



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y CONTABLES**
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**“Comunicación Organizacional en el personal administrativo y docente
del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua en la ciudad de
Quillabamba, provincia de La Convención 2022”**

Línea de investigación: Comportamiento y desarrollo
organizacional

Presentada por:

Bach. REVILLA VALDIVIA, Amaru Diego
0009-0007-2389-9994

**Para optar al Título Profesional de
Licenciado en Administración**

Asesor:

Mgt. Edison Alan Alves Choque
0000-0002-7558-6929

CUSCO – PERÚ

2023



Datos del autor	
Nombres y apellidos	Amaru Diego Revilla Valdivia
Número de documento de identidad	70011548
URL de Orcid	https://orcid.org/0009-0007-2389-9994
Datos del asesor	
Nombres y apellidos	Mgt. Edison Alan Alves Choque
Número de documento de identidad	40551283
URL de Orcid	https://orcid.org/0000-0002-7558-6929
Datos del jurado	
Presidente del jurado (jurado 1)	
Nombres y apellidos	Dr. Abraham Edgard Canahuire Montufar
Número de documento de identidad	23961030
Jurado 2	
Nombres y apellidos	Mgt. Miguel Angel Florez Florez
Número de documento de identidad	23822043
Jurado 3	
Nombres y apellidos	Dra. Evelyn Jesus Carazas Araujo
Número de documento de identidad	41826776
Jurado 4	
Nombres y apellidos	Dr. Edward Anibal Morante Rios
Número de documento de identidad	23930443
Datos de la investigación	
Línea de investigación de la Escuela Profesional	Comportamiento y desarrollo organizacional



Tesis Comunicación Organizacional - Amaru Revilla - 7001148 v.final.pdf

por AMARU DIEGO REVILLA VALDIVIA

Mg. Edison Alves Choque
Asesor

Fecha de entrega: 17-may-2024 09:13a.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2381919121

Nombre del archivo: Tesis_Comunicación_Organizacional_-_Amaru_Revilla_-_7001148_v.final.pdf (947.69K)

Total de palabras: 17057

Total de caracteres: 104578



5

UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

“Comunicación Organizacional en el personal administrativo y docente
del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua en la ciudad de
Quillabamba, provincia de La Convención 2022”

Línea de investigación: Comportamiento y desarrollo
organizacional

Presentada por:

Bach. REVILLA VALDIVIA, Amaru Diego

0009-0007-2389-9994

19

Para optar al Título Profesional de

Licenciado en Administración

Asesor:

Mgt. Edison Alan Alves Choque

0000-0002-7558-6929

CUSCO – PERÚ

2023

Mg. Edison Alves Choque
Asesor



v.final.pdf

INFORME DE ORIGINALIDAD

17%

INDICE DE SIMILITUD

13%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS



Mg. Edison Alves Choque
Asesor

1

fido.palermo.edu

Fuente de Internet

1%

2

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

1%

3

renati.sunedu.gob.pe

Fuente de Internet

1%

4

www.coursehero.com

Fuente de Internet

1%

5

Submitted to unsaac

Trabajo del estudiante

1%

6

Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru

Trabajo del estudiante

1%

7

Submitted to BENEMERITA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE PUEBLA BIBLIOTECA

Trabajo del estudiante

1%

8

repositorio.une.edu.pe

Fuente de Internet

<1%



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por **Turnitin**. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: AMARU DIEGO REVILLA VALDIVIA
Título del ejercicio: Tesis 2024
Título de la entrega: Tesis Comunicación Organizacional - Amaru Revilla - 700114...
Nombre del archivo: Tesis_Comunicación_Organizacional_-_Amaru_Revilla_-_7001...
Tamaño del archivo: 947.69K
Total páginas: 81
Total de palabras: 17,057
Total de caracteres: 104,578
Fecha de entrega: 17-may.-2024 09:13a. m. (UTC-0500)
Identificador de la entre... 2381919121

UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

"Comunicación Organizacional en el personal administrativo y docente
del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua en la ciudad de
Quillabamba, provincia de La Convención 2022"

Línea de investigación: Comportamiento y desarrollo
organizacional

Presentada por:
Bach. REVILLA VALDIVIA, Amaru Diego
0009-0007-2389-9994

Para optar al Título Profesional de
Licenciado en Administración

Asesor:
Mgt. Edison Alves Choque
0000-0002-7558-6929

CUSCO – PERÚ
2023

Mg. Edison Alves Choque
Asesor



PRESENTACIÓN

Señor Decano de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Andina de la Ciudad del Cusco.

En cumplimiento del reglamento de Grados y Títulos de la facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, pongo a vuestra distinguida consideración la investigación intitulada “Comunicación Organizacional en el personal administrativo y docente del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua en la ciudad de Quillabamba, Provincia de la Convención, 2022”, con el objeto de optar el título profesional de Licenciada en Administración.

La presente investigación se desarrolló de acuerdo con la metodología de la investigación científica, según las líneas de investigación de la Escuela Profesional de Administración y el esquema que plantea la Universidad Andina del Cusco con el propósito de describir la comunicación organizacional en el Instituto Superior Tecnológico Urusayhua de la ciudad de Quillabamba, considerando los indicadores de comunicación interna y comunicación externa.



AGRADECIMIENTOS

Primeramente, agradezco mis padres por todo su cariño, por ser los pilares más importantes en mi vida, por brindarme la oportunidad de formarme profesionalmente y por enseñarme de perseverancia, dedicación, disciplina y honor. Agradezco infinitamente su apoyo y guía en el tránsito de mi existencia; son ellos la inspiración ferviente para lograr todo lo que anhelo.

A mi *alma mater*, la Universidad Andina del Cusco por acogerme los años estudiantiles y brindarme la oportunidad de formarme como un profesional orgulloso de llevar en alto los valores andinos: *Yachay, llank'ay, munay y ayni*.

A todos mis docentes que a lo largo de mi carrera demostraron dedicación, profesionalismo y vocación en su enseñanza, en especial al Mgt. Edison Alves Choque por el apoyo brindado desde el primer día y su acertado asesoramiento en el proceso investigativo.

Agradecer también a mis dictaminantes, Dr. Abraham Edgar Canahuire Montufar y a la Mgt. Miguel Ángel Florez Florez por su tiempo y buena disposición, ayudando mejorar el desarrollo de esta tesis mediante sus observaciones y correcciones.

Y por último al Instituto Superior Tecnológico Urusayhua de la ciudad de Quillabamba, quienes abrieron las puertas de su casa de estudios, brindando las facilidades necesarias para realizar esta investigación.

Amaru Diego Revilla Valdivia



DEDICATORIA

Dedico esta tesis a la Virgen del Carmen por estar siempre presente en mi vida profesional y personal; brindando protección, sabiduría y bendición.

A Luis Revilla, mi padre, cuyas enseñanzas las llevo presentes en cada paso que emprendo. Es su exigencia y motivación la que me impulsa a alcanzar los metas que me proponga.

A María Elena Valdivia, mi madre, a quien admiro por ser ejemplo vivo de perseverancia e infinita resiliencia. Su amor inconmensurable es el que me motiva a ser mejor persona.

A mi familia, en especial a mis hermanas Camila, Patricia y Claudia, de quienes celebro por sus logros alcanzados y por el excelente camino profesional que construyen día a día.

Amaru Diego Revilla Valdivia



ÍNDICE

PRESENTACIÓN	2
AGRADECIMIENTOS.....	3
DEDICATORIA.....	4
RESUMEN.....	10
ABSTRACT	11
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	12
1.1. Planteamiento del problema.....	12
1.2. Formulación del problema	15
1.2.1. Problema General	15
1.2.2. Problema específico.....	15
1.3. Objetivos de la investigación	15
1.3.1. Objetivo general	15
1.3.2. Objetivo específico	15
1.4. Justificación de la investigación	15
1.4.1. Relevancia social	15
1.4.2. Implicancias prácticas.....	16
1.4.3. Valor teórico	16
1.4.4. Utilidad metodológica	16
1.4.5. Viabilidad o factibilidad	16
1.5. Delimitación de la investigación.....	17
1.5.1. Delimitación temporal	17
1.5.2. Delimitación espacial	17
1.5.3. Delimitación conceptual.....	17
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	18
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	18
2.2. Bases teóricas.....	24
2.2.1. Comunicación.....	24
2.2.2. Proceso de la comunicación	25
2.2.3. Comunicación organizacional	27
2.2.4. Comunicación organizacional como estrategia	27
2.2.5. Problemas en la comunicación organizacional.....	28
2.2.6. Comunicación interna.....	29
2.2.6.1. Comunicación descendente	30
2.2.6.2. Comunicación ascendente	32



2.2.6.3.	Comunicación horizontal	33
2.2.7.	Comunicación externa	34
2.2.7.1.	Relaciones públicas	35
2.2.7.2.	Imagen corporativa.....	36
2.2.7.3.	Reputación corporativa	37
2.3.	Marco empresarial	38
2.3.1.	Reseña histórica.....	38
2.3.2.	Misión.....	39
2.3.3.	Visión	40
2.3.4.	Valores.....	40
2.4.	Marco conceptual.....	40
2.4.1.	Asertividad	40
2.4.2.	Control.....	41
2.4.3.	Cultura organizacional.....	41
2.4.4.	Empatía.....	41
2.4.5.	Feedback.....	41
2.4.6.	Imagen organizacional.....	41
2.4.7.	Procedimiento.....	41
2.4.8.	Productividad.....	41
2.4.9.	Satisfacción laboral.....	41
2.5.	Variable de estudio	42
2.5.1.	Identificación de la variable	42
2.5.2.	Conceptualización de la variable.....	42
2.5.3.	Operacionalización de variables.....	44
CAPÍTULO III. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....		45
3.1.	Enfoque de la investigación	45
3.2.	Diseño de la investigación	45
3.3.	Alcance de la investigación	45
3.4.	Población y Muestra	45
3.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	46
3.6.	Procesamiento para el análisis de datos	46
CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN		47
4.1.	Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado	47
4.1.1.	Presentación del instrumento.....	47
4.1.2.	Fiabilidad del instrumento aplicado	48



4.2.	Resultados de las dimensiones de la variable Comunicación Organizacional	.48
4.2.1	Comunicación interna.....	48
4.2.2	Comunicación externa	55
4.2.	Resultado de la variable Comunicación Organizacional	60
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN		64
5.1.	Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos	64
5.2.	Limitaciones del estudio	65
5.3.	Comparación con la literatura existente y antecedentes de la investigación	65
5.4.	Implicancias del estudio.....	66
RECOMENDACIONES		70
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS		71
ANEXOS		75
Anexo 1: Matriz de Consistencia.....		76
Anexo 2: Matriz del Instrumento para la recolección de datos		77
Anexo 3. Instrumento		80



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Conceptualización de la variable.....	42
Tabla 2. Operacionalización de la variable.....	44
Tabla 3. Distribución de los ítems del cuestionario.....	47
Tabla 4. Descripción de la Baremación y escala de interpretación	47
Tabla 5. Estadísticas de fiabilidad	48
Tabla 6. Indicadores de la dimensión Comunicación interna del personal administrativo y docente del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua en la ciudad de Quillabamba, Provincia de la Convención, 2022.....	49
Tabla 7. Comunicación interna del personal administrativo y docente del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua en la ciudad de Quillabamba, Provincia de la Convención, 2022.	52
Tabla 8. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Comunicación interna.	53
Tabla 9. Indicadores de la dimensión Comunicación externa del personal administrativo y docente del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua en la ciudad de Quillabamba, Provincia de la Convención, 2022.....	55
Tabla 10. Comunicación externa del personal administrativo y docente del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua en la ciudad de Quillabamba, Provincia de la Convención, 2022.	58
Tabla 11. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Comunicación externa.....	59
Tabla 12. Comunicación Organizacional del personal administrativo y docente del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua en la ciudad de Quillabamba, Provincia de la Convención, 2022.	60
Tabla 13. Comparación promedio de las dimensiones de la variable Comunicación Organizacional	62



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Indicadores de la dimensión Comunicación Interna.....	50
Figura 2. Comunicación interna del personal administrativo y docente del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua en la ciudad de Quillabamba, Provincia de la Convención, 2022.	52
Figura 3. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Comunicación interna.	53
Figura 4. Indicadores de la dimensión Comunicación externa del personal administrativo y docente del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua en la ciudad de Quillabamba, Provincia de la Convención, 2022.....	56
Figura 5. Comunicación externa del personal administrativo y docente del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua en la ciudad de Quillabamba, Provincia de la Convención, 2022.	58
Figura 6. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Comunicación externa.....	59
Figura 7. Comunicación Organizacional del personal administrativo y docente del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua en la ciudad de Quillabamba, Provincia de la Convención, 2022.	61
Figura 8. Comparación promedio de las dimensiones de la variable Comunicación Organizacional.	62



RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo describir la comunicación organizacional en el personal administrativo y docente del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua, de la ciudad de Quillabamba, Provincia de La Convención 2022. En cuanto a la metodología, el trabajo se desarrolló con un tipo de investigación básica, de enfoque cuantitativo, diseño no experimental y alcance descriptivo, tomando como población de estudio a 40 administrativos y 31 docentes para lo que se aplicó como técnica, la encuesta, y como instrumento el cuestionario; para efectos del estudio se hizo uso de la técnica estadística alfa de Cronbach para obtener el coeficiente del mismo nombre, se utilizó también el software SPSS, del cual se obtuvieron los siguientes resultados:

En cuanto a los resultados de la investigación, el 37.5% del personal administrativo valora como muy buena a la comunicación organizacional; el 42.5% considera a la dimensión comunicación interna como buena con un promedio y el 37.5% atribuye a la dimensión comunicación externa como muy buena. El 32.3% del personal docente valora como regular a la comunicación organizacional; el 35,5% considera a la dimensión comunicación interna como regular y el 29.0% atribuye a la dimensión comunicación externa como regular.

Luego de analizar los resultados del estudio, se puede concluir que la comunicación organizacional en el Instituto Urusayhua no es heterogénea y existen factores que influyen en la percepción de la comunicación interna como la formación de relaciones y el nivel de coordinación entre colegas; en cuanto a la comunicación externa, el factor influyente es el tipo de relación con el cliente, según su proximidad y utilidad.

PALABRAS CLAVE: Comunicación organizacional, comunicación interna, comunicación interna.



ABSTRACT

The objective of this research is to describe organizational communication among the administrative and teaching staff of the Technological Higher Institute Urusayhua in the city of Quillabamba, Province of La Convención 2022. Regarding methodology, the study was conducted as basic research with a quantitative approach, non-experimental design, and descriptive scope. The study population consisted of 40 administrators and 31 teachers, for which the survey was applied as a technique and the questionnaire as the instrument. For analysis, the Cronbach's alpha statistical technique was used to obtain the coefficient of the same name, and the SPSS software was also employed, yielding the following results:

Regarding the research results, 37.5% of the administrative staff rates organizational communication as very good; 42.5% considers the internal communication dimension as good on average, and 37.5% attributes the external communication dimension as very good. 32.3% of the teaching staff rates organizational communication as regular; 35.5% considers the internal communication dimension as regular, and 29.0% attributes the external communication dimension as regular.

After analyzing the results of the study, it can be concluded that organizational communication at the Urusayhua Institute is not homogeneous, and there are factors influencing the perception of internal communication, such as the formation of relationships and the level of coordination among colleagues. Regarding external communication, the influencing factor is the type of relationship with the client based on proximity and usefulness.

KEYWORDS: Organizational communication, internal communication, external communication.



CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad, las organizaciones modernas han adoptado a la comunicación organizacional como un factor crítico para la competitividad, debido a su imprescindible valor para la transmisión de mensajes cooperativos entre sus colaboradores y la capacidad de aproximación hacia sus públicos externo, buscando el logro de los objetivos organizacionales. La comunicación organizacional es el intercambio de información que articula las relaciones entre sus integrantes y la sociedad, involucrando procesos, actos y mensajes direccionados por objetivos.

A nivel internacional, Pineda (2020) destaca que “Las tecnologías de la información y la comunicación, fomentan cambios organizacionales que impactan los procesos y las relaciones que la organización establece con sus públicos” (p.17). Destacando que las organizaciones en el ámbito global vienen implementando estrategias a partir de las oportunidades del entorno digital. Es así como la comunicación organizacional adquiere mayor protagonismo, promoviendo la transmisión oportuna de información para tomar decisiones, garantizando el correcto funcionamiento de todas las áreas y estrechando las relaciones con stakeholders clave para el logro de objetivos.

A nivel nacional, la comunicación organizacional es un tema que viene tomando importancia en las organizaciones, principalmente en las medianas y grandes empresas, pasando de ser considerado como un instrumento de gestión a una necesidad institucional cuyo tratamiento debe ser medido en todas las áreas funcionales para garantizar el óptimo desarrollo de las operaciones y mantener correctas relaciones con los públicos de interés.

Por otro lado, en el informe anual de las micro y pequeñas empresas en Perú, elaborado por COMEX PERÚ (2022) se detalla que las mypes representaron el 96.4% de las empresas peruanas, emplearon al 45.8% de la PEA y registraron un incremento de ventas en valor de un 46.4% frente al reporte del 2021, destacando su importancia en la dinámica económica y su potencial de crecimiento a nivel nacional (p. 2-9).

“Las pymes peruanas han comprendido que la transformación digital les ofrece mejoras en las operaciones comerciales, eficiencia en los procesos, reducción



de costos y les ha ayudado a mantenerse competitivas y relevantes” (Cortez, 2023). Giovanna Cortez, Gerenta General de Microsoft Perú, en destaca en su mismo artículo que los desafíos importantes para las pymes se involucran estrechamente a los procesos de comunicación organizacional, tales como la gestión del trabajo híbrido y la adopción de tecnologías de comunicación (comunicación interna); así como la apertura de nuevos mercados e incremento de ventas (comunicación externa).

La Región Cusco no es ajena a esta realidad, en la ciudad de Quillabamba se encuentra presente una entidad educativa de gran importancia: El Instituto Superior Tecnológico Urusayhua, con el objetivo de formar profesionales con capacidades técnicas y productivas, mediante 04 carreras técnicas especializadas que impulsan el desarrollo local y regional. A pesar que la organización cuenta con una estructura orgánica claramente establecida y procesos definidos, se evidencian problemas relacionados al flujo de comunicación que se proyecta a nivel interno entre los colaboradores y a nivel externo hacia su comunidad estudiantil y sociedad en general.

Entre las causas principales que afectan la comunicación organizacional se logran identificar problemas en el flujo de la comunicación interna que provocan bajos niveles de coordinación entre los miembros del personal administrativo y docente, también se logran identificar deficiencias en los procesos de comunicación externa que impiden transmitir correctamente los mensajes institucionales al público del exterior. Los problemas de las variables de estudio de comunicación interna y externa pueden ser descritos a partir de sus dimensiones:

En cuanto a la comunicación interna, es posible observar en la comunicación descendente que el uso de los canales informales produce dificultades en la transmisión de los mensajes de parte de la gerencia, direcciones y jefaturas hacia los colaboradores, provocando la descoordinación en el cumplimiento de funciones entre los colaboradores. Asimismo, se muestran deficiencias en cuanto a la comunicación horizontal, debido a que las distintas áreas no transmiten su información de manera oportuna, limitando la capacidad de resolver los problemas que surgen en la organización. Finalmente, en cuanto a la comunicación ascendente, se observa descontento de parte de los colaboradores al sentir que sus sugerencias y opiniones no son tomadas en cuenta, provocando un bajo nivel de involucramiento de los



colaboradores en la toma de decisiones e influyendo negativamente en el clima organizacional.

En cuanto a la comunicación externa, se puede observar que la reputación corporativa ha sufrido un deterioro a partir de propuestas comerciales difíciles de cumplir, generando expectativas y provocando la desconfianza del público hacia la organización. De igual manera, el empirismo en el manejo de las relaciones públicas dificultó cumplir los objetivos de difusión en los medios de comunicación e impidió llevar un correcto nivel de respuesta ante escenarios de crisis. Finalmente, en el manejo de la imagen corporativa se presentan dificultades para el posicionar los elementos de la marca y propuesta de valor a la sociedad, lo que conlleva a incrementar el presupuesto publicitario para captar la atención del público objetivo.

De continuar esta situación, el incorrecto tratamiento de la comunicación organizacional lograría afectar a la institución, perjudicando el desarrollo de actividades operativas, impidiendo mantener un buen clima laboral, reduciendo la satisfacción del usuario, dificultando el cumplimiento de las metas comerciales y limitando el posicionamiento de la marca, lo que pone en riesgo el logro de los objetivos organizacionales.



1.2. Formulación del problema

1.2.1. *Problema General*

¿Cómo es la comunicación organizacional del personal administrativo y docente del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua en la ciudad de Quillabamba, Provincia de la Convención, 2022?

1.2.2. *Problema específico*

- ¿Cómo es la comunicación interna del personal administrativo y docente del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua en la ciudad de Quillabamba, Provincia de la Convención, 2022?
- ¿Cómo es la comunicación externa del personal administrativo y docente del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua en la ciudad de Quillabamba, Provincia de la Convención, 2022?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. *Objetivo general*

Describir la comunicación organizacional del personal administrativo y docente del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua en la ciudad de Quillabamba, Provincia de la Convención, 2022.

1.3.2. *Objetivo específico*

- Describir la comunicación interna del personal administrativo y docente del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua en la ciudad de Quillabamba, Provincia de la Convención, 2022.
- Describir la comunicación externa del personal administrativo y docente del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua en la ciudad de Quillabamba, Provincia de la Convención, 2022.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. *Relevancia social*

El presente trabajo de investigación posee relevancia social debido a que después de ser analizada la problemática de comunicación



organizacional existente en el Instituto Superior Tecnológico Urusayhua y tomando en cuenta las recomendaciones, permitió diseñar estrategias dirigidas a mejorar los niveles de comunicación interna en los equipos de trabajo e incrementar la calidad de comunicación a los públicos externos, beneficiando tanto a los colaboradores como a la sociedad estudiantil.

1.4.2. Implicancias prácticas

El trabajo de investigación tiene implicancias prácticas porque permitió conocer y entender la comunicación organizacional en el Instituto Superior Tecnológico Urusayhua, y a partir del análisis se generan conclusiones y recomendaciones que, de ser tomadas en cuenta, el Instituto podrá aplicar estrategias que permitan fortalecer los niveles de comunicación interna entre sus equipos de trabajo y mejorar su proyección al público externo.

1.4.3. Valor teórico

Desde el punto de vista teórico, la investigación porque permitió conocer la variable comunicación organizacional, apoyada en la teoría existente para esta variable de estudio. El conocimiento recopilado será considerado como antecedente de futuras investigaciones en instituciones educativas que apliquen la misma variable o dimensiones.

1.4.4. Utilidad metodológica

La investigación crea un nuevo instrumento metodológico para recolectar y analizar datos concernientes a la comunicación organizacional, logrando la fiabilidad y validez del estudio en el Instituto Superior Tecnológico Urusayhua.

1.4.5. Viabilidad o factibilidad

El presente estudio es viable, ya que se contó con la cooperación del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua para acceder a la información requerida, también se cuenta con los recursos necesarios para la elaboración de la investigación.



1.5. Delimitación de la investigación

1.5.1. Delimitación temporal

El trabajo de investigación contempló los datos obtenidos durante el periodo de los meses de octubre a diciembre 2022.

1.5.2. Delimitación espacial

El presente trabajo de investigación se desarrolló en el Instituto Superior Tecnológico Urusayhua, ubicado en Jr. Quillabamba N° 110 en la ciudad de Quillabamba, Provincia de La Convención, región Cusco.

1.5.3. Delimitación conceptual

Para la presente investigación pertenece al área de la administración general, abarcando las teorías de la comunicación organizacional recopiladas por medio de libros, revistas y artículos científicos.



CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Antecedente 1

Investigación denominada “La comunicación organizacional en entidades educativas”, realizada por Papic (2016) presentada en la Universidad de Málaga, con el objetivo de: Analizar la aplicación de la comunicación organizacional interna, entre los directivos y el profesorado, en el marco del incremento de la eficacia de la gestión escolar en el establecimiento educativo, adscrito a las comunas de Pudahuel y de la Cisterna. Para ello utilizaron la metodología de investigación cuantitativa y cualitativa, exploratoria-descriptiva, experimental, aplicando para la herramienta de investigación estudio de caso y llegando a las siguientes conclusiones:

Primera: Con relación a los tipos de comunicación organizacional interna que se aplican entre los directivos y el profesorado la comunicación ascendente fue la más destacada. Los profesores comunican oportunamente sus opiniones en los procesos curriculares y pedagógicos, asimismo ejecutan acciones comunicativas para expresar sus problemas a los directivos.

Segunda: Se puede reconocer que la comunicación horizontal posibilita la ejecución de labores con los miembros de un mismo nivel jerárquico a través del intercambio de información; además, permite la vinculación de las personas para mejorar la unión entre las áreas de la institución educativa.

Tercera: Se puede distinguir que el modelo aplicado de comunicación descendente permite a los directivos aplicar distintas acciones para socializar la misión entre el profesorado, implicarlos en el desenvolvimiento de la visión organizativa y garantizar el entendimiento de los objetivos educativos.

Cuarta: Se detecta una tendencia entre los directivos y el profesorado para aplicar el tipo de comunicación organizacional interna, en orden de precedencia, descendente, horizontal y ascendente dirigido, con énfasis,



a orientar la comprensión de ciertas materias de gestión y postulados, propiciar al compromiso profesional y la integración de los miembros en el funcionamiento cotidiano.

Antecedente 2

Investigación denominada “La comunicación interna en procesos de cambio por fusión en empresas colombianas” realizada por Marín (2015), presentada en la Universidad de Málaga, con el objetivo de: el aporte de la comunicación interna a los procesos de cambio organizacional en las fusiones de las empresas colombianas Cementos Argos, Une Millicom y Almacenes Éxito, proponiendo unas pautas de comunicación interna a partir de la vivencia de las mismas. Para ello utilizó la metodología de investigación cuantitativa, descriptiva correlacional, no experimental, aplicando para la herramienta de investigación estudio de caso y llegando a las siguientes conclusiones:

Primera: En lo referente al acompañamiento de la comunicación interna durante dichas fusiones puede concluirse que el 100 por ciento de los líderes de las organizaciones entrevistados, afirmó que la comunicación es imprescindible en todo tipo de organización y en este tipo de procesos de cambio por fusión.

Segunda: Particularmente en una de las empresas, se perdió parte de la memoria organizacional, tras el cambio del equipo de comunicaciones y producto de no documentar los procesos. Dicho suceso no contribuye a la búsqueda de la complementariedad en el ejercicio comunicaciones en los procesos de cambio desde el componente de comunicación interna.

Tercera: Se pudo evidenciar el rol de los directivos de las compañías y su apoyo brindado a las estrategias comunicativas, permitiendo comunicar a los colaboradores lo que se espera de ellos en el proceso y su rol para el éxito del mismo, promoviendo el compromiso e identidad que facilite el tránsito hacia un cambio más sólido y ágil.

Cuarta: El equipo de comunicaciones internas acompaña el proceso de fusión proponiendo estrategias con el conocimiento integral de la organización, en donde se mire como un todo, completa, con los grandes propósitos, se define para dónde va y cómo lo va a hacer.



Quinta: Apoyado en el uso de las herramientas comunicacionales, la estrategia de comunicaciones es el hilo conductor, comunica la implementación de las nuevas funciones y personas específicas que quedan a cargo de cada labor, recibiendo retroalimentación y escalando la información para que le sirva como insumo a las áreas de mayor afectación para que sean intervenidas de manera oportuna, facilitando a la empresa vivir estos momentos organizacionales de una manera menos traumática

2.1.2. *Antecedentes Nacionales*

Antecedente 3

Investigación denominada “Formas de comunicación organizacional en los trabajadores administrativos del Hospital Hidalgo Atoche Lopez del distrito de Chancay, 2022”, realizada por Osorio (2022), presentada en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, con el objetivo de: Determinar las formas de comunicación organizacional en trabajadores administrativos hospital Chancay, 2022. Para ello utilizó la metodología de investigación cuantitativa, descriptiva correlacional, no experimental, aplicando para la recolección de datos la encuesta y observación directa llegando a las siguientes recomendaciones:

Primera: Se identificó que el 50% de los trabajadores administrativos considera regular el proceso comunicacional, evidenciando debilidades en la comunicación para la interrelación de los pares y el inadecuado uso de los canales de comunicación para el envío de información.

Segunda: En cuanto a la comunicación interna, se considera regular las formas de comunicación utilizadas por el personal, evidenciando dificultad en cuanto al involucramiento de los trabajadores de la institución y las diferentes áreas administrativas.

Tercera: La comunicación externa es valorada como regular, debido al bajo nivel de conocimiento de las técnicas comunicacionales efectivas para la interrelación con los usuarios del nosocomio enfocado en la mejora del servicio de atención. Además, se reconoce que los medios de



comunicación digital aportan un valor importante para una rápida comunicación mediante las redes sociales.

Antecedente 4

Investigación denominada “Comunicación laboral interna en colaboradores del Colegio Deportivo ADEU, Lambayeque 2020”, realizada por Polo (2020), presentada en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, con el objetivo de: “Describir la comunicación laboral interna en los colaboradores del colegio “Deportivo Adeu” de Chiclayo. Para ello utilizó la metodología de investigación cuantitativa, descriptiva correlacional, no experimental, aplicando para la recolección de datos la encuesta y observación directa llegando a las siguientes conclusiones:

Primera: La comunicación laboral interna de los colaboradores del colegio Adeu presenta oportunidades de mejora, presentando el nivel medio en el estudio en la comunicación descendente y la comunicación ascendente, evidenciando dificultades en la relación comunicativa de los directivos hacia los colaboradores y viceversa; por el contrario, la comunicación horizontal destaca con niveles altos, reflejando una positiva interacción entre los colegas de la institución.

Segunda: La comunicación descendente se caracteriza por ser variable según el sexo del colaborador; esto permite evidenciar que la comunicación a las colaboradoras del sexo femenino no es óptima, lo que implica que se mejore la claridad en la comunicación de normas e instrucciones para el trabajo, aumentar la retroalimentación del desempeño e incentivar la identidad laboral. En cuanto al sexo masculino, se pudo observar que el directivo suele brindar instrucciones con mayor precisión e informar correctamente el reglamento y políticas internas, esta diferencia es probablemente influenciada por el tipo de interacción del directivo con los colaboradores masculinos y su involucramiento en el deporte.

Tercera: La Comunicación Ascendente es valorada con el nivel medio en ambos sexos, lo que implica que existe la necesidad de generar reuniones entre todos los colaboradores y los directivos, con la finalidad



de expresar sus sugerencias de mejora e informar los problemas en espacios que les permita ser escuchados.

Cuarta: La Comunicación Horizontal es valorada con el nivel alto por los colaboradores del sexo masculino y con el nivel medio por las colaboradoras del sexo femenino; lo que evidencia que existen mayor receptibilidad en la transmisión y recepción de los mensajes de parte de los colaboradores masculinos frente a las femeninas, probablemente debido a que comparten más espacios en actividades relativas al deporte.

2.1.3. *Antecedentes Locales*

Antecedente 5

Investigación denominada “Comunicación organizacional en el área de ejecución coactiva de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco - 2016”, realizada por Sinche & Rojas (2017) presentada en la Universidad Andina del Cusco, con el objetivo de: Describir la comunicación organizacional en el área de ejecución coactiva de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco. Para ello utilizaron la metodología de investigación cuantitativa, descriptiva, no experimental, aplicando para la recolección de datos la encuesta y observación directa llegando a las siguientes conclusiones:

Primera: La comunicación organizacional es considerada poco adecuada por parte de los trabajadores; lo que evidencia que a nivel de comunicación formal no se hace uso permanente de los reglamentos y procedimientos en las intervenciones programadas, ocasionando el incumplimiento de los objetivos institucionales; además se evidencia que la comunicación informal presenta severas debilidades ya que la interacción social, comentarios y rumores en horas laborales no aportan al correcto ejercicio de las actividades operativas.

Segunda: En la Comunicación Organizacional Formal se observa según la encuesta realizada que existe mayor debilidad en la Comunicación Descendente encontrándose en un nivel inadecuado; indicando que la información, principalmente escrita, se dirige en forma jerárquica y redactada en forma inapropiada produciendo vacío y omisiones; en cuanto a la Comunicación Ascendente y Horizontal se encuentran con un



nivel poco adecuado, lo que indica que los trabajadores emiten información y documentos a sus inmediatos superiores con poca regularidad, realizan reuniones de coordinación, escasamente utilizan los medios de comunicación habituales y en limitadas oportunidades cumplen con los procedimientos y reglamentos establecidos para realizar sus actividades, lo que impide el logro de los objetivos institucionales.

Tercera: Respecto a la Comunicación Organizacional Informal se valora con un nivel inadecuado, evidenciando que esta comunicación no contribuye al logro de los objetivos de la institución; por un lado las relaciones amicales existentes en el centro laboral son poco oportunas dentro de las actividades que realizan en las áreas involucradas; además se valoran como inadecuadas las prácticas de interacción social, rumores, comentarios y demoras de trabajo, lo que permite entender que las existen factores distorsionadores que no contribuyen a un adecuado manejo comunicativo y están presentes casos de filtración de información causando demoras de trabajo, postergaciones e incumplimiento de actividades programadas, afectando de forma negativa al desarrollo de la comunicación organizacional.

Antecedente 6

Investigación denominada “Comunicación Organizacional en la Institución Educativa Particular San Agustín S.A.C CUSCO - 2019”, realizada por Zárate (2019) presentada en la Universidad Andina del Cusco, con el objetivo de: Describir cómo es la comunicación organizacional de los colaboradores en la Institución Educativa Particular San Agustín S.A.C. Para ello utilizaron la metodología de investigación cuantitativa, descriptiva, no experimental, aplicando para la recolección de datos la encuesta y observación directa llegando a las siguientes conclusiones:

Primera: La comunicación organizacional en la Institución Educativa Particular San Agustín S.A.C. es valorada como ni adecuado ni inadecuado (regular); mostrando valoraciones regulares en cuanto a la comunicación descendente y valoración inadecuada de parte de la comunicación horizontal.



Segunda: La comunicación descendente es valorada por los colaboradores como ni adecuado ni inadecuado; lo que muestra que el director y coordinadores de la Institución presentan deficiencias al comunicar las instrucciones de trabajo e informar los procedimientos para el cumplimiento de objetivos.

Tercera: La comunicación organización ascendente es valorada como inadecuada; pudiendo concluir que los colaboradores de la Institución como docentes, auxiliares, entre otros no informan las actividades realizadas, sus necesidades, quejas y sugerencias hacia el director.

Cuarta: La comunicación organizacional horizontal es considerada inadecuada; lo que evidencia que los docentes de la Institución no tienen una buena comunicación entre sus pares, dificultando la búsqueda de soluciones para problemas de horario, área y enseñanza entre las diferentes aulas.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Comunicación

La comunicación es el catalizador humano que forma las relaciones sociales, uniendo a las personas desde la capacidad de compartir mensajes emocionales y racionales. La sociedad en su conjunto se construye a partir de los múltiples procesos de comunicación, los cuáles continúan siendo objeto de estudio para la búsqueda del desarrollo humano.

Para Chiavenato (2011) la comunicación parte de la relación continua de las personas, entre sus pares o su ambiente, mediante la transferencia constante de información o de significado. El autor define a la comunicación como un proceso integrador que permite compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende las transacciones entre las personas (pp. 309-310).

Según Guzman (2012) la comunicación “se entiende como el proceso por el cual se transmite información, sentimientos, pensamientos, y cualquier otra cosa que pueda ser compartida” (p.9).



Asimismo, Favaro (2015) comprende a la comunicación como un “Proceso permanente de transmisión y recepción de valores, actitudes, acciones e ideas, nos permite crecer y desarrollarnos como grupos y organizaciones que tienen la firme convicción de superar las adversidades y de alcanzar más dignidad en favor de la vida” (p.4).

La definición de los autores permite reflexionar acerca de la dinámica social de la comunicación, denotándose que la integración de los grupos humanos es producto de la permanente transmisión de mensajes y que tanto la información subjetiva como la emocional forman parte importante del proceso comunicativo.

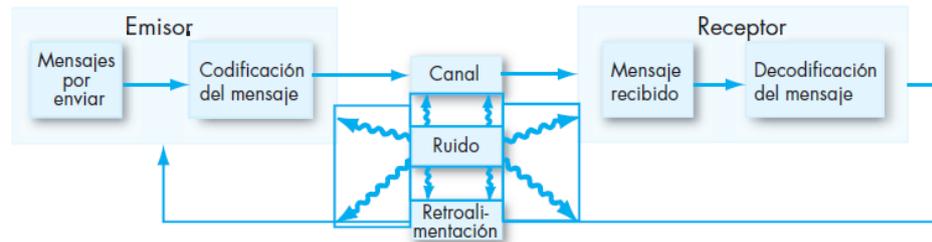
2.2.2. *Proceso de la comunicación*

Para entender un proceso es importante determinar sus actores, sus elementos intervinientes y la interacción entre sus partes. En ese sentido el proceso de la comunicación “Denota ciertos elementos que se requieren para que se cumpla este intercambio: un código que sea comprensible para los dos actores, un canal o medio, entre otros” (Aguilar, Salguero & Barriga, 2018, p.15).

Para Guzman (2012) “El proceso de la comunicación es un fenómeno interaccional cuyo desarrollo parte de la relación entre individuos que emiten mensajes y responden a la intervención de sus interlocutores, creando un proceso circular de acción y respuesta” (p.13).

Los autores Robbins & Judge (2009) atribuyen a la comunicación como un proceso que “Pasa entre un emisor y un receptor. El mensaje está codificado (convertido a una forma simbólica) y se transmite por algún medio (canal) al receptor, quien traduce (decodifica) el mensaje enviado por el emisor” (p.352). El proceso es ejemplificado de la siguiente manera:

Figura 1. Proceso de la comunicación

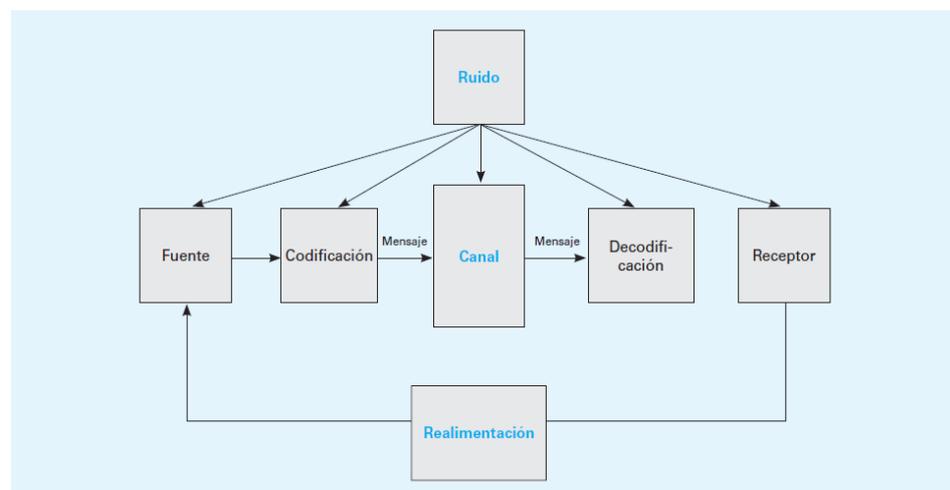


Fuente: (Robbins & Judge, 2009, p.352)

Asimismo, Chiavenato (2017) destaca los modelos clásicos de los investigadores Shannon y Weaver y del de Schramm, teniendo presente a la comunicación como un flujo definido y continuo. El autor afirma lo siguiente:

El punto de partida del proceso de comunicación es un propósito, que se convierte en un mensaje que será transmitido y que sigue un flujo que va de una fuente (el emisor) a un receptor. Para ello, el mensaje es codificado (convertido a un formato de símbolos) y transmitido a través de un medio (canal) hasta el receptor, quien traduce (decodifica) el mensaje. El resultado es la transferencia de significados de una persona a otra (p. 310)

Figura 2. Modelo del proceso de comunicación



Fuente: (Chiavenato, 2007, p. 310)



2.2.3. *Comunicación organizacional*

En términos generales es posible definir a la comunicación organizacional como “El intercambio de información dentro y fuera de una empresa con un fin previamente planificado; se utiliza para vertebrar los distintos procesos de comunicación de las empresas e instituciones” (Guzmán, 2012, p.70).

Andrade (2017) detalla que la comunicación organizacional es “El conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos” (p.6).

Para Ramos et. al (2017), la comunicación organizacional es el “conjunto de acciones, procedimientos y tareas que se llevan a cabo para transmitir o recibir información a través de diversos medios, métodos y técnicas de comunicación interna y externa con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa” (p.4).

Este tipo de comunicación es producto de la relación de los miembros vinculados a una organización por medio del intercambio de mensajes e información. Asimismo, el alcance de la comunicación organizacional no se limita a la estructura interna puesto que también comprende a los mensajes transmitidos hacia los públicos externos de interés.

2.2.4. *Comunicación organizacional como estrategia*

Al tener influencia dentro de la organización, el proceso de comunicación tiene que ser analizado desde la operatividad y el enfoque estratégico para orientarlo hacia el cumplimiento de los lineamientos y logro de los objetivos planteados. En ese sentido, “El arte de comunicar se ha convertido con el transcurso del tiempo y con la evolución de las estructuras y dinámicas sociales, en un trabajo sistemático y organizado orientado a la concreción de objetivos específicos en el ámbito de las organizaciones” (Cuervo, 2009, pág. 61)

Desde ese enfoque, la comunicación organizacional “Constituye un comportamiento de la empresa u organización, involucra procesos, mensajes, actos, entre otros, que se planifican, direccionados por objetivos.



Entonces, allí reside la diferencia, en el manejo orientado y planificado estratégicamente” (Aguilar et al, 2018, p.18).

Estudiar los procesos comunicativos en la organización desde un enfoque investigativo servirá “Para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros, y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno” (Andrade, 2017, p.6).

2.2.5. Problemas en la comunicación organizacional

Al ser parte del comportamiento humano, la comunicación presenta constantes problemas que impiden su correcto entendimiento, produciendo la distorsión de los mensajes que buscan ser transmitidos y generando cambios en la dinámica de relación entre los interlocutores.

Andrade (2017) afirma que “Una buena parte de estos problemas se generan porque el marco de referencia de las personas es distinto: sus valores, creencias, actitudes, manera de percibir la realidad, experiencias y, en una palabra, todo aquello que las hace ser como son” (p.46). El autor destaca que el marco de referencia de las personas determina el nivel de interpretación de los mensajes, las formas específicas de comportamiento y la relación con los demás.

Por otro lado, Cuervo (2009) menciona que los problemas que afectan la relación comunicativa entre los miembros de una organización involucran principalmente a las personas, la empresa y el entorno; menciona también que la interrelación de esos factores es única en cada organización. Asimismo, destaca algunos factores modernos están produciendo barreras en la comunicación organizacional, tales como: Los avances tecnológicos, crisis políticas, expansión del trabajo virtual, pérdida del involucramiento de los empleados y el incremento de la participación de las mujeres en cargos directivos.

Asimismo, Guzman (2012) engloba a los problemas comunicacionales en tres niveles: técnicos, semánticos y de influencia. Los problemas técnicos se refieren a la fidelidad con que el mensaje se transmite del emisor hacia el receptor, los problemas semánticos



involucran a la interpretación del significado del mensaje por el receptor frente a la intención del emisor y los problemas de influencia corresponden al cambio de conducta que se produce a partir de la información transmitida (p.81-88).

Finalmente, los autores Garrido, Goldhaber, & Putnam (2020) señalan que para motivar la alineación de los objetivos se necesita superar las barreras comunicativas mediante el cuidado de: la calidad de la información, foco a las personas, fomento del feedback, participación en comunidad, personalización de la información, empatía y la valorización del tiempo (p.211).

2.2.6. Comunicación interna

Chiavenato (2017) detalla que “Algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal” (p.321). El autor afirma que existen tres tipos de canales: las comunicaciones descendentes, las ascendentes y las horizontales.

Para Domínguez (2018) la comunicación interna es “Un canal de comunicación entre los integrantes de la entidad organizativa, porque mediante ella se produce un flujo de comunicación que circula en todos los sentidos para informar y disponer de información” (p.24).

Para Ramos et. al (2017), la comunicación interna es aquella que “busca el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que fluyan de manera eficiente en el interior, de relaciones satisfactorias entre sus miembros, un ambiente de trabajo agradable, entre otras cosas” (p.20).

Según Guzmán (2012), “La comunicación interna en la empresa, constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial” (p.57). De igual manera, la autora plantea que la comunicación interna cumple con tres funciones de importancia: la implicación del personal, el cambio de actitudes y mejora de la productividad.



Andrade (2017) sostiene que los objetivos principales corresponden al respaldo del logro de los objetivos institucionales por medio de proporcionar información relevante, suficiente y oportuna a los colaboradores; lo que permite fortalecer su identificación y generar una favorable imagen organizacional y su propuesta de valor (p.12).

Finalmente, Berceruelo (2016) menciona que “La comunicación interna puede ayudar a mejorar los resultados de las empresas, a incrementar la productividad de sus empleados” (p.355). Además, resalta que los trabajadores difícilmente apoyarían a una compañía si estos desconocen sus proyectos, su realidad y la hoja de ruta de la misma; por lo que la comunicación interna debe ser impulsada con mayor transparencia en estos tiempos.

La conceptualización de la comunicación interna permite ahondar en la importancia de analizar la estructura organizacional y la forma cómo la información fluye entre sus miembros.

2.2.6.1. Comunicación descendente

De acuerdo con Guzman (2012), la comunicación descendente involucra a todos los mensajes transmitidos hacia los empleados desde la dirección priorizando el uso de los canales formales y guardando relación con directrices, objetivos, disciplina, órdenes, preguntas y políticas (p.74).

Según Ramos et al (2017) la comunicación descendente tiene como finalidad comunicar a los empleados aquello que se pretende hacer, y tanto las formas como los medios requeridos para lograrlo. Asimismo, se demanda que la información sea transmitida con precisión y confiabilidad para que los empleados puedan realizar su trabajo tal como la empresa lo requiere; formando también un espíritu de adaptabilidad al cambio, superación de retos, manejo de crisis y asertividad en la toma de decisiones (pp. 26-29).



Los autores Robbins & Judge (2009) describen a la comunicación descendente o “comunicación hacia abajo” como un nivel de comunicación es utilizado por los gerentes y líderes de grupos con la finalidad de asignar metas, informar de políticas y procedimientos, señalar problemáticas y proveer retroalimentación oportuna (p.353)

Para Chiavenato (2017) las comunicaciones descendentes son “Mensajes enviados de la directiva a los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo. Este tipo de comunicación vertical busca crear empatía y un clima de trabajo unificado para buscar soluciones a los problemas de la organización” (pp.321-322). En su libro *Comportamiento Organizacional* clasifica a la comunicación descendente según los siguientes asuntos a tratar:

a. Definición de objetivos y estrategias

La comunicación presenta directrices a los niveles más bajos de la organización.

b. Instrucciones para el trabajo y racionalidad

Son indicaciones sobre cómo se debe hacer el trabajo y cómo relacionarlo con otras actividades de la organización.

c. Prácticas y procedimientos

Son mensajes que definen políticas, reglas y reglamentos.

d. Retroalimentación sobre el desempeño

Son mensajes que indican la evaluación sobre el desempeño de una persona.

e. Adoctrinamiento

Son mensajes destinados a motivar a las personas a adoptar los valores culturales de la organización, asumir su misión y visión y a participar en ceremonias especiales.



2.2.6.2. *Comunicación ascendente*

Según Robbins & Judge (2009) la comunicación ascendente (o comunicación hacia arriba) busca mantener a los directivos informados acerca de las percepciones hacia el sentir en el trabajo de los colaboradores frente a sus pares y la organización en general. Es utilizada para brindar retroalimentación a los superiores, informar la ejecución de tareas conforme a las metas y plantear problemas actuales (p.354).

Guzmán (2012) ahonda en la importancia de manejar una correcta comunicación ascendente detallando que tiene como finalidad mejorar la moral y actitudes de los empleados, siendo considerados mensajes más humanos e integrativos. Asimismo, menciona que la gerencia debe valorar la comunicación ascendente porque es un factor que indica la receptibilidad del ambiente, anima a los colaboradores a participar en la toma de decisiones, proporciona la retroalimentación en la comprensión de la comunicación descendente y promueve la presentación de ideas valiosas (pp.75-76).

Para Ramos et al. (2012), la comunicación ascendente puede constituirse como un indicador de lo que se sucede con los colaboradores subordinados puesto que brinda el panorama de los problemas de las personas; acerca de su desempeño y problemas entre sus pares y con la organización; y acerca de las formas de trabajo a partir de las políticas y prácticas organizacionales (pp.29-31).

Chiavenato (2017) define que las comunicaciones ascendentes “Son los mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional” (p.322). Clasifica a la comunicación ascendente a partir del tipo de información:



a. Problemas y excepciones

Son mensajes que describen desviaciones o anomalías en el desempeño rutinario y normal, y buscan llamar la atención de la directiva.

b. Sugerencias para mejorar

Son mensajes con ideas para mejorar los procedimientos relacionados con las tareas para aumentar la calidad y la eficiencia.

c. Informes de desempeño

Son mensajes que incluyen reportes periódicos que informan a la administración acerca del desempeño de personas o unidades de organización.

d. Quejas y reclamaciones

Son mensajes destinados a alertar acerca de disconformidades del desarrollo laboral y las relaciones internas.

2.2.6.3. Comunicación horizontal

Para Ramos et al. (2012), la comunicación horizontal consiste en el intercambio de mensajes entre personas que pertenecen a un mismo grupo jerárquico, siendo relacionada con la formación de grupos e implican la participación de varios trabajadores. Esta comunicación tiene la intervención de grupos formales cuyas relaciones están establecidas por su jerarquía, y grupos informales creados en base a intereses comunes y amistad (pp.31-33)

Guzman (2012) detalla que el intercambio lateral de mensajes evidencia varios propósitos, tales como: coordinación de las tareas para el logro de objetivos, resolución de problemas respecto a situaciones organizacionales, participación en la información y resolución de conflictos personales o interdepartamentales (pp.76-77).

Según Robbins & Judge (2009) las comunicaciones horizontales surgen de la necesidad de propiciar la coordinación,



ahorrar tiempo y facilitar la transferencia de información. Por otro lado, a nivel informal, puede ser un factor negativo al crear conflictos de jerarquía con los canales verticales producto de la toma de decisiones sin consentimiento o la coordinación de acciones disfuncionales (p.355).

Finalmente, Chiavenato (2017) describe a la comunicación horizontal como “Los mensajes enviados de la directiva a los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo. Este tipo de comunicación vertical busca crear empatía y un clima de trabajo unificado para buscar soluciones a los problemas de la organización” (p.323). Asimismo, propone tres categorías de la comunicación horizontal:

a. Solución de problemas interdepartamentales

Son los mensajes que intercambian miembros de un mismo departamento sobre el cumplimiento de las tareas.

b. Coordinación interdepartamental

Son mensajes entre diferentes departamentos para facilitar el cumplimiento de proyectos o tareas comunes.

c. Asesoría del staff para los departamentos de línea

Son mensajes de especialistas del staff a los administradores de línea para ayudarles en sus actividades.

2.2.7. Comunicación externa

Mientras la comunicación interna precisa de redes y mensajes para influir el cambio dentro de la organización, la comunicación externa “Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos; a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios” (Ramos et al 2017, p. 39).

Para Valdiviezo & Duque (2018), la comunicación es el “Instrumento esencial para establecer relaciones duraderas con los públicos a través de permanentes diálogos, donde la empresa genera contenido, los públicos



reaccionan a ellos. (...) generando fidelización de los públicos hacia la empresa” (p. 133).

Este nivel de comunicación corresponde a un “Proceso estratégico que contempla acciones planificadas, expresadas como mensajes, ya sean verbales orales o escritos, visuales, entre otros. Estos se construyen direccionados en objetivos estratégicos, con el fin de elevar el posicionamiento de la empresa u organización” (Aguilar et al, 2018, p. 21).

En cuanto a su utilidad, aquella empresa que realice una correcta gestión de su comunicación externa tendrá la oportunidad de generar confianza “Para que sea aceptada, y, lo más importante, podrá establecer relaciones a largo plazo, en donde la clave es la interpretación que los stakeholders (usuarios/clientes reales, potenciales y aspiracionales) puedan hacer de sus actuaciones y mensajes” (Paladines, Yaguache y Altamirano, 2015, p.7).

2.2.7.1. Relaciones públicas

Para Fajardo & Nivia (2016), las relaciones públicas consisten en “Aquel conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre los miembros de una organización y entre la organización y los demás sectores de la opinión pública” (p.40).

Por su parte, Ríos (2012) resalta que el objetivo de las relaciones públicas es “Promover actitudes favorables de los diversos públicos la organización. Las actitudes favorables de todos esos públicos son indispensables para que la empresa subsista y además se desarrolle, de ahí la importancia de esta función” (p.6).

Asimismo, para Ramos et. al (2017), las relaciones públicas tienen como finalidad “Crear una imagen favorable hacia la empresa entre sus propios productos, empleados, accionistas y el público en general (...) creando una actitud positiva del consumidor y una buena predisposición hacia la empresa” (p.40).



Finalmente; Mackay, Andrade, Medrano, Santamaría & Silva (2018) destacan que el ejercicio de las relaciones públicas tiene un abanico de actividades que influyen en la comunicación de las empresas, teniendo como las más resaltantes:

a. Relaciones con los medios de comunicación

Consiste en las actividades relacionadas a la gestión de prensa como entrevistas, ruedas de prensa y la publicación y seguimiento de medios.

b. Comunicación de crisis

Es la gestión comunicativa para la solución de un conflicto que daña la imagen y el prestigio de la empresa.

c. Relaciones con la comunidad

Representa a las actividades que gestionan el flujo de comunicación con las autoridades locales, asociaciones de consumidores y usuarios, entre otros.

d. Comunicación online

Corresponde al uso de las nuevas tecnologías para aprovechar los canales de comunicación con el público objetivo por medio de medios digitales.

2.2.7.2. Imagen corporativa

Según Aguilar et. al (2018), la imagen corporativa se configura mediante “Varios elementos icónicos de una empresa, persona o marca, para poder llevar al mercado meta el mensaje de lo que es, lo que hace y lo que proyecta dicha organización” (p.72). Asimismo, los autores detacan que dichos elementos icónicos se adaptan a la identidad de las empresas con el objetivo de buscar la diferenciación de sus competidores.

Para Ramos et. al (2017) la imagen corporativa no se forma bajo la comunicación única de los beneficios o valores funcionales de la empresa, el autor resalta que es importante añadir los valores sociales que llevan a generar valores emocionales, los cuales



presentan una imagen positiva en reacción a las señales que busca enviar la empresa (pp.64-65).

Por su parte, Cedillo (2018) detalla que “La imagen corporativa es la percepción de los diferentes públicos que tienen de una organización, los resultados de la interpretación de la audiencia y el significado que se atribuye a las imágenes presentadas por parte de la organización” (p.98).

Finalmente, Mackay et al. (2018) sugiere que la imagen corporativa parte de la construcción mental de los públicos según como ven o recuerdan a una marca u organización. Los autores mencionan que existen dos tipos de imagen corporativa:

a. Imagen promocional

Desarrollada para obtener una reacción inmediata del público, adquiriendo los productos o servicios ofertados.

b. Imagen motivacional

Orientada a generar la identificación o empatía del público con la institución.

2.2.7.3. Reputación corporativa

Según Aguilar et. al (2018), la imagen corporativa se configura mediante “Varios elementos icónicos de una empresa, persona o marca, para poder llevar al mercado meta el mensaje de lo que es, lo que hace y lo que proyecta dicha organización” (p.72). Asimismo, los autores destacan que dichos elementos icónicos se adaptan a la identidad de las empresas con el objetivo de buscar la diferenciación de sus competidores.

Berceruelo (2016) señala que la imagen y reputación corporativa corresponde al “Conjunto de percepciones que los grupos de interés tienen de una empresa. Las acciones llevadas a cabo y el valor aportado al mercado determinarán la reputación e imagen que se tenga de una compañía” (p.94). El autor destaca que la reputación es uno de los principales activos de las empresas y



elemento clave dentro de los planes estratégicos, por lo que existe el reto de cuidar y gestionar correctamente estos elementos.

Olcese (2008, como se citó en Ramos et al., 2017, p.66) representa esquemáticamente las diferencias entre “imagen” y “reputación” corporativa:

Figura 3. Diferencia entre imagen y reputación corporativa

REPUTACIÓN CORPORATIVA	IMAGEN CORPORATIVA
• Se basa en resultados.	• Se basa en percepciones.
• Es verificable empíricamente.	• Es difícil de objetivar.
• Genera valor, consecuencia de la respuesta.	• Genera expectativas asociadas con la oferta.
• Carácter estructural y efectos duraderos.	• Carácter coyuntural y efectos efímeros.
• Resultado del comportamiento corporativo.	• En parte es resultado de la comunicación.
• Se genera en el interior de la empresa.	• Se construye fuera de la empresa.

Fuente: (Ramos, 2017, p.66)

Finalmente Pursals (2014, como se cito en Fajardo & Nivia, 2016) detalla que “La construcción y consolidación de una buena reputación implica la gestión integrada de distintas piezas: ética y buen gobierno, innovación, productos y servicios con calidad, entorno de trabajo, responsabilidad social corporativa, resultados financieros y liderazgo” (p.59). El autor destaca la importancia que los esfuerzos deben estar enfocados a recibir una percepción positiva de los grupos de interés en cuanto a la gestión organizacional.

2.3. Marco empresarial

2.3.1. *Reseña histórica*

El Instituto Superior Tecnológico Urusayhua se encuentra en la ciudad de Quillabamba, provincia de Santa Ana, sus competencias corresponden a la UGEL LA CONVENCION quien comprueba la institución educativa, y esta última pertenece a la Dirección Regional de Educación Cusco.



El 1991 inicia la historia del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua, consolidándose como el instituto con mayor trayectoria en La Convención, buscando desarrollar las competencias técnicas de los futuros profesionales convencianos, mediante las carreras de técnico en farmacia, construcción civil, contabilidad y administración.

Es reconocido oficialmente en 1994 mediante la Resolución Ministerial N° 0389-94, lo que significó el fortalecimiento institucional y la consolidación de su oferta de carreras técnicas profesionales. Contando con local propio, el Instituto Urusayhua promovía las primeras promociones de profesionales técnicos calificados con una sólida enseñanza académica, moral y emocional para competir en el mercado laboral.

En 2006, la promotoría es liderada por el Dr. Jerónimo Soria Mormontoy quién promovió el crecimiento sostenible de la institución, enfocado en la promoción de sus graduados, búsqueda de los mejores talentos docentes y contratación de personal cualificado.

Actualmente las carreras profesionales técnicas vigentes son administración de empresas, contabilidad, computación e informática y enfermería técnica.

En 2022, el Instituto Superior Técnico Urusayhua celebra sus 31 años de trayectoria y más de 5500 egresados que se muestran como referentes profesionales en sus puestos laborales a nivel nacional e internacional.

2.3.2. Misión

Brindar servicios de formación académica técnica y humanista de calidad orientada a formar profesionales competentes, éticos, líderes y promotores de cambios sociales, que alcancen su desarrollo individual, logren un adecuado desenvolvimiento en el entorno laboral e impulsen el bienestar y desarrollo humano sostenible de la provincia de la Convención, la región Cusco y la comunidad en general.



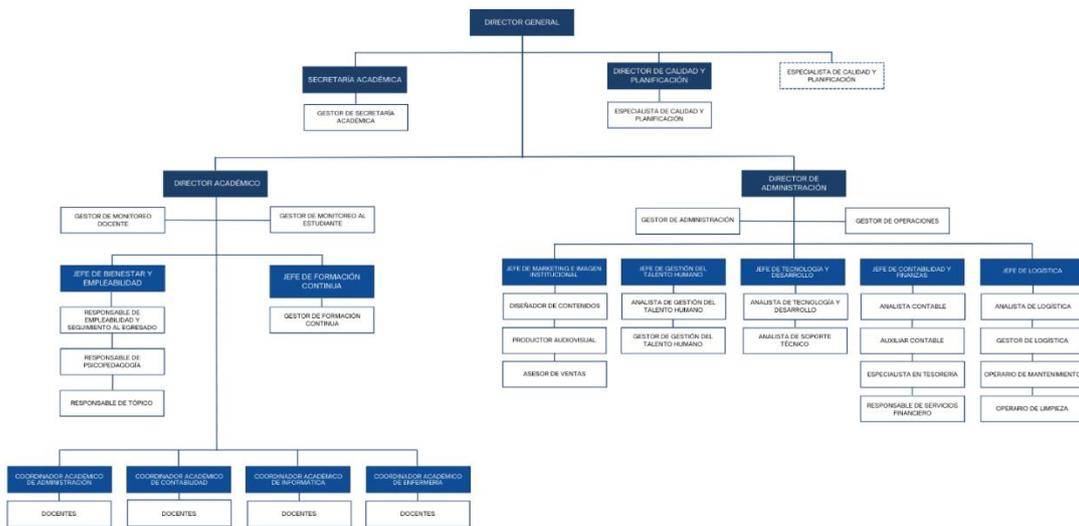
2.3.3. Visión

Al 2027 nos consolidamos como un referente académico de formación técnica de calidad, con sólida formación de liderazgo, valores, emprendimiento y responsabilidad social en la región Cusco. Somos la institución de educación técnica líder en la Provincia de la Convención, destacada por su participación activa como agentes de cambio social para el desarrollo local.

2.3.4. Valores

- Compromiso
- Respeto
- Honestidad
- Pasión

2.3.5. Organigrama



2.4. Marco conceptual

2.4.1. Asertividad

“Ser capaz de comunicar de forma abierta y directa, demostrar confianza en sí mismo y prestar atención a las percepciones de los demás” (Chiavenato, 2011).



2.4.2. Control

“Función administrativa que sigue a la planeación, organización y dirección. Sirve para garantizar que los resultados de lo que se planeó, organizó y dirigió se ajusten a los objetivos fijados” (Chiavenato, 2007).

2.4.3. Cultura organizacional

“Para Ouchi (1982) la cultura de una empresa la constituyen la tradición, las condiciones y los valores que dan lineamientos para un patrón de actividades, opiniones y acciones” (como se citó en Calderón Hernández, Murillo Galvis, & Torres Narváez, 2003).

2.4.4. Empatía

“Se refiere a la sensibilidad que permite saber qué necesitan los demás para poder desarrollarse” (Hellriegel & Slocum, 2009).

2.4.5. Feedback

“Proceso por el cual los efectos producidos por una función afectan a la ejecución misma de esa función” (Aguado, 2004).

2.4.6. Imagen organizacional

“La identidad corporativa indica el modo en que una empresa y se presenta a sí misma a través del comportamiento y el simbolismo a las audiencias internas y externas” (Van Riel, 1995).

2.4.7. Procedimiento

“El procedimiento es una serie de pasos, métodos, esquemas, una forma y manera de hacer las cosas para obtener resultados” (Cuvillo, 2008)

2.4.8. Productividad

“La productividad mide la eficiencia con que se emplean en la producción los recursos en conjunto, incluyendo tanto el capital de trabajo como la mano de obra” (INDETEC, 2005).

2.4.9. Satisfacción laboral

“Nace en el contexto laboral, desde la implicación de los distintos aspectos, que de una forma u otra influyen en el estado de ánimo y situación emocional de la persona, proyectándose desde aquí situaciones y perspectivas positivas o negativas.” (Caballero Rodríguez, 2002).



2.5. Variable de estudio

2.5.1. Identificación de la variable

c. Variable independiente

Comunicación organizacional

2.5.2. Conceptualización de la variable

Tabla 1. Conceptualización de la variable

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERATIVA	DIMENSIONES	INDICADORES
Comunicación organizacional	La comunicación organizacional es el “Conjunto de acciones, procedimientos y tareas que se llevan a cabo para transmitir o recibir información a través de diversos medios, métodos y técnicas de comunicación interna y externa con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa” (Ramos et. al 2017, p.4).	La comunicación organizacional se desarrolla a través de “medios, métodos y técnicas de comunicación interna y externa” (Ramos et. al 2017, p.4).	Comunicación interna:	
			La comunicación interna es aquella que “Busca el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que fluyan de manera eficiente en el interior, de relaciones satisfactorias entre sus miembros, un ambiente de trabajo agradable, entre otras cosas” (Ramos et. al, 2017, p.20).	Comunicación descendente
				Comunicación ascendente
				Comunicación horizontal



Comunicación externa:

La comunicación externa “Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos; a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios” (Ramos et al 2017, p. 39).

Relaciones
públicas

Imagen
corporativa

Reputación
corporativa

Fuente: Elaboración propia.



2.5.3. *Operacionalización de variables*

Tabla 2. *Operacionalización de la variable*

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Comunicación organizacional	Comunicación interna	-Comunicación descendente -Comunicación ascendente -Comunicación horizontal
	Comunicación externa	-Relaciones públicas -Imagen corporativa -Reputación corporativa

Fuente: Elaboración propia.



CAPÍTULO III. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de la investigación

El enfoque de la presente investigación fue cuantitativo, lo que implicó la utilización de métodos estadísticos y mediciones numéricas. “Se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la hipótesis” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

3.2. Diseño de la investigación

La presente investigación fue de diseño no experimental, al observar los fenómenos en su ambiente natural y no manipular las variables. “Se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (Canahuire Montufar, Endara Mamani, & Morante Rios, 2015)

3.3. Alcance de la investigación

La investigación se llevó a cabo utilizando un alcance descriptivo. “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos (...) o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Canahuire Montufar, Endara Mamani, & Morante Rios, 2015)

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población

La población se define como "totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación." (Tamayo, 2003).

La población sujeta a investigación comprendió a 40 trabajadores en las áreas administrativas y 31 docentes que laboran en el Instituto Superior Tecnológico Urusayhua.



3.4.2. *Muestra*

Se empleó el muestreo no probabilístico por conveniencia, “El investigador decide en base a los conocimientos de la población, quienes son los que deben formar parte de la muestra” (Canahuire Montufar, Endara Mamani, & Morante Rios, 2015)

Considerando el tamaño reducido de la población y su semejanza en características, se seleccionó el 100% de la población del sujeto de estudio.

La muestra de la investigación fue de 40 trabajadores de las áreas administrativas y 31 docentes que laboran en el Instituto Superior Tecnológico Urusayhua.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1. *Técnica*

- *Encuesta:*

“Es la recolección sistemática de datos en una población o en una muestra de la población, mediante el uso de instrumentos para obtener datos. Habitualmente a este tipo de estudio se denomina así, cuando se ocupa de grupos de personas, numerosas y dispersas” (Cerde Gutierrez, 1993).

3.5.2. *Instrumentos*

- *Cuestionario:*

“La elaboración de los cuestionarios no es otra cosa que el proceso de construcción de los instrumentos que se utilizan para la recolección de la información, o sea, la guía con las preguntas que se efectuaran en cada caso” (Cerde Gutierrez, 1993).

3.6. Procesamiento para el análisis de datos

Para la recopilación de información se utilizó el software en línea Google Forms, para el procesamiento de los datos, se empleó el software Excel versión 2019, permitiendo la sistematización de la base de datos y se utilizó SPSS V 20 para la validación del cuestionario.



CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1. Presentación del instrumento

Se aplicó un cuestionario a 31 docentes y 40 administrativos, para describir la comunicación organizacional en el Instituto Superior Tecnológico Urusayhua en la ciudad de Quillabamba, Provincia de la Convención, 2022, considerando 20 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3. Distribución de los ítems del cuestionario

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Comunicación organizacional	Comunicación interna	Comunicación descendente	p1, p2, p3, p4
		Comunicación ascendente	p5, p6, p7, p8
		Comunicación horizontal	p9, p10, p11
	Comunicación	Relaciones públicas	p12, p13, p14, p15
		Imagen corporativa	p16, p17, p18
		Reputación corporativa	p19, p20

Fuente: Elaboración propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de baremación e interpretación.

Tabla 4. Descripción de la Baremación y escala de interpretación

Promedio	Escala de evaluación	Escala de Interpretación
1,00 – 1,80	Muy poco	Muy malo
1,81 – 2,60	Poco	Malo
2,61 – 3,40	Regular	Regular
3,41 – 4,20	Bastante	Bueno
4,21 – 5,00	En gran medida	Muy bueno



4.1.2. *Fiabilidad del instrumento aplicado*

Para describir la comunicación organizacional del personal administrativo y docente del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua en la ciudad e Quillabamba, Provincia de la Convención, 2022. Se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

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

Tabla 5. Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.807	20

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.807 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

4.2. **Resultados de las dimensiones de la variable Comunicación Organizacional**

Para describir el Comunicación Organizacional del personal administrativo y docente del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua en la ciudad de Quillabamba, Provincia de la Convención, 2022, se considera las dimensiones de: Comunicación interna y Comunicación externa. Los resultados se presentan a continuación:

4.2.1 *Comunicación interna*

El objetivo fue describir la Comunicación interna del personal administrativo y docente del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua



en la ciudad de Quillabamba, Provincia de la Convención, 2022 para lo cual se consideraron los siguientes indicadores: Comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión Comunicación interna

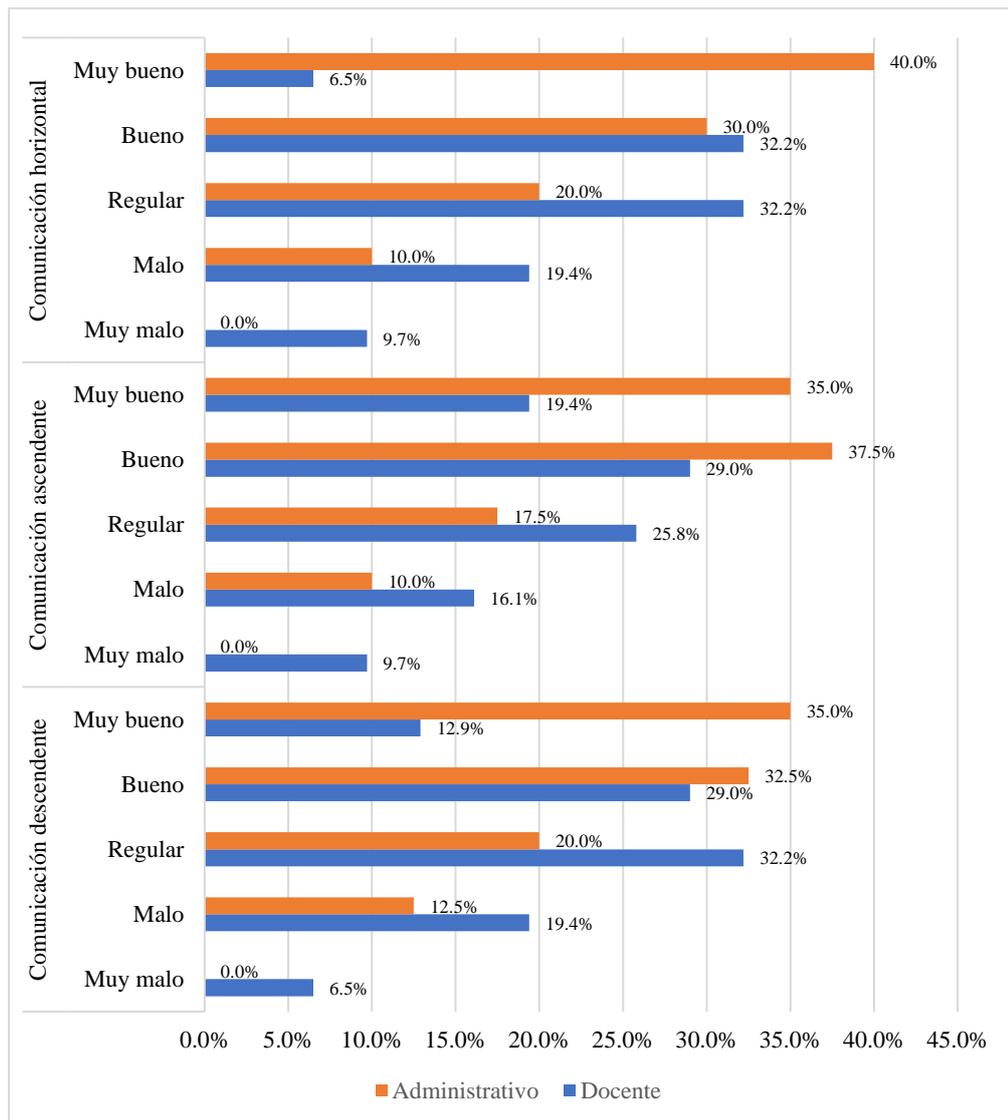
Tabla 6. Indicadores de la dimensión Comunicación interna del personal administrativo y docente del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua en la ciudad de Quillabamba, Provincia de la Convención, 2022.

		Docente		Administrativo	
		F	%	f	%
Comunicación descendente	Muy malo	2	6.5%	0	0.0%
	Malo	6	19.4%	5	12.5%
	Regular	10	32.2%	8	20.0%
	Bueno	9	29.0%	13	32.5%
	Muy bueno	4	12.9%	14	35.0%
Comunicación ascendente	Muy malo	3	9.7%	0	0.0%
	Malo	5	16.1%	4	10.0%
	Regular	8	25.8%	7	17.5%
	Bueno	9	29.0%	15	37.5%
	Muy bueno	6	19.4%	14	35.0%
Comunicación horizontal	Muy malo	3	9.7%	0	0.0%
	Malo	6	19.4%	4	10.0%
	Regular	10	32.2%	8	20.0%
	Bueno	10	32.2%	12	30.0%
	Muy bueno	2	6.5%	16	40.0%
Total		31	100.0%	40	100.0%

Fuente: Elaboración propia



Figura 4. Indicadores de la dimensión Comunicación Interna



Interpretación y análisis:

- De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla 6 de los indicadores de la dimensión comunicación interna, se detalla que: Para el personal administrativo, el indicador comunicación horizontal es considerado muy bueno por el 40.0% del personal administrativo, bueno por el 30.0%. Asimismo, el 32.2% del personal docente lo considera regular y otro 32.2% lo considera bueno; esto quiere decir dentro del Instituto Urusayhua quienes manejan una mejor comunicación entre sus pares son los miembros del personal administrativo, demostrando afinidad los sus grupos de trabajo, lo que facilita la coordinación y resolución de conflictos



interdepartamentales. Por otro lado, el personal docente posee una menor valoración a la comunicación entre sus colegas, motivo de las reducidas posibilidades de establecer relaciones interpersonales debido a la naturaleza de su trabajo, cuyo tiempo es destinado principalmente al alumnado.

- Asimismo, el indicador comunicación ascendente es considerado bueno por el 37.5% del personal administrativo y muy bueno por el 35.0% de ellos. El 29.0% del personal docente destaca este indicador es destacado como bueno y regular por el 25.8%; lo que muestra que tanto el personal administrativo como docente consideran que existe una aceptable receptibilidad de parte de los jefes inmediatos y directores, lo que facilita la emisión sugerencias de mejora, impulsa la participación en la toma de decisiones y genera confianza para informar acerca de las disconformidades en el desarrollo laboral.
- También es posible observar que el indicador comunicación descendente es considerado como muy bueno por el 35.0% del personal administrativo y considerado bueno por el 32.5% de ellos, mientras que, el 32.2% del personal docente lo señala como regular y el 29.0% lo señala como bueno; lo que permite entender que la dirección de administración y sus jefaturas a cargo comunican oportunamente las prácticas y procedimientos para el ejercicio de las funciones, brindando instrucciones oportunas para la asignación de actividades. El personal docente evidencia dificultades la transmisión de información mediante los canales de comunicación formales, de igual manera, se evidencia limitaciones en el involucramiento del docente con los valores culturales de la organización.



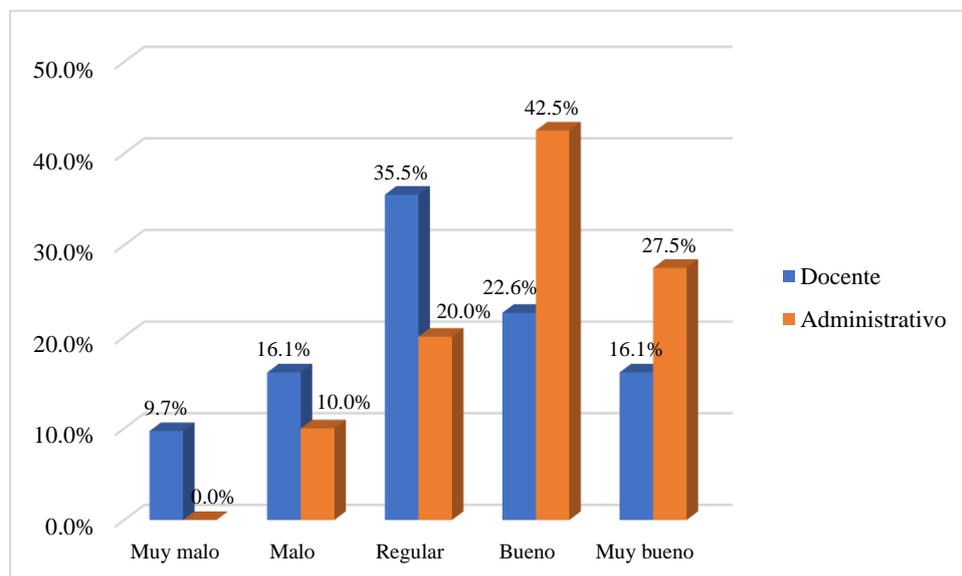
B) Resultados de la dimensión Comunicación interna

Tabla 7. Comunicación interna del personal administrativo y docente del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua en la ciudad de Quillabamba, Provincia de la Convención, 2022.

	Docente		Administrativo	
	f	%	f	%
Muy malo	3	9.7%	0	0.0%
Malo	5	16.1%	4	10.0%
Regular	11	35.5%	8	20.0%
Bueno	7	22.6%	17	42.5%
Muy bueno	5	16.1%	11	27.5%
Total	31	100.0%	40	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 5. Comunicación interna del personal administrativo y docente del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua en la ciudad de Quillabamba, Provincia de la Convención, 2022.



Interpretación y análisis:

De acuerdo con lo obtenido en la Tabla 7, se detalla que: La dimensión Comunicación interna es calificada como buena por el 42.5% del personal administrativo y muy buena por el 27.5% de ellos, mientras que 35.5% del personal docente lo califica como regular y solamente el 22.6% lo califica



como bueno. Existe una brecha de valoración entre el personal administrativo y docente, lo que demuestra que los flujos de comunicación dentro de la organización son funcionales a nivel administrativo, sin embargo, a nivel académico se muestran deficientes procesos de comunicación interna que impiden la correcta transmisión de mensajes y el involucramiento de los docentes.

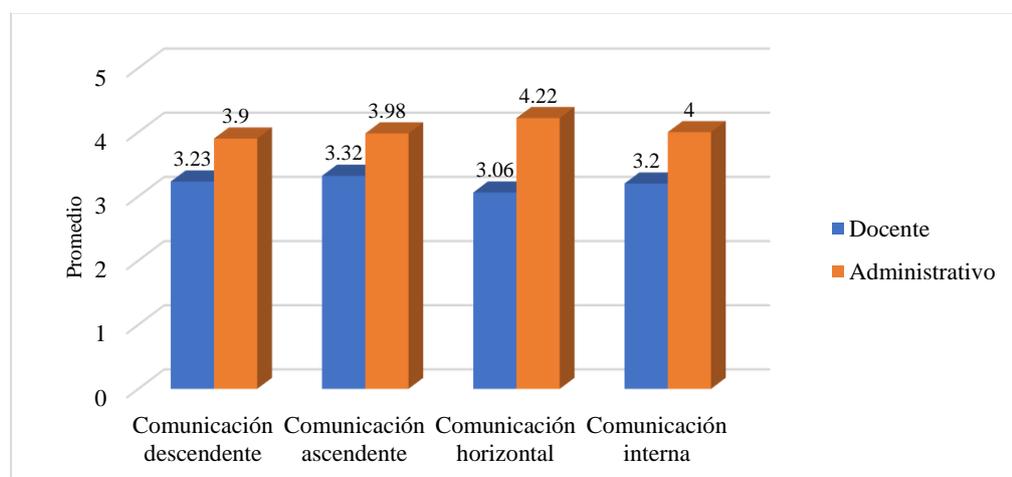
C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Comunicación interna

Tabla 8. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Comunicación interna.

	Docente		Administrativo	
	Promedio	Interpretación	Promedio	Interpretación
Comunicación descendente	3.23	Regular	3.90	Bueno
Comunicación ascendente	3.32	Regular	3.98	Bueno
Comunicación horizontal	3.06	Regular	4.22	Muy bueno
Comunicación interna	3.20	Regular	4.00	Bueno

Fuente: Elaboración propia

Figura 6. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Comunicación interna.





Interpretación y análisis:

De acuerdo con la Tabla 8, se detalla que: Para el personal administrativo, el indicador más destacado es la Comunicación horizontal con un promedio de 4.22 que lo califica como muy bueno, seguido de la Comunicación ascendente con un promedio de 3.98 considerado como bueno y finalmente la Comunicación descendente con el promedio de 3.9 catalogándose como bueno.

Para el personal docente, el indicador más destacado es la Comunicación ascendente con un promedio de 3.32 que lo califica como regular, seguido de la Comunicación descendente con un promedio de 3.23 considerado como regular y luego la Comunicación horizontal con el promedio de 3.06 catalogándose como regular.

Esto quiere decir que la Dirección Académica requiere destinar esfuerzos en cuanto al involucramiento del personal docente con los lineamientos organizacionales, el fortalecimiento de las relaciones entre los colegas y el manejo de procesos para comunicar oportunamente las disposiciones hacia el personal.



4.2.2 *Comunicación externa*

El objetivo fue describir la Comunicación externa del personal administrativo y docente del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua en la ciudad de Quillabamba, Provincia de la Convención, 2022, para lo cual se consideraron los siguientes indicadores: Relaciones públicas, imagen corporativa y reputación corporativa.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión Comunicación externa

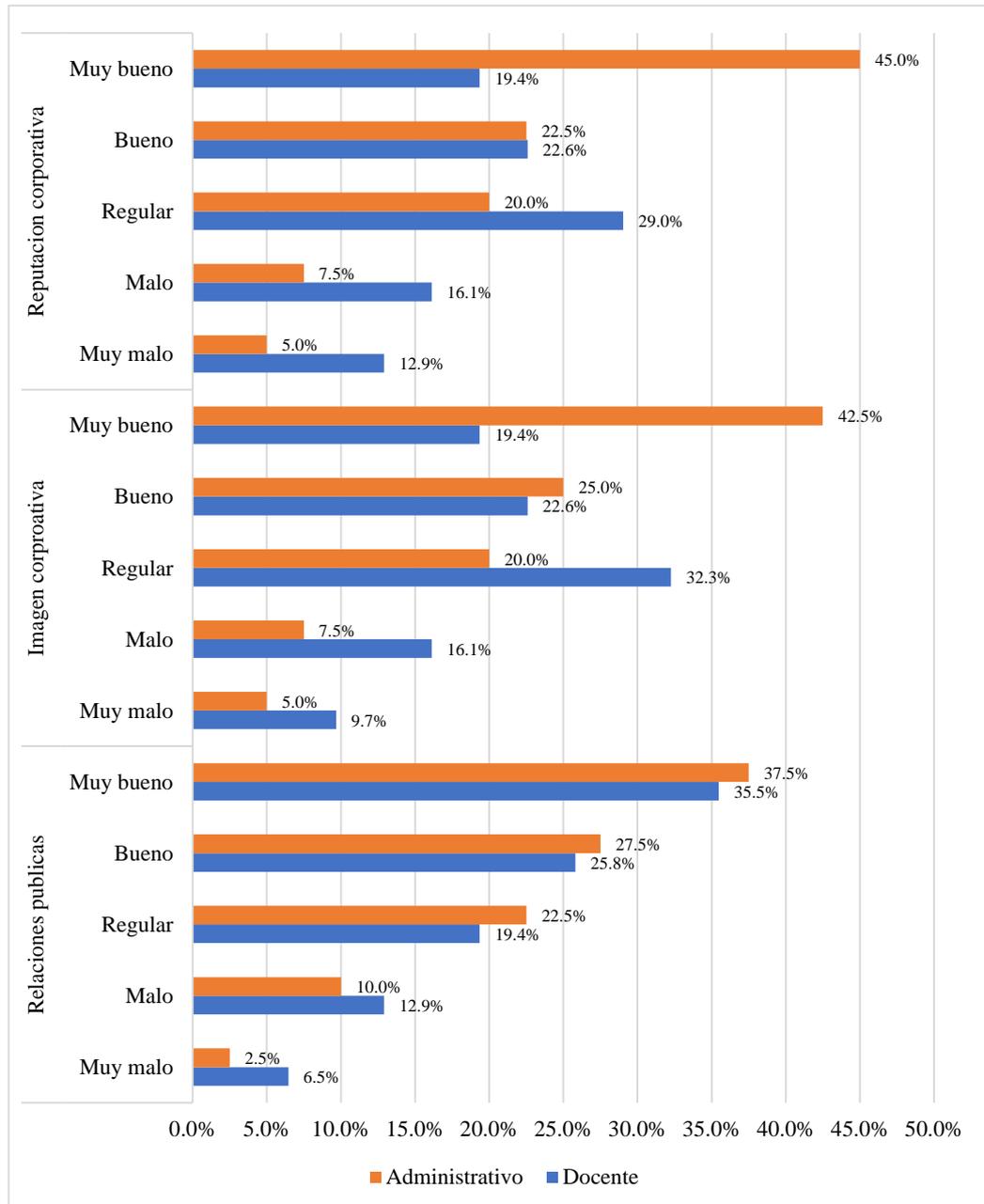
Tabla 9. Indicadores de la dimensión Comunicación externa del personal administrativo y docente del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua en la ciudad de Quillabamba, Provincia de la Convención, 2022.

		Docente		Administrativo	
		F	%	f	%
Relaciones publicas	Muy malo	2	6.5%	1	2.5%
	Malo	4	12.9%	4	10.0%
	Regular	6	19.4%	9	22.5%
	Bueno	8	25.8%	11	27.5%
	Muy bueno	11	35.5%	15	37.5%
Imagen corporativa	Muy malo	3	9.7%	2	5.0%
	Malo	5	16.1%	3	7.5%
	Regular	10	32.3%	8	20.0%
	Bueno	7	22.6%	10	25.0%
	Muy bueno	6	19.4%	17	42.5%
Reputación corporativa	Muy malo	4	12.9%	2	5.0%
	Malo	5	16.1%	3	7.5%
	Regular	9	29.0%	8	20.0%
	Bueno	7	22.6%	9	22.5%
	Muy bueno	6	19.4%	18	45.0%
Total		31	100.0%	40	100.0%

Fuente: Elaboración propia



Figura 7. Indicadores de la dimensión Comunicación externa del personal administrativo y docente del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua en la ciudad de Quillabamba, Provincia de la Convención, 2022.



Interpretación y análisis:

- De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla 9 de los indicadores de la dimensión Reputación corporativa, se detalla que: El indicador Reputación corporativa es considerado como muy bueno por el 45.0% del personal administrativo y bueno por el 22.5%. En cuanto al personal docente, el 29.0% lo considera



regular y el 22.6% lo considera bueno. Esto quiere decir que el personal administrativo valora que los mensajes hacia los grupos de interés tengan impacto en logro de los objetivos organizacionales, principalmente aquellos relacionados al marketing y ventas. Por otro lado, la percepción del personal docente podría indicar que el público estudiantil mantiene un grado de escepticismo hacia aquellos mensajes que los involucra, dando entender que anteriormente se generaron expectativas que la institución no logró cumplir en su totalidad, limitando la credibilidad y reputación corporativa.

- El indicador Imagen corporativa se encuentra calificado como muy bueno por el 42.5% del personal administrativo y bueno por el 25.0% de ellos; mostrando que las estrategias empleadas para posicionar la imagen corporativa han permitido captar la atención e interés del público objetivo. Sin embargo, el personal docente lo califica como regular por el 32.3% y como bueno por el 22.6%, evidencia la existencia de elementos poco compatibles con los valores del público estudiantil, lo que debilita su confianza en la institución y los conduce al cuestionamiento sobre la autenticidad de la imagen corporativa.
- También es posible observar que el indicador Relaciones públicas es calificado como muy bueno por el 37.5% del personal administrativo y bueno por el 27.5% de ellos. Para el personal docente, este indicador es considerado como muy bueno por el 35.5% y bueno por el 25.8%; lo que permite entender que existe un valorado esfuerzo por mantener buenas relaciones con los sectores de la opinión pública. Las acciones emprendidas, principalmente aquellas relacionadas al trabajo con medios de comunicación y comunicación online, promueven actitudes favorables de parte de los públicos de interés generando una óptima predisposición hacia el Instituto.



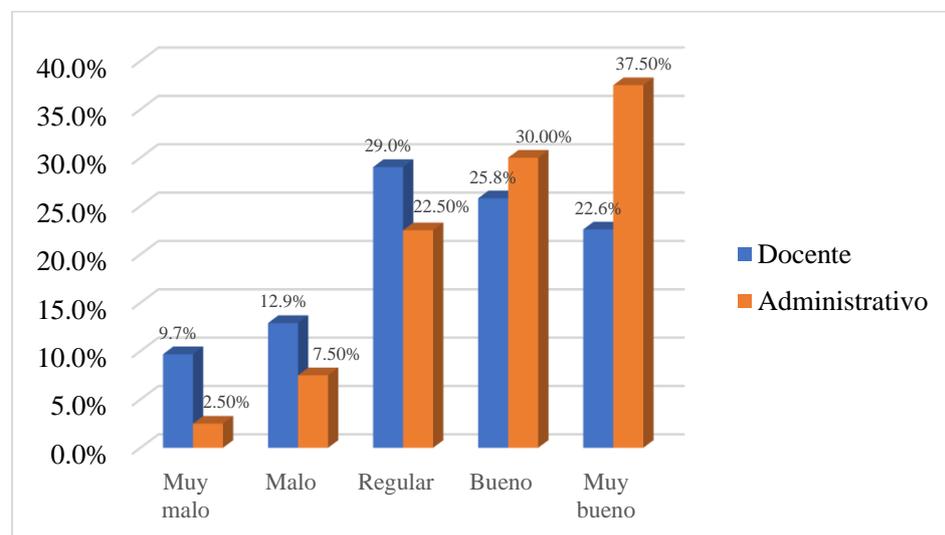
B) Resultados de la dimensión Comunicación externa

Tabla 10. Comunicación externa del personal administrativo y docente del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua en la ciudad de Quillabamba, Provincia de la Convención, 2022.

	Docente		Administrativo	
	f	%	f	%
Muy malo	3	9.7%	1	2.5%
Malo	4	12.9%	3	7.5%
Regular	9	29.0%	9	22.5%
Bueno	8	25.8%	12	30.0%
Muy bueno	7	22.6%	15	37.5%
Total	31	100.0%	40	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 8. Comunicación externa del personal administrativo y docente del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua en la ciudad de Quillabamba, Provincia de la Convención, 2022.



Interpretación y análisis:

De acuerdo con lo obtenido en la Tabla 10, se detalla que: La dimensión Comunicación externa se destaca como muy buena por el 37.5% del personal administrativo y bueno por el 30.0%, mientras que, para el 29.0%



del personal docente se encuentra como regular y para el 25.8% se encuentra como bueno. Esto demuestra que la percepción de la comunicación externa varía según el grado de influencia que tengan los distintos públicos frente el personal, sea administrativo o docente. Por el lado administrativo, se valora que la comunicación permita mantener las buenas relaciones con los públicos de interés e incrementar la captación de clientes potenciales. Por otra parte, el docente valora que las estrategias comunicativas sean coherentes con la calidad educativa y que la institución maneje correctamente las expectativas del público con el fin de mantener y mejorar la reputación académica.

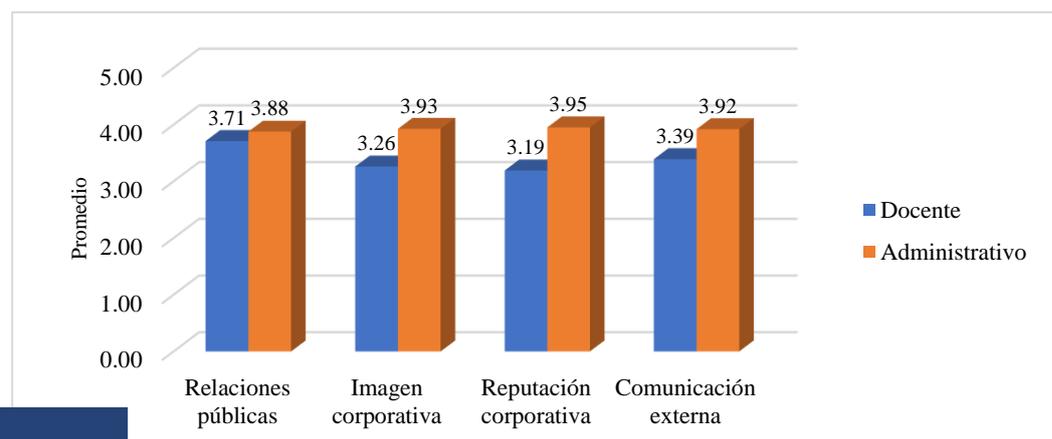
C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Comunicación externa

Tabla 11. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Comunicación externa

	Docente		Administrativo	
	Promedio	Interpretación	Promedio	Interpretación
Relaciones públicas	3.71	Bueno	3.88	Bueno
Imagen corporativa	3.26	Regular	3.93	Bueno
Reputación corporativa	3.19	Regular	3.95	Bueno
Comunicación externa	3.39	Regular	3.92	Bueno

Fuente: Elaboración propia

Figura 9. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Comunicación externa.





Interpretación y análisis:

De acuerdo con la Tabla 6, se detalla que: El personal administrativo, destaca a la Reputación corporativa con un promedio de 3.95 que lo califica como bueno, seguido de la Imagen corporativa con un promedio de 3.93 y Relaciones públicas con un promedio de 3.88, ambos indicadores calificados como buenos.

Para el personal docente, el indicador más destacado es Relaciones públicas con un promedio de 3.71 que lo califica como bueno, seguido de la Imagen corporativa con 3.26 y Reputación corporativa con 3.19, ambos indicadores calificados como regular.

Esto quiere decir que el Instituto Urusayhua mantiene aceptables relaciones con sus públicos de interés, buscando proyectarse como una institución educativa confiable a partir de los mensajes que transmite ante la sociedad. Sin embargo, se muestra una debilidad en la falta de involucramiento con la comunidad estudiantil, lo que implica recuperar su confianza y comunicar en coherencia con los valores institucionales.

4.2. Resultado de la variable Comunicación Organizacional

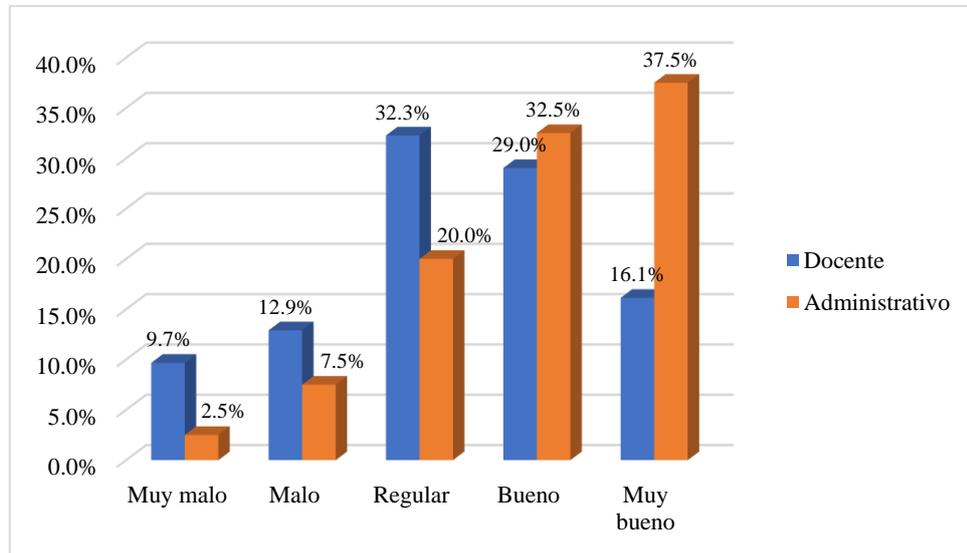
Tabla 12. Comunicación Organizacional del personal administrativo y docente del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua en la ciudad de Quillabamba, Provincia de la Convención, 2022.

	Docente		Administrativo	
	f	%	f	%
Muy malo	3	9.7%	1	2.5%
Malo	4	12.9%	3	7.5%
Regular	10	32.3%	8	20.0%
Bueno	9	29.0%	13	32.5%
Muy bueno	5	16.1%	15	37.5%
Total	31	100.0%	40	100.0%

Fuente: Elaboración propia



Figura 10. Comunicación Organizacional del personal administrativo y docente del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua en la ciudad de Quillabamba, Provincia de la Convención, 2022.



Interpretación y análisis:

De acuerdo con la Tabla 12 del resultado de la variable Comunicación organizacional, se detalla que: El 37.5% del personal administrativo, lo considera muy bueno, el 32.5% lo considera como bueno y el 20.0% como regular. Por otra parte, el 32.3% del personal docente lo califica como regular, el 29.0% lo califica bueno y el 16.1% muy bueno.

Podemos afirmar que la Comunicación organizacional es percibida con mayor positividad por el personal administrativo que por el personal docente, resaltando la necesidad de plantear nuevas estrategias para optimizar el flujo de comunicaciones e impulsar el involucramiento de los actores organizacionales para emitir propuestas que mejoren la comunicación e integración.



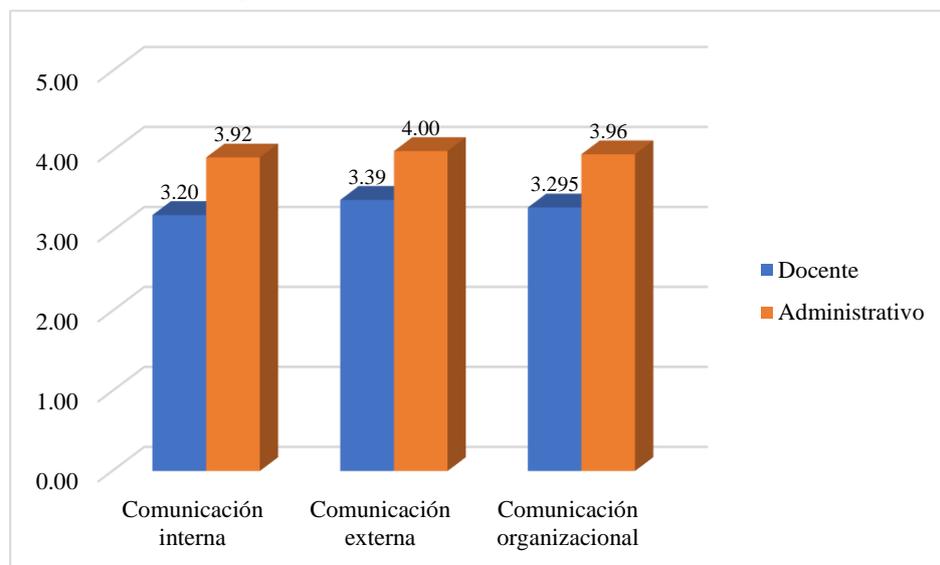
A) Comparación promedio de las dimensiones de la variable Comunicación Organizacional

Tabla 13. Comparación promedio de las dimensiones de la variable Comunicación Organizacional

	Docente		Administrativo	
	Promedio	Interpretación	Promedio	Interpretación
Comunicación interna	3.20	Regular	4.00	Bueno
Comunicación externa	3.39	Regular	3.92	Bueno
Comunicación Organizacional	3.295	Regular	3.96	Bueno

Fuente: Elaboración propia

Figura 17. Comparación promedio de las dimensiones de la variable Comunicación Organizacional.



Interpretación y análisis:

De acuerdo con la Tabla 13, se detalla que: Para el personal administrativo, la dimensión más resaltante es la Comunicación externa con un promedio de 4.00 que lo califica como bueno, seguido de Comunicación interna con un promedio de 3.92 considerándolo bueno. Para el personal docente la dimensión más resaltante es Comunicación externa con un promedio de 3.39 que lo califica como regular, seguido de Comunicación interna con un promedio de 3.20 considerándolo regular.



En resumen, podríamos decir que la variable Comunicación organizacional en el personal administrativo y docente del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua tiene un promedio de 3.96 interpretado como bueno para el personal administrativo y un promedio de 3.295 interpretado como regular para el personal docente.



CAPÍTULO V. DISCUSIÓN

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

La investigación desarrollada tuvo como objetivo general describir la comunicación organizacional en el personal administrativo y docente del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua en la ciudad de Quillabamba, Provincia de la Convención, 2022.

El desarrollo de la investigación con dos sujetos de estudio relacionados en la Institución demuestra que la percepción de la comunicación organizacional es variante según la estructura orgánica y la naturaleza de las actividades propias del personal administrativo y personal docente.

El resultado obtenido a partir de la investigación fue que la comunicación organizacional es buena para el personal administrativo con un promedio de 4.00 y regular para el personal docente con un promedio de 3.295. Este hallazgo es significativo porque permite comprobar que la gestión comunicativa en el Instituto Urusayhua no es heterogénea, lo que evidencia que factores que influyen en la percepción de la comunicación interna como la formación de relaciones y el nivel de coordinación entre colegas; también existen factores como el tipo de relación con el cliente, según su proximidad y utilidad, que influyen en la comunicación externa.

La dimensión de mayor desempeño fue la Comunicación externa, siendo valorada como buena con un promedio de 3.92 de parte del personal administrativo, valora que los mensajes hacia los grupos de interés tengan impacto en logro de los objetivos organizacionales, principalmente aquellos relacionados al marketing y ventas. Sin embargo, el personal docente, al compartir directamente con las percepciones de los estudiantes, considera a la Comunicación externa como regular con un promedio de 3.39, evidenciando la existencia de elementos que generan escepticismo hacia el público estudiantil, lo que debilita su confianza en la institución y los conduce al cuestionamiento sobre la autenticidad de la imagen corporativa.

La dimensión Comunicación interna fue valorada como buena por el personal administrativo con el promedio de 3.92, indicando la comunicación es



positiva entre los grupos es trabajo y que existe una aceptable receptibilidad de parte de los jefes inmediatos y directores, facilitando la coordinación y resolución de conflictos. Sin embargo, el personal docente valora a la Comunicación interna como regular con el promedio de 3.20, lo que evidencia la necesidad de involucrar al personal docente con los lineamientos organizacionales, fortalecer sus relaciones entre los colegas y fomentar el uso de los canales formales de comunicación.

5.2. Limitaciones del estudio

La realización del presente estudio presentó como mayor dificultad la búsqueda de los colaboradores a ser encuestados, particularmente de los docentes, debido a la naturaleza de sus horarios, que combinan actividades presenciales y virtuales, limitando su disponibilidad para participar en el proceso de la investigación.

Sin embargo, tras ser evidenciadas las limitaciones, la gerencia general brindó un valioso respaldo y apoyo a la investigación, invocando el compromiso de todos los colaboradores lo que facilitó el proceso de llenado de las encuestas.

5.3. Comparación con la literatura existente y antecedentes de la investigación

Según objetivo general, describir la comunicación organizacional en el Instituto Superior Tecnológico Urusayhua, los resultados obtenidos muestran que el personal administrativo valora a la comunicación interna como buena con un promedio de 4.00, midiéndose a través de sus 3 indicadores: Comunicación ascendente, comunicación descendente y comunicación horizontal, obteniendo promedios de 3.90, 3.98 y 4.22. Sin embargo, el personal docente valora a la comunicación interna como regular con un promedio de 3.20, mostrando promedios de 3.23, 3.32 y 3.06 para los indicadores mencionados, siendo la comunicación horizontal como la menos valorada.

Es posible comparar los datos obtenidos con la tesis de Zárate (2019) titulada “Comunicación Organizacional en la Institución Educativa Particular San Agustín S.A.C CUSCO – 2019”, quien concluye que los docentes perciben que no se comunican correctamente las instrucciones de trabajo ni los procedimientos a cumplir, presentan limitaciones expresar correctamente sus



quejas y que los docentes no demuestran una correcta comunicación entre sus pares.

De igual manera, la tesis de Papic (2016) intitulada “La comunicación organizacional en entidades educativas”, permite una aproximación a los datos obtenidos en el personal docente, concluyendo que la correcta aplicación de la comunicación organizacional interna entre directivos y el profesorado propicia el compromiso profesional, la integración de los miembros en el funcionamiento de la labor cotidiana y la comprensión de ciertas materias de gestión.

Asimismo, la tesis de Osorio (2022) intitulada “Formas de comunicación organizacional en los trabajadores administrativos del Hospital Hidalgo Atoche Lopez del distrito de Chancay, 2022”, muestra una aproximación del comportamiento comunicacional del personal administrativo, evidenciando dificultades en cuanto al involucramiento de los trabajadores con la institución y las diferentes áreas administrativas a partir del manejo de comunicación interna; y en cuanto a comunicación externa, se concluye la importancia de manejar correctamente la interrelación con los usuarios y se reconoce el valor de los la comunicación digital como un medio de rápida transmisión de información.

Con estos datos es posible identificar resultados convergentes en las investigaciones citadas, mostrando notables similitudes en el comportamiento comunicacional en entidades educativas e instituciones de gestión pública, haciendo evidente el desempeño comunicativo de administrativos y docentes.

Complementando con la literatura, es preciso citar a Aguilar et. al (2018) quien afirma que la comunicación organizacional “Constituye un comportamiento de la empresa u organización, involucra procesos, mensajes, actos, entre otros, que se planifican, direccionados por objetivos. Entonces, allí reside la diferencia, en el manejo orientado y planificado estratégicamente”

5.4. Implicancias del estudio

Las implicaciones de la presente investigación derivan de la importancia de abordar el estudio de la comunicación organizacional en las instituciones educativas. Al considerar que tanto el personal administrativo como el docente poseen distintas consideraciones y percepciones en cuanto a comunicación dentro



del entorno laboral, se evidencian diversas contribuciones para estudios posteriores afines.

Es propicio destacar que la presente investigación tiene el potencial de impactar positivamente en diversas instituciones educativas que enfrentan desafíos en materia de la comunicación organizacional, fomentando la sensibilización y concientización sobre la importancia de la comunicación efectiva para el logro de los objetivos institucionales.



CONCLUSIONES

1. Al describir la comunicación organizacional en el Instituto Superior Tecnológico Urusayhua, se pudo concluir que el personal administrativo valora como buena la comunicación organizacional, con un promedio de 3.96. Mientras tanto, el personal docente valora la comunicación organizacional como regular, con un promedio de 3.295. La investigación demuestra que la comunicación organizacional en el Instituto Urusayhua no es heterogénea y existen factores que influyen en la percepción de la comunicación interna como la formación de relaciones y el nivel de coordinación entre colegas; asimismo es un factor influyente en la comunicación externa el tipo de relación con el cliente, según su proximidad y utilidad.
2. Al describir la comunicación interna en el Instituto Superior Tecnológico Urusayhua, se pudo concluir que el personal administrativo valora a la comunicación interna como buena, con un promedio de 4; el indicador más resaltante es la comunicación horizontal valorada como muy buena, con un promedio de 4.22, asimismo, los indicadores de comunicación ascendente y la comunicación descendente fueron valorados como buenos, con promedios de 3.98 y 3.90 respectivamente, lo que demuestra que el personal administrativo presenta mejores competencias para la comunicación de prácticas y procedimientos, asimismo, demuestra una mayor afinidad con sus pares, fortaleciendo los lazos internos del trabajo. Por otro lado, el personal docente valora a la comunicación interna como regular, con un promedio de 3.20; asimismo, los indicadores de comunicación ascendente, comunicación descendente y comunicación horizontal son valorados como regulares; obteniendo promedios de 3.32, 3.23 y 3.06 respectivamente, lo que evidencia que los canales comunicación formales no son correctamente utilizados, impidiendo transmitir la información con precisión; se evidencia también que la falta de espacios para la interrelación entre los colegas limita la emisión de propuestas conjuntas y la comunicación oportuna y los conflictos observados en aula.
3. La comunicación externa en el personal administrativo y personal docente del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua obtuvo un promedio de 3.92 y 3.39



respectivamente, que de acuerdo a la baremación correspondiente es denominado como “bueno” y “regular”. Para el personal administrativo el indicador más destacado es la reputación corporativa con un promedio de 3.95, seguido de la imagen corporativa con 3.93 y relaciones públicas con un promedio de 3.88; siendo calificados como “buenos”, demostrando que el personal administrativo reconoce que los esfuerzos emprendidos por el Instituto generan un impacto en la gestión comercial y operativa de la organización, a partir del involucramiento con los grupos de interés. Para el personal docente el indicador más destacado es Relaciones públicas con un promedio de 3.71, calificado como “bueno”, seguido de la imagen corporativa con 3.26 y reputación corporativa con un promedio de 3.19; ambos calificados como “regular”, evidenciando que la comunicación hacia la comunidad estudiantil tiene recepción moderada, evidenciando que los estudiantes presenta un grado de escepticismo ante los mensajes que emite el Instituto ya que perciben una baja coherencia entre la propuesta de valor y la gestión educativa.



RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la gerencia del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua involucrar a la dirección administrativa y dirección académica en el diseño del plan general de comunicación organizacional con enfoque en la colaboración e integración. Se recomienda también identificar las necesidades específicas de cada área, fomentar la creación de espacios para compartir información, colaborar en proyectos que puedan ayudar a mejorar la comunicación, entablar estrategias de comunicativas funcionales y realizar evaluaciones periódicas de la comunicación interna y externa a partir de los indicadores expuestos en la presente investigación.
2. Se recomienda a la gerencia del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua fortalecer los canales de comunicación interna para transmitir la información con precisión y formalidad. Se recomienda también brindar espacios interacción con sus colegas que permitan afianzar lazos y ejercer propuestas conjuntas. Además, es importante incorporar programas de reconocimiento a las buenas prácticas de comunicación interna del personal administrativo y docente.
3. Se recomienda a la gerencia del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua analizar los mensajes transmitidos hacia la comunidad estudiantil, manejando correctamente las expectativas y la coherencia con los valores institucionales. Se recomienda también fomentar la participación de la comunidad estudiantil, considerándolos como principal emisor de la marca y valorando sus opiniones para establecer iniciativas de mejora basadas en la reputación, imagen y relaciones públicas.



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguado, J. M. (2004). *Introducción a las teorías de la comunicación*. Murcia: Diego Marin.
- Aguilar Gálvez, S., Salguero Rosero, R., & Barriga Fray, S. (2018). *Comunicación e imagen corporativa*. Machala: UTMACH.
- Andrade, H. (2017). *Comunicación organizacional interna*. Ciudad de México.
- Berceruelo, B. (2016). *Comunicación Empresarial*. Madrid: Estudio de comunicación.
- Caballero Rodríguez, K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 6(1-2), 1-10.
- Calderón Hernandez, G., Murillo Galvis, S. M., & Torres Narváez, K. Y. (Junio de 2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de administración*, 16(25), 109-137.
- Canahuire Montufar, A. E., Endara Mamani, F., & Morante Rios, E. A. (2015). *¿Cómo hacer la tesis universitaria? Una guía para investigadores*. Cusco.
- Cedillo Jurado, T. (2018). Reputación corporativa. En S. Aguilar Gálvez, R. Salguero Rosero, & S. Barriga Fray, *Comunicación e imagen corporativa* (págs. 93-118). UTMACH.
- Cerda Gutierrez, H. (1993). *Los elementos de la investigación*. Santa Fe de Bogotá: El Buho.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la Administración*. Tlalnepantla, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional* (Tercera Edición ed.). México D.F: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- COMEXPERU. (2022). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú. Resultados 2022*. Lima: COMEXPERU.



- Cortez, G. (27 de Mayo de 2023). *El Peruano*. Obtenido de <https://www.elperuano.pe/noticia/213817-las-pymes-peruanas-en-la-era-digital>
- Cuervo, M. (2009). Relaciones Públicas 2009. Radiografía: proyecciones y desafíos. En U. d. Palermo, *Cuaderno 28* (págs. 61-70). Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Cuvillo, A. A. (2008). Proceso y procedimiento. *Apuntes de derecho procesal y laboral*, 15.
- Domínguez, K. P. (2018). La Comunicación organizacional interna en la organización educativa. *Foro Educativo N° 30*, 11-39.
- Fajardo Valencia, G. C., & Nivia Flórez, A. M. (2016). *Relaciones públicas y comunicación organizacional*. UTADEO.
- Favaro, D. A. (2015). *Comunicación organizacional. Planificación de la comunicación en grupos y organizaciones*. Buenos Aires: Creas.
- Garrido, F. J., Goldhaber, G. M., & Putnam, L. L. (2020). *Fundamentos de Comunicación Organizacional*. Ciudad de México: Organizational Communication Global Network.
- Guzman Paz, V. (2012). *Comunicación Organizacional*. Estado de México: Red Tercer Milenio S.C.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage learning.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- INDETEC. (2005). *Glosario de términos para el proceso de planeación, programación, presupuesto y evaluación en la administración pública*. Guadalajara.
- Mackay Castro, C. R., Andrade Zamora, F. J., Medrano Freire, E. L., Santamaría Yagual, J. A., & Silva Guerrero, B. E. (2018). *Relaciones públicas: Teorías y casos ecuatorianos*. Guayaquil: Liveworking S.A.



- Marín Ramirez, D. C. (2015). *La comunicación interna en procesos de cambio por fusión en empresas colombianas*. Universidad de Málaga. Málaga, España: Publicaciones y Divulgación Científica.
- Paladines Galarza, F., Yaguache Quichimbo, J., & Altamirano Benitez, V. (2015). Gestión de la comunicación estratégica en las organizaciones: enfoque ecuatoriano e internacional. *Razón y Palabra*(92), 1-32.
- Pineda Henao, A. E. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON*, 7(1), 9-25.
- Polo Rabines, M. L. (2020). *Comunicación laboral interna en colaboradores del Colegio Deportivo*. Chiclayo.
- Ramos Reyes, W. D., Paredes Sandoval, M., Teran Andrade, P. E., & Lema Lliguicota, L. F. (2017). *Comunicación Organizacional*. Guayaquil: Ediciones Grupo Compás.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Estado de México: Pearson Educación de México.
- Sinche Bautista, Y. O., & Rojas Vargas, S. (2017). *Comunicación Organizacional en el área de ejecución coactiva de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco 2016*. Tesis de grado, Universidad Andina del Cusco, Cusco.
- Tamayo, M. T. (2003). *El proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa.
- Valdiviezo, C., & Duque, V. (2018). La comunicación como pieza clave en la gestión de públicos. En J. Túñez López, C. Costa Sánchez, & C. Valdiviezo, *Comunicación Organizacional en entornos online. Gestión, actores y recursos*. (págs. 131-156). Cuadernos Artesanos de Comunicación.
- Van Riel, C. (1995). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Zárate Bonett, Á. C. (2019). *Comunicación Organizacional en la Institución Educativa Particular San Agustín S.A.C, Cusco 2019*. Tesis de grado, Universidad Andina del Cusco, Cusco.





ANEXOS



Anexo 1: Matriz de Consistencia

Comunicación organizacional del personal administrativo y docente del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua en la ciudad de Quillabamba, Provincia de la Convención, 2022

PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLES/ DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>Problema general: ¿Cómo es la comunicación organizacional del personal administrativo y docente del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua en la ciudad de Quillabamba, Provincia de la Convención, 2022?</p>	<p>Objetivo general: Describir la comunicación organizacional del personal administrativo y docente del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua en la ciudad de Quillabamba Provincia de la Convención, 2022</p>	<p>Comunicación organizacional</p>	<p>Alcance: Descriptivo</p> <hr/> <p>Diseño: No experimental</p>
<p>Problemas específicos:</p> <p>a) ¿Cómo es la comunicación interna del personal administrativo y docente del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua en la ciudad de Quillabamba, Provincia de la Convención, 2022?</p> <p>b) ¿Cómo es la comunicación externa del personal administrativo y docente del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua en la ciudad de Quillabamba, Provincia de la Convención, 2022?</p>	<p>Objetivos específicos:</p> <p>a) Describir la comunicación interna del personal administrativo y docente del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua en la ciudad de Quillabamba, Provincia de la Convención, 2022.</p> <p>b) Describir la comunicación externa del personal administrativo y docente del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua en la ciudad de Quillabamba, Provincia de la Convención, 2022.</p>	<p>Comunicación interna</p> <p>Comunicación externa</p>	<p>Enfoque: Cuantitativo</p> <hr/> <p>Población: 40 administrativos y 31 docentes</p> <hr/> <p>Muestra: 40 administrativos y 31 docentes</p>



Anexo 2: Matriz del Instrumento para la recolección de datos

**Comunicación organizacional del personal administrativo y docente del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua
en la ciudad de Quillabamba, Provincia de la Convención, 2022**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	N°	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
Comunicación organizacional	Comunicación interna	Comunicación descendente	50%	1	¿La dirección comunica oportunamente las disposiciones a realizar?	Siempre Casi Siempre A veces Casi Nunca Nunca
				2	¿Su jefe inmediato explica con claridad las funciones a realizar en su puesto de trabajo?	
				3	¿Su jefe inmediato le comunica las prácticas y procedimientos para el cumplimiento de sus funciones?	
				4	¿Su jefe inmediato organiza reuniones departamentales para compartir las áreas de mejora?	
		Comunicación ascendente		5	¿Los colaboradores comunican a su jefe inmediato los problemas presentados en la actividad laboral?	
				6	¿Los colaboradores brindan sugerencias para la mejora en su área de trabajo?	
				7	¿Considera que sus sugerencias son tomadas en cuenta para las acciones de mejora?	



	Comunicación horizontal		8	¿Sus compañeros de área comunican con tiempo los problemas suscitados?	
			9	¿Existe integración y transparencia entre los compañeros de su área para solucionar problemas y tareas laborales?	
			10	¿Se realizan reuniones de trabajo entre las áreas para la coordinación de actividades conjuntas?	
			11	¿Los especialistas de otras áreas se encuentran en disposición de brindar asesoría y apoyo?	
	Comunicación externa	Relaciones públicas	50%	12	¿El Instituto Urusayhua maneja relaciones favorables con la comunidad?
				13	¿Se aprovechan los medios digitales para la comunicación con el público?
				14	¿Las actividades que se realizan con los medios de comunicación generan notoriedad?
		Imagen corporativa		15	¿El Instituto Urusayhua maneja una correcta comunicación ante los escenarios de crisis de marca?
				16	¿El público reconoce los elementos visuales (colores, logotipo) que representan al Instituto Urusayhua?
				17	¿Considera que el público se identifica con los valores que representan al Instituto Urusayhua?
				18	¿Considera que la publicidad del Instituto Urusayhua logra impactar en su público?



	Reputación corporativa	19	¿Los mensajes del Instituto Urusayhua tienen credibilidad entre la opinión pública?	
		20	¿Considera que el Instituto Urusayhua se percibe como una institución educativa confiable en la Provincia de La Convención?	

100%



Anexo 3. Instrumento

UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES.**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**Cuestionario aplicado al personal administrativo y docente del Instituto
Superior Tecnológico Urusayhua en la ciudad de Quillabamba, Provincia de La
Convención.**

A continuación, se presentan un cuestionario, lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere, marcando con una “X” la respuesta que corresponda:

Para cada una de ellas tendrá 5 alternativas de respuestas:

- 5) Siempre
- 4) Casi Siempre
- 3) A veces
- 2) Casi Nunca
- 1) Nunca

N°	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN				
		Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
	Comunicación interna					
1	¿La dirección comunica oportunamente las disposiciones a realizar?					
2	¿Su jefe inmediato explica con claridad las funciones a realizar en su puesto de trabajo?					
3	¿Su jefe inmediato le comunica las prácticas y procedimientos para el cumplimiento de sus funciones?					
4	¿Su jefe inmediato organiza reuniones departamentales para compartir las áreas de mejora?					
5	¿Los colaboradores comunican a su jefe inmediato los problemas presentados en la actividad laboral?					
6	¿Los colaboradores brindan sugerencias para la mejora en su área de trabajo?					
7	¿Considera que sus sugerencias son tomadas en cuenta para las acciones de mejora?					
8	¿Sus compañeros de área comunican con tiempo los problemas suscitados?					



9	¿Existe integración y transparencia entre los compañeros de su área para solucionar problemas y tareas laborales?					
10	¿Se realizan reuniones de trabajo entre las áreas para la coordinación de actividades conjuntas?					
11	¿Los especialistas de otras áreas se encuentran en disposición de brindar asesoría y apoyo?					

Comunicación externa

12	¿El Instituto Urusayhua maneja relaciones favorables con la comunidad?					
13	¿Se aprovechan los medios digitales para la comunicación con el público?					
14	¿Las actividades que se realizan con los medios de comunicación generan notoriedad?					
15	¿El Instituto Urusayhua maneja una correcta comunicación ante los escenarios de crisis de marca?					
16	¿El público reconoce los elementos visuales (colores, logotipo) que representan al Instituto Urusayhua?					
17	¿Considera que el público se identifica con los valores que representan al Instituto Urusayhua?					
18	¿Considera que la publicidad del Instituto Urusayhua logra impactar en su público?					
19	¿Los mensajes del Instituto Urusayhua tienen credibilidad entre la opinión pública?					
20	¿Considera que el Instituto Urusayhua se percibe como una institución educativa confiable en la Provincia de La Convención?					



v.final.pdf

INFORME DE ORIGINALIDAD

17%

INDICE DE SIMILITUD

13%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS



Mg. Edison Alves Choque
Asesor

1

fido.palermo.edu

Fuente de Internet

1%

2

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

1%

3

renati.sunedu.gob.pe

Fuente de Internet

1%

4

www.coursehero.com

Fuente de Internet

1%

5

Submitted to unsaac

Trabajo del estudiante

1%

6

Submitted to Pontificia Universidad Catolica
del Peru

Trabajo del estudiante

1%

7

Submitted to BENEMERITA UNIVERSIDAD
AUTONOMA DE PUEBLA BIBLIOTECA

Trabajo del estudiante

1%

8

repositorio.une.edu.pe

Fuente de Internet

<1%



9 **Centroamericana UNITEC**

Trabajo del estudiante

< 1 %

10

Submitted to Universidad de Málaga - Tii

Trabajo del estudiante

< 1 %

11

**Submitted to Universidad Católica
Nordestana**

Trabajo del estudiante

< 1 %

12

Submitted to UNIV DE LAS AMERICAS

Trabajo del estudiante

< 1 %

13

dialnet.unirioja.es

Fuente de Internet

< 1 %

14

**Submitted to Universidad Autónoma de
Chiapas**

Trabajo del estudiante

< 1 %

15

repositorio.uns.edu.pe

Fuente de Internet

< 1 %

16

repositorio.unasam.edu.pe

Fuente de Internet

< 1 %

17

repositorio.upsc.edu.pe

Fuente de Internet

< 1 %

18

cybertesis.unmsm.edu.pe

Fuente de Internet

< 1 %

19

repositorio.unjfsc.edu.pe

Fuente de Internet

< 1 %



20

Antonio de Murcia

Trabajo del estudiante

< 1 %

21

Submitted to uniminuto

Trabajo del estudiante

< 1 %

22

repositorio.unapiquitos.edu.pe

Fuente de Internet

< 1 %

23

repositorio.ulasamericas.edu.pe

Fuente de Internet

< 1 %

24

pdfcookie.com

Fuente de Internet

< 1 %

25

moam.info

Fuente de Internet

< 1 %

26

repositorio.unas.edu.pe

Fuente de Internet

< 1 %

27

repositorio.ulead.edu.ec

Fuente de Internet

< 1 %

28

Submitted to Universidad Argentina John F.
Kennedy

Trabajo del estudiante

< 1 %

29

pirhua.udep.edu.pe

Fuente de Internet

< 1 %

30

Submitted to Universidad TecMilenio

Trabajo del estudiante

< 1 %



31	Trabajo del estudiante	< 1 %
32	fr.slideshare.net Fuente de Internet	< 1 %
33	dspace.unach.edu.ec Fuente de Internet	< 1 %
34	biblioteca.usac.edu.gt Fuente de Internet	< 1 %
35	recursosbiblioteca.icap.ac.cr Fuente de Internet	< 1 %
36	Submitted to uncedu Trabajo del estudiante	< 1 %
37	repositorio.uees.edu.ec Fuente de Internet	< 1 %
38	Submitted to Institucion Universitaria Politecnico Grancolombiano Trabajo del estudiante	< 1 %
39	renatiqa.sunedu.gob.pe Fuente de Internet	< 1 %
40	Submitted to Universidad del Istmo de Panamá Trabajo del estudiante	< 1 %
41	www.institucioneducativa.info Fuente de Internet	< 1 %



42

Fuente de Internet

< 1 %

43

rigo-temas.blogspot.com

Fuente de Internet

< 1 %

44

Ángela Patricia Rodríguez Pérez. "Cultura Organizacional, elemento clave para el éxito del desempeño profesional de un estudiante de Administración de Empresas", Revista Multi-Ensayos, 2018

Publicación

< 1 %

45

revistas.anahuac.mx

Fuente de Internet

< 1 %

46

L.M. Cardona Mejía, M. Pardo del Val, A. Dasí Coscollar. "El cambio organizativo en la educación superior en Colombia: Perspectivas y retos", REDU. Revista de Docencia Universitaria, 2020

Publicación

< 1 %

47

Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO

Trabajo del estudiante

< 1 %

48

repositorio.upao.edu.pe

Fuente de Internet

< 1 %

49

Keila Flor Fustamante Castillo. "El mentor modelo y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la franquicia de

< 1 %



Academy, 2020

Publicación

50

Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola

Trabajo del estudiante

<1 %

51

www.storyboardthat.com

Fuente de Internet

<1 %

52

"Human Interaction and Emerging Technologies", Springer Science and Business Media LLC, 2020

Publicación

<1 %

53

apirepositorio.unh.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

54

es.slideshare.net

Fuente de Internet

<1 %

55

prezi.com

Fuente de Internet

<1 %

56

repositorio.puce.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

57

repositorio.utmachala.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

58

www.sfpcoahuila.gob.mx

Fuente de Internet

<1 %

59

www.sugeval.fi.cr



< 1 %

60

Submitted to Universidad Nacional de
Colombia

Trabajo del estudiante

< 1 %

61

Submitted to Universidad Ricardo Palma

Trabajo del estudiante

< 1 %

62

www.vdu.lt

Fuente de Internet

< 1 %

63

Ana González-Ros. "Audit of integrated
communication in women's fashion ventures
in Nicaragua", VISUAL REVIEW. International
Visual Culture Review / Revista Internacional
de Cultura Visual, 2022

Publicación

< 1 %

64

www.metascb.com

Fuente de Internet

< 1 %

65

L F Calixto, R Pedreros, J F Castañeda. "
[Artículo traducido] Traducción, adaptación
cultural y validación del cuestionario HSS-ES
(Hospital for Special Surgery [HSS] Shoulder
Surgery Expectations Survey)", Revista
Española de Cirugía Ortopédica y
Traumatología, 2023

Publicación

< 1 %

66

repositorio.utc.edu.ec

Fuente de Internet

< 1 %



67

www.ad-tine.com.ar

Fuente de Internet

< 1 %

68

www.gestiondelconocimiento.com

Fuente de Internet

< 1 %

69

www.slideshare.net

Fuente de Internet

< 1 %

70

repositorio.uwiener.edu.pe

Fuente de Internet

< 1 %

71

rinfi.fi.mdp.edu.ar

Fuente de Internet

< 1 %

72

vsip.info

Fuente de Internet

< 1 %

73

www.informatica.uma.es

Fuente de Internet

< 1 %

74

www.stps.gob.mx

Fuente de Internet

< 1 %

75

Alejandra Eugenia Pineda Henao. "La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital", Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios), 2020

Publicación

< 1 %

76

Marina Tomàs Folch, Paola Segovia Tamayo. "TICs: A key element of communication

< 1 %



Analysis Archives, 2008

Publicación

77

X. Granizo, J. Sánchez, B. Naula, D. Pazmiño. "Communication Plan as a Tool for Business Positioning", ESPOCH Congresses: The Ecuadorian Journal of S.T.E.A.M., 2021

Publicación

<1 %

78

Yosselin Zevallos Oscco, Juan Alberto Collado Vargas, Pedro Leonardo Tito Huamani. "La comunicación como estrategia de diferenciación competitiva", Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios), 2022

Publicación

<1 %

79

capacitacion.emagister.com.mx

Fuente de Internet

<1 %

80

fr.scribd.com

Fuente de Internet

<1 %

81

www.kerwa.ucr.ac.cr:8080

Fuente de Internet

<1 %

82

www.regionlambayeque.gob.pe

Fuente de Internet

<1 %

83

www.researchgate.net

Fuente de Internet

<1 %

84

www.rrppnet.com.ar

Fuente de Internet

<1 %



85

Fuente de Internet

< 1 %

86

www.virtual.unal.edu.co

Fuente de Internet

< 1 %

87

www.yumpu.com

Fuente de Internet

< 1 %

88

"Inter-American Yearbook on Human Rights /
Anuario Interamericano de Derechos
Humanos, Volume 2 (1986)", Brill, 1988

Publicación

< 1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Apagado



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: AMARU DIEGO REVILLA VALDIVIA
Título del ejercicio: Tesis 2024
Título de la entrega: Tesis Comunicación Organizacional - Amaru Revilla - 700114...
Nombre del archivo: Tesis_Comunicación_Organizacional_-_Amaru_Revilla_-_7001...
Tamaño del archivo: 947.69K
Total páginas: 81
Total de palabras: 17,057
Total de caracteres: 104,578
Fecha de entrega: 17-may.-2024 09:13a. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega... 2381919121

UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

"Comunicación Organizacional en el personal administrativo y docente
del Instituto Superior Tecnológico Urusayhua en la ciudad de
Quillabamba, provincia de La Convención 2022"

Línea de investigación: Comportamiento y desarrollo
organizacional

Presentada por:
Bach. REVILLA VALDIVIA, Amaru Diego
0009-0007-2389-9994

Para optar al Título Profesional de
Licenciado en Administración

Asesor:
Mgt. Edison Alves Choque
0000-0002-7558-6929

CUSCO – PERÚ
2023

Mg. Edison Alves Choque
Asesor