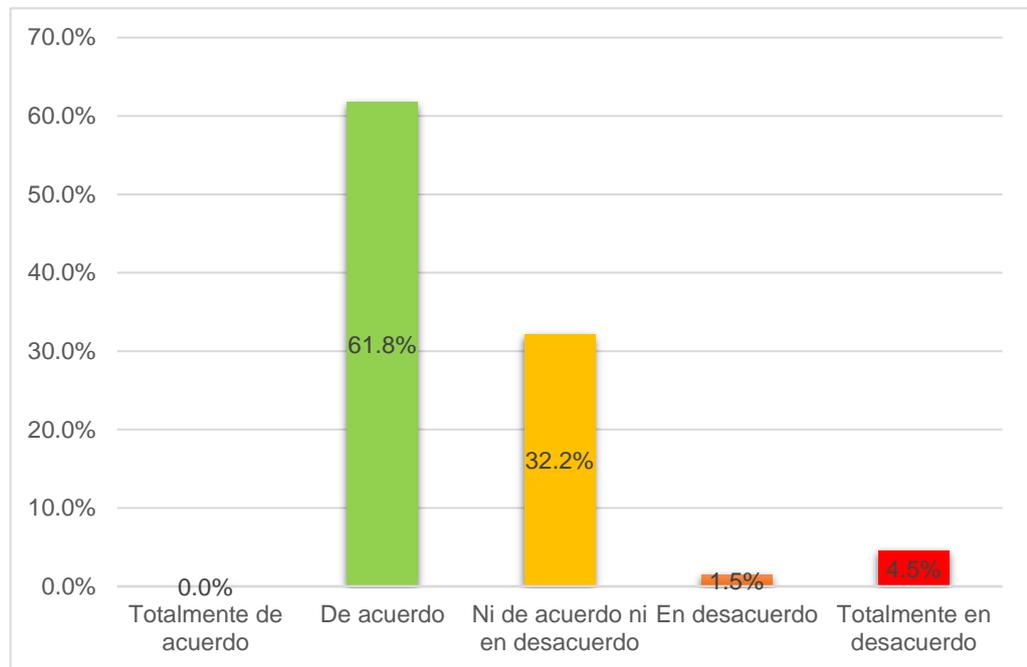


Interpretación. La mayoría de los empleados (54.8%) reconoce la importancia crucial del trabajo en equipo para fomentar el compromiso y facilitar el aprendizaje en la organización. Sin embargo, un significativo 40.7% no expresa una opinión clara al respecto, lo que sugiere la necesidad de una mayor comunicación o claridad en torno a este tema dentro de la empresa. Solo un pequeño porcentaje (4.5%) muestra desacuerdo con esta afirmación.

Tabla 8: *El trabajo en equipo es primordial para tener un mayor compromiso en las actividades y adquirir mayor conocimiento*

	Cantidad	%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
De acuerdo	123	61.8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	64	32.2%
En desacuerdo	3	1.5%
Totalmente en desacuerdo	9	4.5%
TOTAL	199	100%

Figura 8: *El trabajo en equipo es primordial para tener un mayor compromiso en las actividades y adquirir mayor conocimiento*

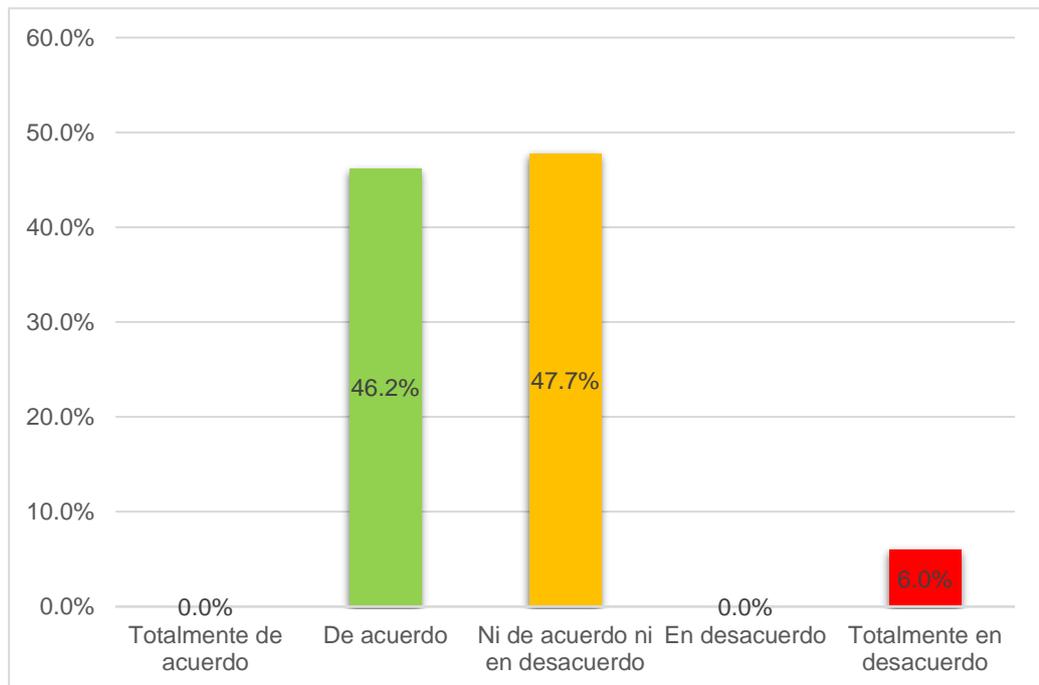


Interpretación. La mayoría de los empleados (61.8%) están de acuerdo en que el trabajo en equipo es esencial para aumentar el compromiso en las actividades y adquirir conocimiento. Sin embargo, un 32.2% no tiene una opinión clara al respecto, y un pequeño porcentaje (6%) muestra algún nivel de desacuerdo.

Tabla 9: *Considera usted que la calidad de su trabajo le permite ser más creativo en área laboral*

	Cantidad	%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
De acuerdo	92	46.2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	95	47.7%
En desacuerdo	0	0.0%
Totalmente en desacuerdo	12	6.0%
TOTAL	199	100%

Figura 9: *Considera usted que la calidad de su trabajo le permite ser más creativo en área laboral*

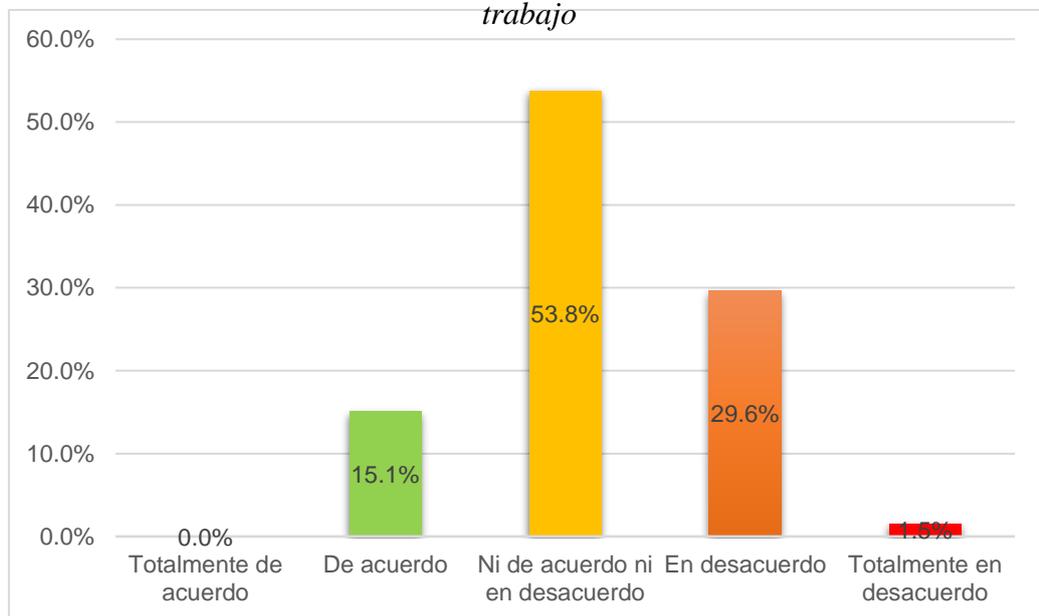


Interpretación. La mayoría de los empleados (46.2%) está de acuerdo en que la calidad de su trabajo les permite ser más creativos en el área laboral. Sin embargo, un 47.7% no tiene una opinión clara al respecto, y un pequeño porcentaje (6%) muestra desacuerdo total. Es importante abordar la falta de claridad y comprensión sobre la relación entre la calidad del trabajo y la creatividad para fomentar un entorno laboral más creativo y productivo.

Tabla 10: *La labor que desempeña en su área le permite tener libertad en el trabajo*

	Cantidad	%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
De acuerdo	30	15.1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	107	53.8%
En desacuerdo	59	29.6%
Totalmente en desacuerdo	3	1.5%
TOTAL	199	100%

Figura 10: *La labor que desempeña en su área le permite tener libertad en el trabajo*

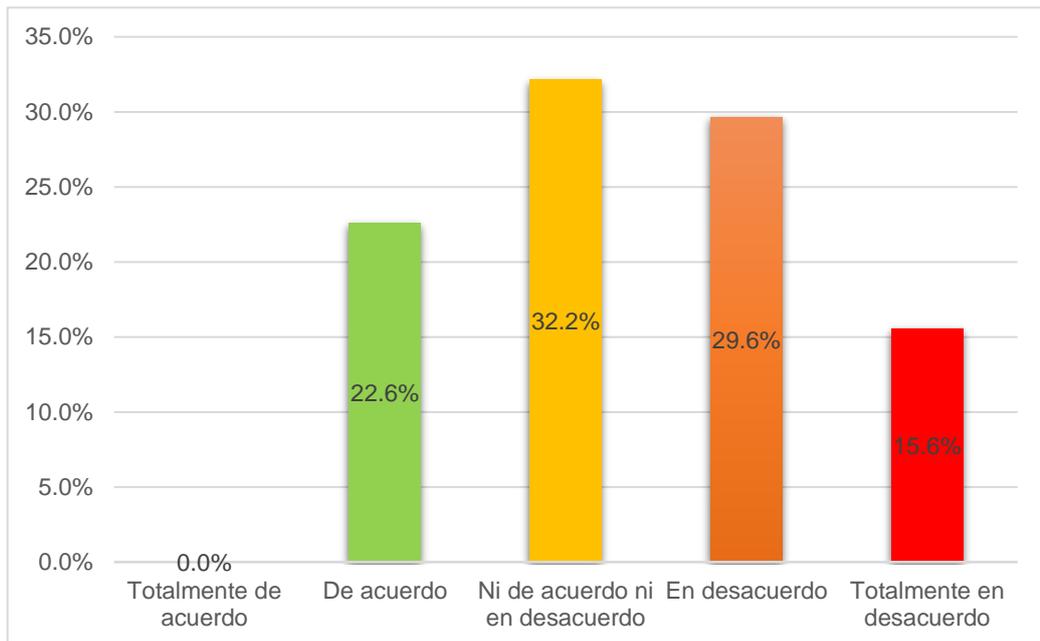


Interpretación. Solo un pequeño porcentaje de empleados (15.1%) está de acuerdo en que la labor que realizan en su área les brinda libertad en el trabajo. Por otro lado, una cantidad considerable (29.6%) está en desacuerdo, lo que sugiere que una parte significativa de los empleados no siente que tenga libertad en sus roles laborales. Además, la mayoría (53.8%) no expresa una opinión clara al respecto. Estos hallazgos indican la necesidad de abordar la percepción de falta de libertad en el trabajo y promover un ambiente laboral más autónomo.

Tabla 11: *Siente que el trabajo que realiza en su área es bajo presión*

	Cantidad	%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
De acuerdo	45	22.6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	64	32.2%
En desacuerdo	59	29.6%
Totalmente en desacuerdo	31	15.6%
TOTAL	199	100%

Figura 11: *Siente que el trabajo que realiza en su área es bajo presión*

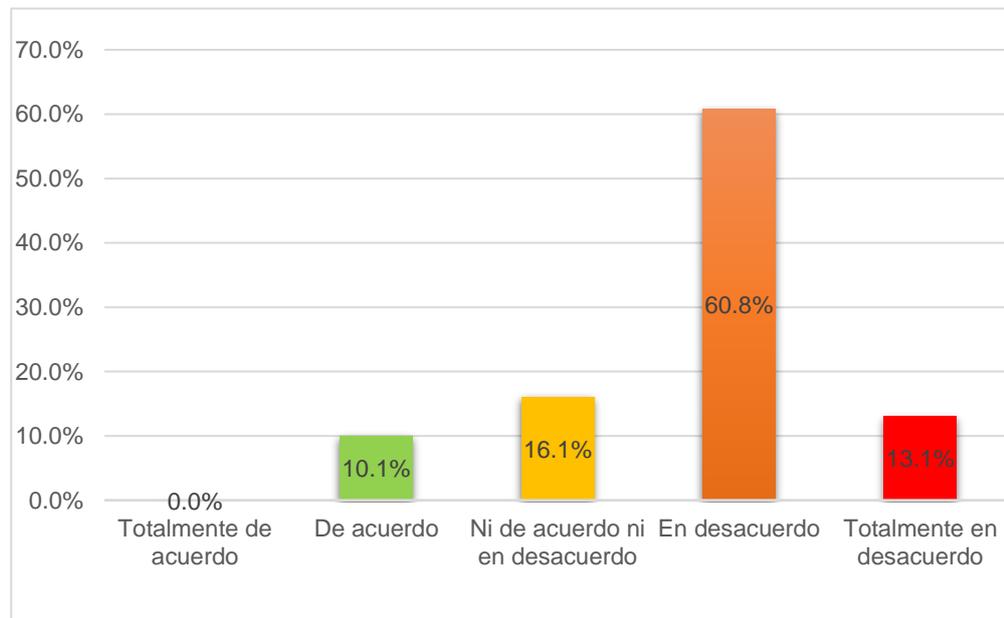


Interpretación. Solo el 22.6% de los empleados está de acuerdo en que el trabajo que realizan en su área está bajo presión. Por otro lado, un 45.2% muestra algún nivel de desacuerdo con esta afirmación. Además, un 32.2% no expresa una opinión clara al respecto. Estos resultados sugieren una percepción variable sobre la presión laboral en la organización, lo que podría requerir una evaluación más detallada de las condiciones laborales y estrategias para gestionar la presión en el lugar de trabajo.

Tabla 12: *Siente que sus colegas se involucran para lograr los objetivos del área o la organización*

	Cantidad	%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
De acuerdo	20	10.1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	32	16.1%
En desacuerdo	121	60.8%
Totalmente en desacuerdo	26	13.1%
TOTAL	199	100%

Figura 12. *Siente que sus colegas se involucran para lograr los objetivos del área o la organización*

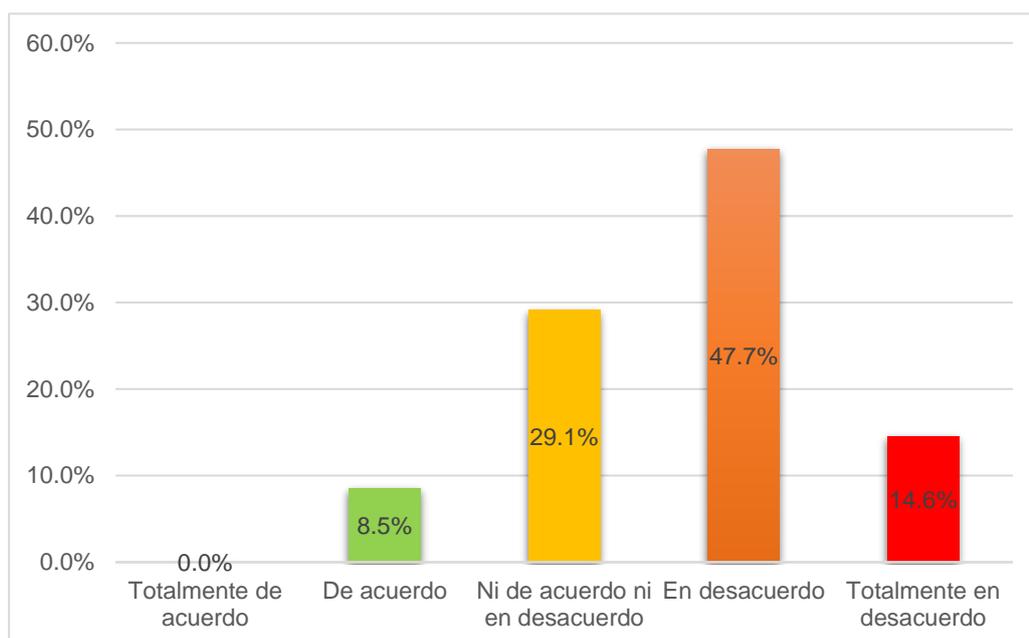


Interpretación. Solo el 10.1% de los empleados está de acuerdo en que sus colegas se involucran para lograr los objetivos del área o la organización. Por el contrario, un gran porcentaje (74%) muestra algún grado de desacuerdo, ya sea en desacuerdo (60.8%) o totalmente en desacuerdo (13.1%). Además, un 16.1% no expresa una opinión clara al respecto. Estos hallazgos sugieren una falta de involucramiento colectivo en la consecución de objetivos, lo que podría requerir estrategias para fomentar una mayor colaboración y compromiso entre los colegas.

Tabla 13. En el área donde labora, siempre se fomenta el trabajo en equipo

	Cantidad	%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
De acuerdo	17	8.5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	58	29.1%
En desacuerdo	95	47.7%
Totalmente en desacuerdo	29	14.6%
TOTAL	199	100%

Figura 13. En el área donde labora, siempre se fomenta el trabajo en equipo.

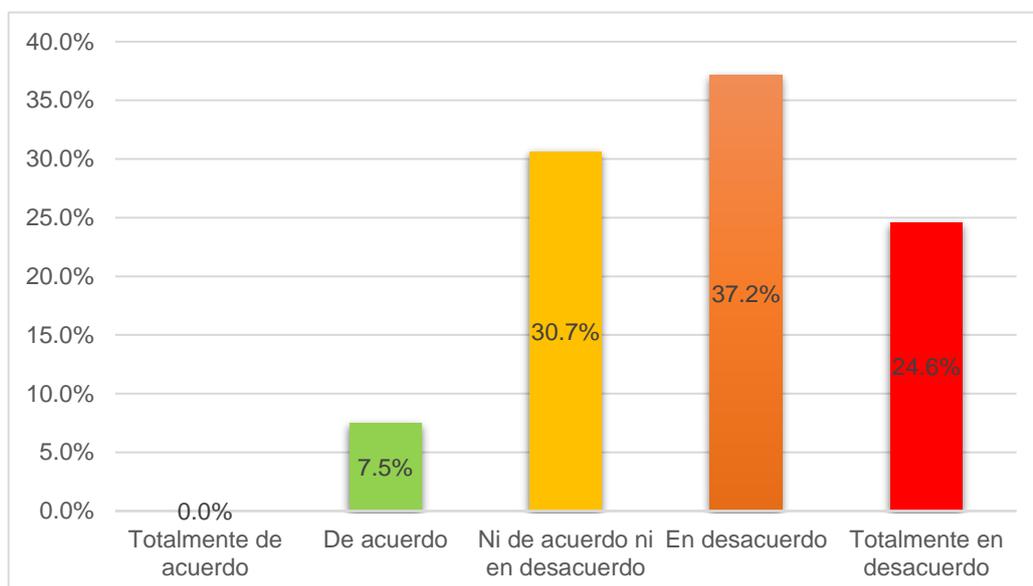


Interpretación. Ningún empleado (0.0%) está totalmente de acuerdo en que siempre se fomente el trabajo en equipo en el área donde labora. Solo un pequeño porcentaje (8.5%) está de acuerdo con esta afirmación. Por otro lado, la mayoría (62.3%) muestra algún nivel de desacuerdo, ya sea en desacuerdo (47.7%) o totalmente en desacuerdo (14.6%). Además, un 29.1% no expresa una opinión clara al respecto. Estos resultados sugieren que hay una percepción generalizada de falta de fomento del trabajo en equipo en el área laboral, lo que podría requerir esfuerzos adicionales para promover y mejorar la colaboración entre los colegas.

Tabla 14: *Se estila recibir felicitaciones con resolución de Consejo Universitario por resultados destacados*

	Cantidad	%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
De acuerdo	15	7.5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	61	30.7%
En desacuerdo	74	37.2%
Totalmente en desacuerdo	49	24.6%
TOTAL	199	100%

Figura 14. *Se estila recibir felicitaciones con resolución de Consejo Universitario por resultados destacados*



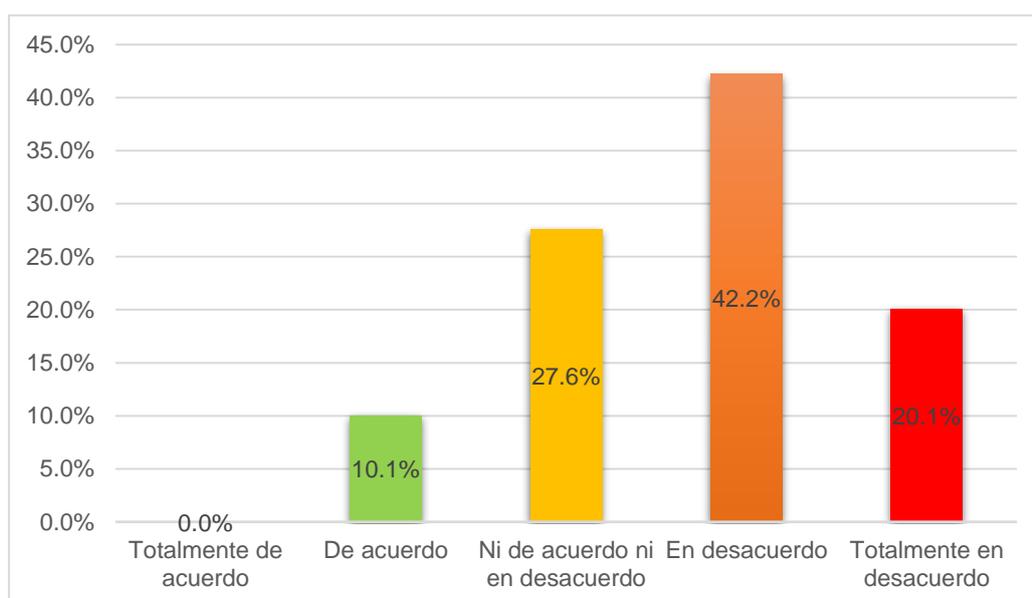
Interpretación. Ningún empleado (0.0%) está totalmente de acuerdo en que se estile recibir felicitaciones con resolución de Consejo Universitario por resultados destacados. Solo un pequeño porcentaje (7.5%) está de acuerdo con esta afirmación. Por otro lado, la mayoría (61.8%) muestra algún nivel de desacuerdo, ya sea en desacuerdo (37.2%) o totalmente en desacuerdo (24.6%). Además, un 30.7% no expresa una opinión clara al respecto. Estos resultados sugieren que la práctica de reconocer los logros con resoluciones del Consejo

Universitario no es común o no se considera efectiva, lo que podría indicar la necesidad de revisar y mejorar los procesos de reconocimiento en la institución.

Tabla 15: *La organización premia al personal administrativo por obtener buenos resultados*

	Cantidad	%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
De acuerdo	20	10.1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	55	27.6%
En desacuerdo	84	42.2%
Totalmente en desacuerdo	40	20.1%
TOTAL	199	100%

Figura 15: *La organización premia al personal administrativo por obtener buenos resultados*



Interpretación. Ningún empleado (0.0%) está totalmente de acuerdo en que la organización premie al personal administrativo por obtener buenos resultados. Solo un pequeño porcentaje (10.1%) está de acuerdo con esta afirmación. Por otro lado, la mayoría (62.3%) muestra algún nivel de desacuerdo, ya sea en desacuerdo (42.2%) o totalmente en desacuerdo (20.1%). Además, un 27.6% no expresa una opinión clara al respecto. Estos resultados sugieren que la práctica de premiar al personal administrativo por buenos resultados no es común

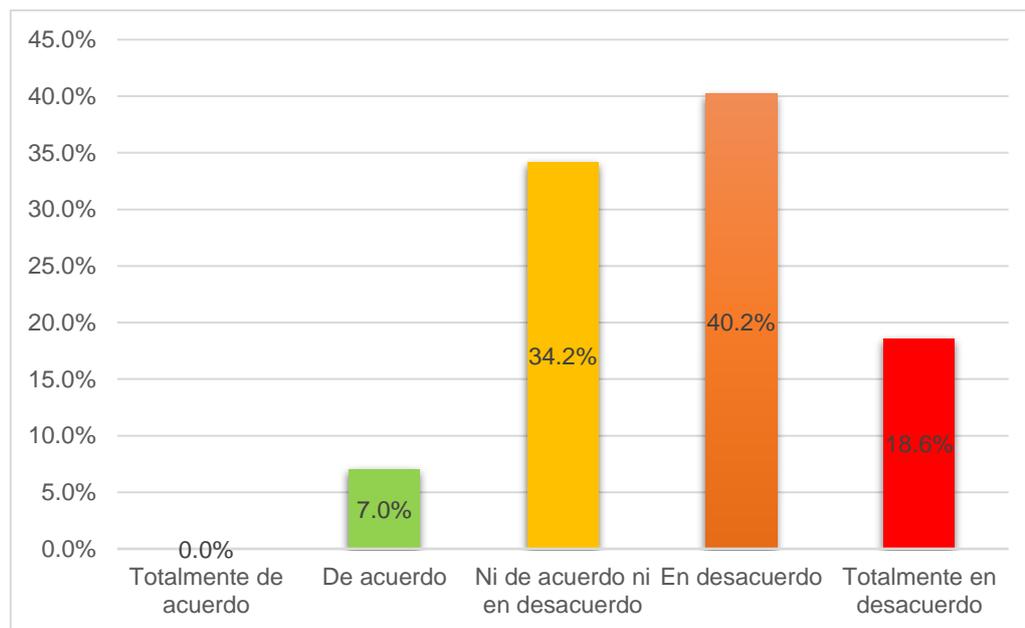
o no se considera efectiva, lo que podría indicar la necesidad de revisar y mejorar los sistemas de reconocimiento y recompensa en la organización.

d) Canales de comunicación

Tabla 16: *Los jefes le permiten discutir de manera abierta los problemas del trabajo*

	Cantidad	%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
De acuerdo	14	7.0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	68	34.2%
En desacuerdo	80	40.2%
Totalmente en desacuerdo	37	18.6%
TOTAL	199	100%

Figura 16: *Los jefes le permiten discutir de manera abierta los problemas del trabajo*



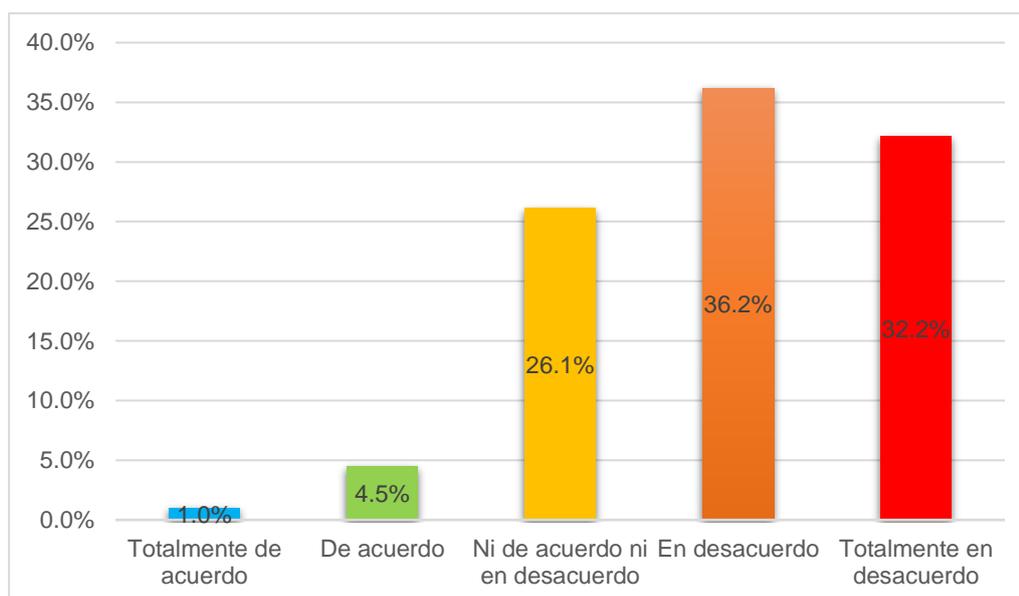
Interpretación. Ningún empleado (0.0%) está totalmente de acuerdo en que los jefes les permitan discutir de manera abierta los problemas del trabajo. Solo un pequeño porcentaje (7.0%) está de acuerdo con esta afirmación. Por otro lado, la mayoría (58.8%) muestra algún nivel de desacuerdo, ya sea en desacuerdo (40.2%) o totalmente en desacuerdo (18.6%). Además, un 34.2% no expresa una

opinión clara al respecto. Estos resultados sugieren que la comunicación abierta y la discusión de problemas laborales no son comunes en la organización, lo que podría indicar la necesidad de promover un ambiente de trabajo más abierto y transparente.

Tabla 17: *Participa en las publicaciones de revistas y boletines en su institución*

	Cantidad	%
Totalmente de acuerdo	2	1.0%
De acuerdo	9	4.5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	52	26.1%
En desacuerdo	72	36.2%
Totalmente en desacuerdo	64	32.2%
TOTAL	199	100%

Figura 17: *Participa en las publicaciones de revistas y boletines en su institución*



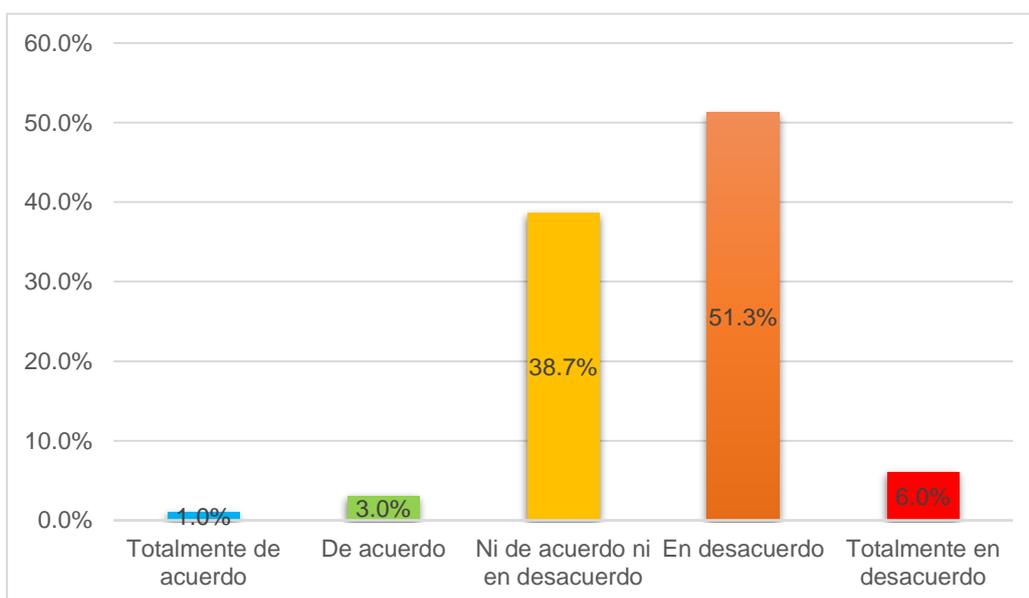
Interpretación. Ningún empleado (0.0%) está totalmente de acuerdo en que participa en las publicaciones de revistas y boletines en su institución. Solo un pequeño porcentaje (5.5%) está de acuerdo con esta afirmación. Por otro lado, la mayoría (68.4%) muestra algún nivel de desacuerdo, ya sea en desacuerdo (36.2%) o totalmente en desacuerdo (32.2%). Además, un 26.1% no expresa una

opinión clara al respecto. Estos resultados sugieren que la participación en publicaciones de revistas y boletines no es común entre los empleados de la institución, lo que podría indicar la necesidad de fomentar y promover la colaboración en este tipo de actividades académicas y profesionales.

Tabla 18. *Siempre los jefes estimulan verbalmente a los trabajadores que realizan un buen desempeño laboral*

	Cantidad	%
Totalmente de acuerdo	2	1.0%
De acuerdo	6	3.0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	77	38.7%
En desacuerdo	102	51.3%
Totalmente en desacuerdo	12	6.0%
TOTAL	199	100%

Figura 18. *Siempre los jefes estimulan verbalmente a los trabajadores que realizan un buen desempeño laboral*



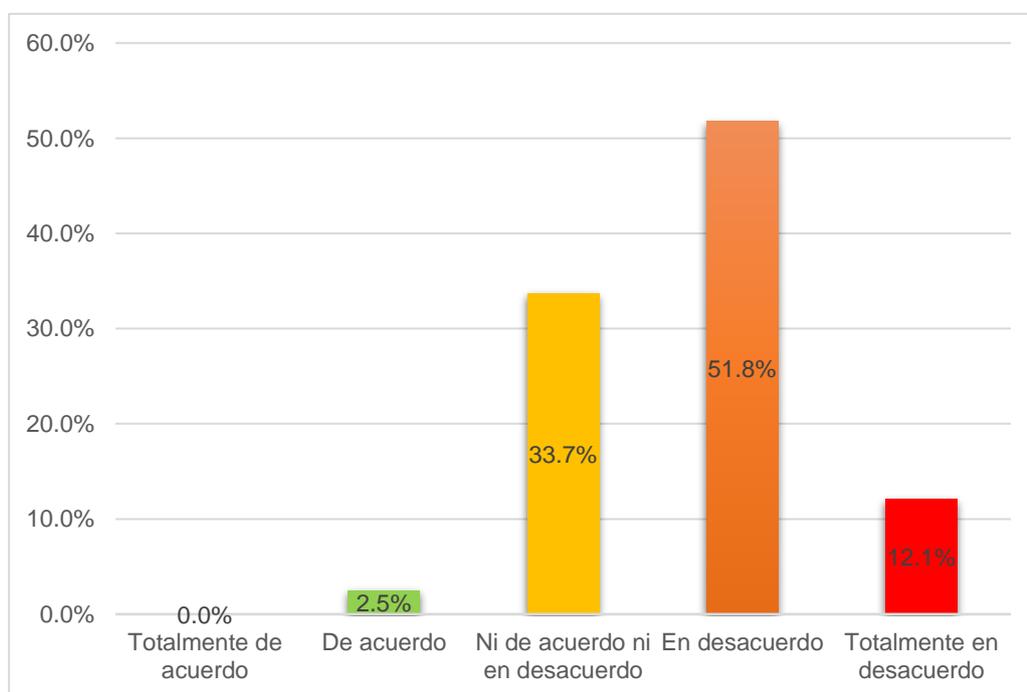
Interpretación. Ningún empleado (0.0%) está totalmente de acuerdo en que siempre los jefes estimulan verbalmente a los trabajadores que realizan un buen desempeño laboral. Solo un pequeño porcentaje (4.0%) está de acuerdo con esta afirmación. Por otro lado, la mayoría (57.3%) muestra algún nivel de desacuerdo, ya sea en desacuerdo (51.3%) o totalmente en desacuerdo (6.0%).

Además, un 38.7% no expresa una opinión clara al respecto. Estos resultados sugieren que la estimulación verbal por parte de los jefes hacia los trabajadores que tienen un buen desempeño laboral no es una práctica común en la organización, lo que podría indicar la necesidad de promover y reconocer de manera más activa los logros y esfuerzos de los empleados.

Tabla 19: *Las autoridades siempre cumplen con las normas que contemplan incentivos para los trabajadores administrativos*

	Cantidad	%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
De acuerdo	5	2.5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	67	33.7%
En desacuerdo	103	51.8%
Totalmente en desacuerdo	24	12.1%
TOTAL	199	100%

Figura 19: *Las autoridades siempre cumplen con las normas que contemplan incentivos para los trabajadores administrativos*



Interpretación. Ningún empleado (0.0%) está totalmente de acuerdo en que las autoridades siempre cumplen con las normas que contemplan incentivos

para los trabajadores administrativos. Solo un pequeño porcentaje (2.5%) está de acuerdo con esta afirmación. Por otro lado, la mayoría (63.9%) muestra algún nivel de desacuerdo, ya sea en desacuerdo (51.8%) o totalmente en desacuerdo (12.1%). Además, un 33.7% no expresa una opinión clara al respecto. Estos resultados sugieren que el cumplimiento de normas que incluyen incentivos para los trabajadores administrativos por parte de las autoridades no es percibido como una práctica común, lo que podría indicar la necesidad de una mayor transparencia y consistencia en la implementación de políticas de incentivos.

4.3. Prueba de hipótesis

Durante el proceso de valoración de las hipótesis, se analizaron las particularidades de los instrumentos manejados. Debido a que se recopilaron datos cualitativos en una forma ordinal, se decidió emplear un enfoque no paramétrico, lo que condujo al uso del coeficiente de correlación de Rho de Spearman (r_s). Además, se estableció un nivel de confianza del 95% tanto para la hipótesis general como para las hipótesis específicas.

Analizando la hipótesis general

H_i: La relación entre la comunicación interna y el clima laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, es significativa.

a) Hipótesis estadística.

H₀: No existe una relación significativa entre la comunicación interna y el clima laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión

$$r_s = 0$$

H1: Existe una relación significativa entre la comunicación interna y el clima laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión

$$r_s \neq 0$$

- b)** Nivel de significación: Se eligió un nivel de significación de $\alpha = 0,05$ (5%) debido a la naturaleza social de la investigación.
- c)** Método estadístico: La elección del método estadístico se fundamentó en el tipo de datos obtenidos, los cuales fueron de naturaleza cualitativa en forma ordinal. Por consiguiente, se decidió emplear la prueba de Correlación de Spearman. Los resultados fueron analizados utilizando el software SPSS 25.

Tabla 20: Resultado del test de Spearman entre la relación comunicación interna y clima laboral

<i>Correlaciones</i>				
			Comunicación Interna	Clima Laboral
Rho de Spearman	Comunicación Interna	Coefficiente de correlación	1.000	.483**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	199	199
	Clima Laboral	Coefficiente de correlación	.483**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	199	199

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

- d)** Interpretación: Según los resultados obtenidos, se evidencia que hay una correlación sustancial entre "Comunicación Interna" y "Clima Laboral", con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.483. Además, el valor de significancia registrado es de 0.00, que es menor que el nivel de significancia estándar de 0.05. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, lo que sugiere que hay una relación significativa entre la comunicación interna y el clima laboral

del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

Analizando hipótesis específica 1

H_i: La relación entre la comunicación ascendente y el clima laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, es significativa.

a) Hipótesis estadística.

H₀: No existe relación significativa entre la comunicación ascendente y el clima laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión

$$r_s = 0$$

H₁: Existe relación significativa entre la comunicación ascendente y el clima laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión

$$r_s \neq 0$$

b) Nivel de significación: Se eligió un nivel de significación de $\alpha = 0,05$ (5%) debido a la naturaleza social de la investigación.

c) Estadísticos de prueba: La elección del método estadístico se fundamentó en la naturaleza de los datos recolectados, los cuales se presentaron en forma cualitativa ordinal. En consecuencia, se decidió utilizar la prueba de Correlación de Spearman. Posteriormente, los resultados se analizaron utilizando el software SPSS 25.

Tabla 21: Resultado del test de Spearman entre la relación comunicación ascendente y clima laboral.

Correlaciones				
			Comunicación ascendente	Clima Laboral
Rho de Spearman	Comunicación ascendente	Coefficiente de correlación	1.000	.425**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	199	199
	Clima Laboral	Coefficiente de correlación	.425**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	199	199

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

d) Interpretación: Según los resultados obtenidos, se evidencia que hay una correlación sustancial entre "Comunicación Ascendente" y "Clima Laboral", con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.425. Además, el valor de significancia registrado es de 0.00, que es menor que el nivel de significancia estándar de 0.05. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, lo que sugiere que hay una relación significativa entre la comunicación ascendente y el clima laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

Analizando la hipótesis específica 2

H_i: Existe relación significativa entre la comunicación descendente y el clima laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

a) Hipótesis estadística.

H₀: No existe relación significativa entre la comunicación descendente el clima laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

$$r_s = 0$$

H₁: Existe relación significativa entre la comunicación descendente y el clima laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

$$r_s \neq 0$$

- b) Nivel de significación: Se eligió un nivel de significación de $\alpha = 0,05$ (5%) debido a la naturaleza social de la investigación.
- c) Estadísticos de prueba: El método estadístico se seleccionó considerando la naturaleza de los datos recolectados, los cuales se presentaron en forma cualitativa ordinal. Por consiguiente, se optó por utilizar la prueba de Correlación de Spearman. Los resultados obtenidos fueron analizados utilizando el software SPSS 25.

Tabla 22: Resultado del test de Spearman entre la relación comunicación descendente y clima laboral.

<i>Correlaciones</i>				
		Comunicación descendente		
		Clima Laboral		
Rho de Spearman	Comunicación descendente	Coefficiente de correlación	1.000	.522**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	199	199
	Clima Laboral	Coefficiente de correlación	.522**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	199	199

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

- d) Interpretación: Según los resultados obtenidos, se evidencia que hay una correlación sustancial entre "Comunicación descendente" y "Clima Laboral", con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.522. Además, el valor de

significancia registrado es de 0.00, que es menor que el nivel de significancia estándar de 0.05. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, lo que sugiere que hay una relación significativa entre la comunicación descendente y el clima laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

Analizando la hipótesis específica 3

H_i: Existe relación significativa entre la comunicación horizontal y el clima laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

a) Hipótesis estadística.

H₀: No existe relación significativa entre la comunicación horizontal y el clima laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

$$r_s = 0$$

H₁: Existe relación significativa entre la comunicación horizontal y el clima laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

$$r_s \neq 0$$

b) Nivel de significación: Se eligió un nivel de significación de $\alpha = 0,05$ (5%) debido a la naturaleza social de la investigación.

c) Estadísticos de prueba: La selección de método estadístico se basó en el tipo de datos recopilados, que fueron cualitativos en forma ordinal. Por lo tanto, se optó por aplicar la prueba de Correlación de Spearman. Los resultados fueron procesados utilizando software SPSS 25.

Tabla 23. Resultado del test de Spearman entre la relación comunicación horizontal y clima Laboral

			Comunicación horizontal	Clima Laboral
Rho de Spearman	Comunicación horizontal	Coefficiente de correlación	1.000	.483**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	199	199
	Clima Laboral	Coefficiente de correlación	.483**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	199	199

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

d) Interpretación: Según los resultados obtenidos, se evidencia que hay una correlación sustancial entre "Comunicación Horizontal " y "Clima Laboral", con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.483. Además, el valor de significancia registrado es de 0.00, que es menor que el nivel de significancia estándar de 0.05. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, lo que sugiere que hay una relación significativa entre la comunicación Horizontal y el clima laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

4.4. Discusión de resultados

Los resultados de la encuesta ofrecen una visión detallada de la percepción de los empleados dentro de la organización en varios aspectos relacionados con el ambiente laboral, la comunicación, el reconocimiento y el trabajo en equipo. Estas interpretaciones proporcionan valiosa información sobre áreas de fuerza y áreas que requieren atención y mejora dentro de la universidad.

En primer lugar, es alentador observar que la gran mayoría de los empleados perciben un buen diálogo con sus jefes inmediatos, lo que sugiere una

comunicación efectiva en la organización. Sin embargo, es preocupante el pequeño porcentaje de empleados que muestran desacuerdo, ya que indica la existencia de inquietudes no abordadas que podrían afectar negativamente el ambiente laboral y la productividad.

En referencia al párrafo anterior, Carrillo A. (2019) manifiesta que la teoría de intercambio social plantea que en el surgimiento de las relaciones sociales existe un proceso de evaluación coste-beneficio. Quiere decir que mientras el personal no perciba que su trabajo y esfuerzo es bien recompensado, éste se sentirá insatisfecho y por ende puede estar propenso y proclive a tener sentimientos y percepciones negativas contrarias a la misión institucional y puede fomentar un clima laboral perjudicial.

Asimismo, los resultados muestran que la cooperación entre los empleados se percibe positivamente en cuanto a proporcionar seguridad al equipo de trabajo. Sin embargo, es esencial investigar las razones detrás del desacuerdo de ciertos empleados para fortalecer aún más la colaboración y la sensación de seguridad en el equipo.

Del mismo modo, la mayoría de los empleados reconocen la importancia del desarrollo personal y profesional en el trabajo, así como la relevancia del trabajo en equipo para el compromiso y el aprendizaje. Estos resultados subrayan la necesidad de fomentar un entorno que apoye el crecimiento y la colaboración entre los equipos. Sin embargo, es preocupante que un porcentaje significativo de empleados no exprese una opinión clara en estos temas, lo que sugiere la falta de claridad o comunicación en la organización sobre estos aspectos fundamentales.

Sobre lo versado anteriormente, Palma Carrillo, S. (2009) plantea la teoría que la equidad, donde señala que los empleados requieren percibir equidad o

justicia en sus puestos de trabajo o empresa. Las personas tienden a comparar su actuación con las de otros y hacer juicios al respecto; la persona estará motivada en proporción con la justicia que percibe en las recompensas que recibe por una cantidad determinada de esfuerzo y en relación a la que otro recibe por lo que da. (p. 7).

Los hallazgos también revelan otras áreas de preocupación, como la percepción ambigua sobre si la organización toma en cuenta el crecimiento profesional de los empleados y la falta de libertad percibida en el trabajo. Estos resultados destacan la necesidad de abordar las percepciones negativas y mejorar la transparencia y la autonomía en el lugar de trabajo para promover un ambiente laboral más satisfactorio y productivo. Al respecto Bordas Martínez, M. (2016) señala que lograr la autonomía en los miembros ayuda a que los empleados de la organización puedan tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar cada paso a sus superiores y en general, el grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.

Además, es evidente una falta de reconocimiento efectivo y estímulo por parte de los superiores, así como la percepción de que las prácticas de reconocimiento y recompensa no son comunes en la organización. Esto subraya la importancia de implementar sistemas de reconocimiento más efectivos y transparentes para valorar y motivar el desempeño de los empleados.

Por último, los resultados señalan una falta de fomento del trabajo en equipo y la participación en actividades profesionales, así como la ausencia de estímulos verbales por parte de los jefes hacia los empleados con buen desempeño laboral. Estas áreas necesitan atención para promover una cultura de colaboración, participación y reconocimiento dentro de la organización.

Estos hallazgos proporcionan información valiosa sobre la percepción de los empleados en diversos aspectos relacionados con el clima laboral, la comunicación, el reconocimiento y la colaboración dentro de la organización. Al abordar las preocupaciones y áreas de mejora identificadas en este análisis, la universidad puede trabajar para fortalecer su cultura organizacional y mejorar el compromiso y la satisfacción de los empleados para fortalecer el buen clima laboral entre el personal de la Undac.

Finalmente, los nuevos conocimientos generados a partir de estos hallazgos pueden orientar el desarrollo de estrategias y políticas que mejoren la comunicación, la equidad, la autonomía, el reconocimiento y la colaboración dentro de la universidad, con el fin de crear un ambiente laboral más positivo y productivo.

CONCLUSIONES

Primera. La investigación ha demostrado que la correlación entre la comunicación interna y el clima laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión es **moderada positiva**. Esto significa que la manera en que se maneja la comunicación interna dentro de la universidad tiene un impacto directo en la percepción que los empleados tienen del ambiente laboral. ¿Por qué es esto importante? Porque establece una base sólida para futuras investigaciones que deseen explorar esta relación en mayor profundidad. La evidencia obtenida en esta investigación sugiere que la calidad de la comunicación interna es un factor crucial que puede influir en el bienestar y la satisfacción del personal, lo cual, a su vez, afecta la eficiencia y productividad de la organización. Por lo tanto, este estudio debe considerarse como un punto de referencia esencial para cualquier análisis posterior sobre el tema.

Segunda. Así también, la correlación entre la comunicación ascendente y el clima laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión es moderada positiva. La comunicación ascendente, que se refiere a la información que fluye desde los empleados hacia los superiores, es vital para mantener un ambiente laboral saludable. ¿Por qué es esto relevante? Porque esta investigación ha demostrado que cuando la comunicación ascendente es débil o insuficiente, el clima laboral se ve negativamente afectado. Los empleados que no se sienten escuchados o valorados por sus superiores pueden desarrollar sentimientos de desmotivación o insatisfacción, lo que deteriora el ambiente de trabajo y reduce la productividad. Por lo tanto, es crucial que la organización fortalezca estos canales de comunicación para evitar estos efectos adversos.

Tercera. Del mismo modo, la comunicación descendente y el clima laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión es moderada positiva. Este tipo de comunicación, que fluye desde los superiores hacia los empleados,

es fundamental para establecer expectativas claras, proporcionar retroalimentación y motivar al personal. ¿Por qué esto es crítico? Porque los resultados de la investigación indican que la forma en que los superiores se comunican con sus empleados tiene un impacto directo en el clima laboral. Una comunicación descendente ineficaz puede llevar a malentendidos, falta de dirección y desmotivación entre el personal, lo que afecta negativamente la moral y la cohesión del equipo. Por lo tanto, es esencial que los líderes de la organización desarrollen habilidades de comunicación efectivas y utilicen este canal de manera estratégica para promover un ambiente de trabajo positivo.

Cuarta. Por último, la comunicación horizontal y el clima laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión es moderada positiva. La comunicación horizontal, que ocurre entre empleados del mismo nivel jerárquico, es crucial para la colaboración y el trabajo en equipo. ¿Por qué es importante? Porque esta investigación ha demostrado que cuando la comunicación entre colegas es desfavorable, el clima laboral se ve afectado de manera negativa. Una comunicación horizontal deficiente puede generar conflictos, malentendidos y una falta de cohesión en el equipo, lo que disminuye la eficiencia y crea un ambiente de trabajo tenso. Por lo tanto, es esencial que la organización promueva un entorno en el que se fomente la comunicación abierta y efectiva entre los empleados de diferentes áreas y departamentos para fortalecer el clima laboral en la institución.

RECOMENDACIONES

Primera: Mejorar la comunicación y el diálogo implementando programas de entrenamiento en habilidades de comunicación tanto para los líderes como para los empleados, fomentando un ambiente abierto donde las preocupaciones puedan ser discutidas y abordadas de manera constructiva. Asimismo, promover el desarrollo personal y profesional, es decir, ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo profesional, así como establecer programas de mentoría para apoyar el crecimiento individual de los empleados y demostrar un compromiso claro con su progreso en la organización.

Segundo. Clarificar las políticas de reconocimiento y recompensa, esto implica revisar y mejorar los sistemas de reconocimiento y recompensa para garantizar que sean justos, transparentes y alineados con los logros y contribuciones de los empleados, fomentando así una cultura de aprecio y motivación. Así también, se debe fomentar el trabajo en equipo y la colaboración donde se organice actividades y eventos que promuevan la colaboración entre equipos y departamentos, así como establecer canales de comunicación claros y herramientas colaborativas para facilitar la cooperación y el intercambio de ideas.

Tercero. Crear un ambiente laboral más autónomo, para empoderar a los empleados en la toma de decisiones y asumir responsabilidades en sus roles, brindando flexibilidad y apoyo para que puedan trabajar de manera independiente y creativa, lo que contribuirá a un sentido de libertad en el trabajo. También se pueden establecer prácticas de reconocimiento efectivas, ello supone implementar programas formales de reconocimiento que incluyan tanto elogios verbales como incentivos tangibles, asegurándose de que se reconozca públicamente el buen desempeño y los logros de los empleados en todos los niveles de la organización.

Cuarto. Fomentar la participación en actividades profesionales, donde se promueva la participación en conferencias, publicaciones de revistas y otros eventos profesionales, así como facilitar oportunidades para que los empleados compartan su experiencia y conocimientos dentro y fuera de la organización. Así también, promover una cultura de retroalimentación abierta donde se fomente un buen ambiente laboral donde se aliente y se valore la retroalimentación constructiva entre empleados y líderes, estableciendo canales formales e informales para discutir problemas laborales y buscar soluciones de manera colaborativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abeldaño M. (2021) *La Comunicación Interna como aliada de la productividad laboral*. Colección de Comunicación Estratégica 2020.
- Aced C., Arocas M y Miquel S. (2021) *Manual de comunicación interna*. Ed. Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación. Perú
- Ancín I. y Espinosa J. (2017) La Relación entre la Comunicación Interna y el Clima Laboral: Estudio de Caso en PYMES de la Ciudad de Guayaquil. *Revista Científica Pódium de la Universidad Espíritu Santo – Ecuador*. ISSN: 1390-5473 eISSN: 2588-096965 – 77.
<https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/79>
- Bernal C. (2010) *Metodología de la Investigación*. Ed. Pearson. Colombia.
- Bordas M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid, Spain: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia.
<https://elibro.net/es/ereader/undac/48843?page=26>.
- Cabrera L. (2017) *La Comunicación Organizacional Interna y su Relación con el Clima Laboral del Personal Administrativo de La Universidad Nacional de Cajamarca* [Tesis de maestría en la Universidad Nacional de Cajamarca]
<http://hdl.handle.net/20.500.14074/2562>
- Carrasco S. (2015) *Metodología de la Investigación Científica*. Ed. San Marcos. Perú.
- Carrillo A. (2019) *Teoría de intercambio social: qué es y cuáles son sus autores. Una teoría que aporta una visión de las relaciones humanas inspirada en la economía*. Psicología y mente. <https://psicologiymente.com/social/teoria-de-intercambio-social>
- Chacón S. y Gonzales B. (2018) *Desarrollo Organizacional y la comunicación interna en la Empresa H&T S.R.L. Unidad Volcan - Pasco 2017*. [Tesis de licenciatura]

en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

<http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/1920>

Cornejo A. (2021) *Buenas prácticas, buenos hábitos de Comunicación Interna en empresas lojanas*. Colección de Comunicación Estratégica 2020.

Cuadros J. (2022 p 41) *Metodología de la Investigación y desarrollo de tesis*.

Cuenca, J. (2018) *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona, Editorial UOC. <https://elibro.net/es/ereader/undac/105390?page=15>

Enrique M. (2021) *Un pacto entre la comunicación y la transformación*. Colección de Comunicación Estratégica 2020.

Fernández, C. (1997). *La comunicación en las organizaciones*. México, Ed, Trillas, p. 27-31.

Harold P. et al. (2017) Comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Revista científica Domino de las Ciencias*. Dialnet. Vol. 3, núm. 4, octubre, 2017, pp. 296-309

Hernández S y Mendoza. (2018) *Metodología de la Investigación*. Ed. Mc Graw Hill. México.

Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (6.^a ed.). McGraw-Hill.

Ñaguazo H. (2020). La relación entre la comunicación interna y el clima laboral en los docentes de la unidad educativa San Joaquín, de la parroquia Cumbe, en el periodo 2018. *Revista Científica Ciencia y Educación*, 1(2), 6-17. Vol. 1 Núm. 2 <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0102202007>

Jiménez W. (2018) *La comunicación interna y el clima laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac*,

periodo 2015 – 2017. [Tesis de pregrado en la Universidad Alas Peruanas]

<https://hdl.handle.net/20.500.12990/2857>

Maldonado A. (2018) *Impacto de la comunicación interna en el clima laboral del Instituto de Salud Pública*. [Tesis de maestría en la Universidad Academia de Humanismo Cristiano]

<http://bibliotecadigital.academia.cl/xmlui/handle/123456789/4407>

Palma S. (2009). *Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias*. Santa Fe, Argentina. <https://elibro.net/es/ereader/undac/28230>

Rivera L. (2022) *La comunicación interna y clima organizacional en el Gobierno Regional de Pasco – 2019*. [Tesis de Maestría en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión] <http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/2660>

Roca, X., Romeo, M. y Almenara, J. (2014) *Comunicación interna en la empresa*. Editorial UOC.

Ruiz D. (2022) *Relación entre la comunicación interna y el clima organizacional en el personal administrativo del Servicio de Administración de Inmuebles Municipales de Trujillo - SAIMT, Trujillo – 2021*. [Tesis de maestría en la Universidad Cesar Vallejo] <https://hdl.handle.net/20.500.12692/89236>

Serna R. (2020) *Comunicación interna y desempeño laboral en los colaboradores de la municipalidad distrital de Vilquechico – Puno 2019* [Tesis de licenciatura en la Universidad Peruana Unión] <http://hdl.handle.net/20.500.12840/4195>

Valderrama S. (2015). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica: cuantitativa, cualitativa y mixta* (2.^a ed.). Ecoe Ediciones.

Vilca A. (2021) *Comunicación interna y clima laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Moquegua, 2020*. [Tesis de pregrado en la Universidad Nacional de Moquegua]. <http://repositorio.unam.edu.pe/handle/UNAM/262>

ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

Facultad de Ciencias de la Comunicación

Escuela de Formación Profesional de Ciencias de la Comunicación

ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNDAC

De antemano le agradecemos la información solicitada en este cuestionario, que será de carácter estrictamente confidencial. Solo puede elegir una respuesta y debe marcar con una X

N°.	Ítems	Opciones de respuesta				
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	VARIABLE 1: COMUNICACIÓN INTERNA					
	Dimensión: Comunicación ascendente					
1	En la organización existe un buen dialogo de tus compañeros de trabajo con el jefe inmediato.					
2	Su cooperación le da seguridad al equipo de trabajo donde labora					
3	Cree que su desarrollo personal se debe a su crecimiento profesional en su trabajo					
	Dimensión: Comunicación descendente					
4	La organización toma en cuenta su crecimiento profesional por su participación					
5	Considera usted que la información que recibe tiene credibilidad para el desarrollo laboral					
6	Siente que los jefes comprometen a todo el personal del área de manera					

	asertiva para lograr los objetivos de la organización					
	Dimensión: Comunicación horizontal					
7	El trabajo en equipo es primordial para tener un mayor compromiso en las actividades y adquirir mayor conocimiento					
8	Cree usted que si hay competitividad en el ambiente laboral esto fomentara el liderazgo entre los trabajadores					
9	Considera usted que la calidad de su trabajo le permite ser más creativo en área laboral					
	VARIABLE 2: CLIMA LABORAL	Totalment e en desacuerd o	En desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	Dimensión: Autonomía					
10	La labor que desempeña en su área le permite tener libertad en el trabajo					
11	Siente que el trabajo que realiza en su área es bajo presión					
	Dimensión: Cooperación y apoyo					
12	Siente que sus colegas se involucran para lograr los objetivos del área o la organización					
13	En el área donde labora, siempre se fomenta el trabajo en equipo					
	Dimensión: Reconocimiento					
14	Se estila recibir felicitaciones con resolución de Consejo Universitario por resultados destacados					

15	La organización premia al personal administrativo por obtener buenos resultados					
	Dimensión: Transparencia y equidad					
16	Los jefes le permiten discutir de manera abierta los problemas del trabajo					
17	Siente que existe igualdad de trato para todos sus colegas del área donde labora.					
	Dimensión: Motivación					
18	Siempre los jefes estimulan verbalmente a los trabajadores que realizan un buen desempeño laboral					
19	Las autoridades siempre cumplen con las normas que contemplan incentivos para los trabajadores administrativos					

¡Muchas gracias!

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p style="text-align: center;">PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Qué relación existe entre la comunicación interna y el clima laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Cerro de Pasco 2023?</p> <p style="text-align: center;">PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué relación existe entre la comunicación ascendente y el clima laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Cerro de Pasco 2023? • ¿Qué relación existe entre la comunicación descendente y el clima laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Cerro de Pasco 2023? • ¿Qué relación existe entre la comunicación horizontal y el clima laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Cerro de Pasco 2023? 	<p style="text-align: center;">OBJETIVOS GENERAL</p> <p>Determinar la relación entre la comunicación interna y el clima laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Cerro de Pasco 2023</p> <p style="text-align: center;">OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar la relación entre la comunicación ascendente y el clima laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Cerro de Pasco 2023 • Identificar la relación entre la comunicación descendente y el clima laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Cerro de Pasco 2023 • Identificar la relación entre la comunicación horizontal y el clima laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Cerro de Pasco 2023 	<p style="text-align: center;">HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>La comunicación interna se relaciona fuerte positiva con el clima laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.</p> <p style="text-align: center;">HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • La comunicación ascendente se relaciona fuerte positiva con el clima laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. • La comunicación descendente se relaciona fuerte positiva con el clima laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. • La comunicación horizontal se relaciona fuerte positiva con el clima laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. 	<p>V1=Comunicación Interna</p> <p>V2 = Clima laboral</p> <p style="text-align: center;">DIMENSIONES DE LA V1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación ascendente • Comunicación descendente • Comunicación horizontal <p style="text-align: center;">DIMENSIONES DE LA V2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autonomía • Cooperación y apoyo • Reconocimiento • Transparencia y equidad • Motivación 	<p>Tipo de investigación: Básica no experimental</p> <p>Enfoque de investigación: Cuantitativa</p> <p>Diseño de investigación: Descriptivo correlacional</p> <p>Población: La población está conformada por la totalidad del personal administrativo de la Undac. 410 entre nombrados, contratados y CAS</p> <p>Muestra: 199 administrativos</p>

**FICHA DE EVALUACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS FICHA
DE VALIDEZ DE CONTENIDO**

Título: “COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALACIDES CARRIÓN, CERRO DE PASCO, 2023”

Datos generales

Nombre del juez: **Dr. Raúl Máximo Ramos Gutarra**

Grado y mención del grado académico: **Doctor en Políticas Públicas. Seguridad Nacional y**

Desarrollo Sostenible

Área de acción laboral: **Docente de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UNDAC**

Codificación de respuestas de los jueces

Apreciación positiva= 1

Apreciación negativa= 0

CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO		Valoración		OBSERVACIÓN
		0	1	
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje claro y apropiado		X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables		X	
3. PERTINENCIA	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica		X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica		X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad		X	
6. ADECUACIÓN	Adecuado para valorar el constructo o variable a medir		X	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos		X	
8. COHERENCIA	Entre las definiciones, dimensiones e indicadores		X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la medición		X	
10. SIGNIFICATIVIDAD	Es útil y adecuado para la investigación		X	
TOTAL			10	

Criterio de valoración del juez: **APLICABLE**

Fecha: 04 de julio de 2023

Dr. Raúl Máximo RAMOS GUTARRA
Firma

**FICHA DE EVALUACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS FICHA
DE VALIDEZ DE CONTENIDO**

Título: “COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALACIDES CARRIÓN, CERRO DE PASCO, 2023”

Datos generales

Nombre del juez: **Mg. Juan Carlos YANGALI VARGAS**

Grado y mención del grado académico: **Mg. En Educación**

Área de acción laboral: **Docente de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UNDAC**

Codificación de respuestas de los jueces

Apreciación positiva= 1

Apreciación negativa= 0

CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO		Valoración		OBSERVACIÓN
		0	1	
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje claro y apropiado		x	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables		x	
3. PERTINENCIA	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica		x	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica		x	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad		x	
6. ADECUACIÓN	Adecuado para valorar el constructo o variable a medir		x	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos		x	
8. COHERENCIA	Entre las definiciones, dimensiones e indicadores		x	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la medición		x	
10. SIGNIFICATIVIDAD	Es útil y adecuado para la investigación		x	
TOTAL			10	

Criterio de valoración del juez: **APLICABLE**

Fecha: 03 de julio de 2023



Mg. Juan Carlos YANGALI VARGAS

Firma

**FICHA DE EVALUACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS FICHA
DE VALIDEZ DE CONTENIDO**

Título: “COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALACIDES CARRIÓN, CERRO DE PASCO, 2023”

Datos generales

Nombre del juez: **Mg. Mario Buenaventura CASTILLO HILARIO**

Grado y mención del grado académico: **Magister en Comunicación Social: Mención:**

Investigación en Comunicación

Área de acción laboral: **Docente de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UNDA** Codificación de **respuestas de los jueces**

Apreciación positiva= 1

Apreciación negativa= 0

CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO		Valoración		OBSERVACIÓN
		0	1	
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje claro y apropiado		x	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables		x	
3. PERTINENCIA	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica		x	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica		x	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad		x	
6. ADECUACIÓN	Adecuado para valorar el constructo o variable a medir		x	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos		x	
8. COHERENCIA	Entre las definiciones, dimensiones e indicadores		x	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la medición		x	
10. SIGNIFICATIVIDAD	Es útil y adecuado para la investigación		x	
TOTAL			10	

Criterio de valoración del juez: **APLICABLE**

Fecha: 04 de julio de 2023

Mg. Mario Buenaventura CASTILLO HILARIO
Firma