



# ESCUELA DE POSTGRADO

IMPACTO DEL USO DE HERRAMIENTAS COMUNICACIONALES INTERNAS EN EL NIVEL DE DESEMPEÑO DE TRABAJADORES DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA EN CAJAMARCA, 2018.

Tesis para optar el grado MAESTRO en:  
Administración de Empresas

**Autor:**

Lic. Alejandro Muñoz Sánchez

**Asesor:**

Mg. Christiaan Michael Romero Zegarra

Cajamarca – Perú

2019

## Resumen

El presente trabajo de investigación “IMPACTO DEL USO DE HERRAMIENTAS COMUNICACIONALES INTERNAS EN EL NIVEL DE DESEMPEÑO DE TRABAJADORES DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA EN CAJAMARCA, 2018”:

Una de las tendencias de las herramientas de comunicación internas es que influyen en el desempeño laboral, a partir de la interacción de los directivos y colaboradores, para algunas organizaciones la gestión de la comunicación interna es un aliado estratégico para mejorar el desempeño laboral en la organización, por ello el presente trabajo tiene como objetivo: Determinar el impacto del uso de herramientas de comunicación interna en el nivel de desempeño de los trabajadores de una universidad privada de Cajamarca, lo cual se hace uso del método cuantitativo, y el diseño de investigación se utilizó un diseño no experimental de tipo correlacional al lograr obtener la información en un momento determinado el alcance la investigación es descriptivo es decir busca especificar las diferentes herramientas de comunicación interna. Las conclusiones nos dicen que para la herramienta de comunicación interna buzón comunícate el 77% de encuestados presenta un nivel alto de uso de dicha herramienta, para los murales comunícate indica que el 60% indica un alto índice de dicha herramienta, para Conexión se tiene un 72% de aceptación de dicha herramienta, Además de se logro determinar que los porcentajes en cuanto a los compromisos laborales el cual tiene como resultado un 77% de un nivel alto de compromiso, para el compromiso comportamental se tiene un 91.3% de encuestados presentan nivel alto con respecto a la dimensión compromisos comportamentales.

**Palabras claves:** Tendencias, Herramientas, Murales, conexión, comportamentales.

## Abstract

The current research “THE IMPACT OF INTERNAL COMMUNICATIVE TOOLS USE ON THE WORKER PERFORMANCE LEVEL OF A PRIVATE UNIVERSITY IN CAJAMARCA, 2018”

One of the trends of internal communication tools is their influence on work performance drawn from managers and collaborators interaction; For some organizations, internal communication management is a strategic ally so as to enhance the organization work performance; on account of this; the research objective is to determine the impact of internal communicative tools use on the worker performance level of a private university in Cajamarca; the quantitative method as well as a non-experimental correlational design were employed in order to obtain the targeted information at a specific time, the scope of the research is descriptive seeking to specify the different internal communication tools.

The conclusions of the study show that 77% of survey respondents make a great use of “Buzón Comunícate”, as for the “Comunícate Murals” 60% of respondents use it to a great extent, regarding “Conexión”; there is 72% acceptance of such communicative connection related tool. In respect to employee engagement, it was also possible to determine an existing 77% of a high level of commitment. Likewise, 91.3% of the surveyed staff show a high level of behavioral commitment.

Key words: trends, tools, murals, connection, behavioral.

## **Dedicatoria y Agradecimientos**

A mi padre que me enseñó que la vida siempre te pondrá de rodillas, pero no importa cuánto te ponga de rodillas, sino las veces que te levantes y continúes.

A mi madre, quien me impuso la idea de que nada se acaba porque ya no das más.

A mis abuelos, de quienes aprendí que la inmortalidad está en los actos y decisiones que uno tome en la vida.

***Alejandro Muñoz***

## **Agradecimiento**

A mi asesor por su apoyo incondicional.

A mi hermano que en momentos de debilidad me enseñó como ser un profesional.

***Alejandro Muñoz***

## Contenido

Resumen .....	I
Abstract.....	II
Dedicatoria y Agradecimientos.....	III
Agradecimiento .....	IV
INTRODUCCION .....	1
1.1. Realidad problemática.....	1
1.2    Pregunta de investigación.....	2
Objetivos de investigación.....	2
I.3.1 Objetivo General.....	2
I.3.2 Objetivos específicos .....	2
Justificación de la Investigación.....	3
Alcance de la Investigación.....	3
MARCO TEORICO .....	4
Bases teóricas .....	11
2.1. Herramientas de la comunicación interna para motivar.....	11
2.2.2. Tipos de herramientas de comunicación Interna .....	11
2.2.3. Objetivos de la comunicación interna .....	13
2.2.4. La comunicación en las organizaciones .....	13
2.2.5. Tipos de comunicación interna.....	14
2.2.6. Propósito de la comunicación .....	16
2.2.7. La comunicación interna.....	16
2.2.8. La comunicación .....	17
2.2.9. Desempeño laboral.....	18
2.2.10. Desempeño del trabajador .....	19
2.2.11. Elementos que influyen en el desempeño laboral .....	20
2.2.12. Dimensiones de desempeño laboral. ....	21
2.2.13. Factores que influyen en el desempeño laboral .....	22
2.2.14. Características de desempeño laboral .....	24
2.2.15. Factores que se evalúan en el desempeño laboral .....	24
2.2.16. Indicadores del desempeño laboral .....	25
2.2.17. Evaluación del desempeño.....	25
DESCRIPCION DE METODO DE ANALISIS .....	27

IV.1 Diseño de investigación.....	27
IV.2 Unidad de análisis.....	28
IV.3 Población .....	28
IV. 4 Muestra .....	28
IV.5 técnicas e instrumentos para la recolección de datos .....	29
IV.6 Métodos de análisis de datos.....	30
RESULTADOS.....	30
DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	37
Discusión.....	37
Conclusiones.....	40
RECOMENDACIONES .....	41
Referencias bibliográficas.....	42
Anexo 1 .....	1
Anexo 2 .....	2
Anexo 3 .....	3

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Desarrollo de variables .....	34
Tabla 2. Cruce de variables herramientas de comunicación y desempeño de colaboradores.....	43
Tabla 3. Correlación de Spearman.....	44

## INDICE DE FIGURAS



Figura 1. Propósito de la comunicación Organizacional.....	22
Figura 2. Proceso Multidireccional de la Comunicación Interna.....	25
Figura 3. Factores de Desempeño Laboral.....	27
Figura 4. Indicadores de Desempeño Laboral.....	33
Figura 5. Buzón Comunícate.....	39
Figura 6. Murales Comunícate .....	39
Figura 7. Conexión .....	40
Figura 8. Porcentaje Buzón Comunícate .....	41
Figura 9. Porcentaje Murales Comunícate .....	41
Figura 10. Porcentaje Conexión .....	42
Figura 11. Comprmisos Laborales.....	42
Figura 12. Compromisos Comportamentales.....	43

## INTRODUCCION

### 1.1. Realidad problemática

Una de las tendencias en la comunicación es el uso de las herramientas de comunicación internas las cuales influyen directamente en el desempeño laboral, en búsqueda de la mejora en la gestión del talento humano, a partir de la interacción de los directivos y colaboradores, para algunas organizaciones la gestión de la comunicación interna es un aliado estratégico para mejorar el desempeño laboral en la organización, que permiten el cumplimiento de objetivos, por ello es necesario dinamizar los flujos de información y promover la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

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

En una universidad privada de Cajamarca no se cuenta con un sistema de comunicación interna que permita la integración de los directivos y colaboradores, siendo esto un obstáculo para dinamizar el flujo de información o limitar la participación en los resultados mediante la

retroalimentación; además el talento humano desconoce las decisiones e información relevante para el cumplimiento de metas, por ello la incertidumbre en la toma de decisiones improvisada limita el desempeño laboral.

### **1.2 Pregunta de investigación**

¿Cuál es el impacto de las herramientas de comunicación interna, en el nivel de desempeño de los trabajadores de una universidad privada en Cajamarca, 2018?

## **Objetivos de investigación**

### **1.3.1 Objetivo General**

Determinar el impacto del uso de herramientas de comunicación interna en el nivel de desempeño de los trabajadores de una universidad privada en Cajamarca, 2018.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Describir el uso de las herramientas de comunicación interna utilizadas en la Universidad Privada de Cajamarca.
- Determinar el nivel de desempeño de los trabajadores a raíz del uso de las herramientas de comunicación interna de la Universidad Privada de Cajamarca.

### **Justificación de la Investigación**

En la actualidad el uso de herramientas comunicacionales internas para el nivel de desempeño de trabajadores de una universidad privada en Cajamarca, 2018 requiere utilizar flujos de información efectivos para que el mensaje llegue a todo el talento humano, para que ellos participen de forma activa en la toma de decisiones y permitan el logro de sus objetivos. La presente investigación pretende mejorar los sistemas y procesos de comunicación interna para que el talento humano de la universidad privada de Cajamarca se informe e implemente flujos de comunicación interna que permita tener un desempeño laboral óptimo.

### **Alcance de la Investigación**

El presente trabajo de investigación pretende formular estrategias viables y objetivas para la universidad privada de Cajamarca, iniciando con el establecimiento de la visión y misión de la organización; el enunciado de los intereses organizacionales, de sus valores, y del código de ética que normarán el accionar de la organización; la evaluación de los factores externos e internos que influyen en la organización; el análisis del sector educación y de los competidores; la determinación de los objetivos estratégicos de corto y largo plazo; y terminará con la identificación y selección de las estrategias específicas que permitirán, al implementarse mejorar la competitividad de la organización en el ámbito local para poder alcanzar la visión trazada.

El análisis de investigación se desarrolló siguiendo los lineamientos del proceso estratégico aplicados a la realidad de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca, los datos obtenidos y estrategias propuestas únicamente calzarán a las necesidades de la universidad mencionada, por lo que se recomienda, para otras investigaciones similares, se considere como es el caso de este estudio como guía y referencia, los resultados de este análisis no necesariamente coincidirán con la realidad de otras empresas de rubros similares.

## MARCO TEORICO

### a. **Antecedentes**

Los antecedentes constituyen una fase donde se consultan trabajos realizados por otros investigadores que guardan relación con el tema de estudio para darle mayor sustento a la investigación; los trabajos consultados fueron los siguientes: Ramos (2015) en la tesis de pregrado denominado *“La Comunicación Interna y su Incidencia en la Productividad de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda la Merced Ltda., en la Ciudad de Ambato.”* de la Universidad Técnica de Ambato. Desarrolla una investigación con el objetivo de Investigar de qué manera influye la comunicación interna en la productividad de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda la Merced Ltda., en la ciudad de Ambato, llegó a concluir que la ausencia de un sistema de comunicación interna genera un ambiente laboral inestable, impidiendo un desarrollo institucional. Esta situación, normalmente, inviabilizará los planes y oscurecerá los

objetivos a alcanzar, sin embargo los empleados y directivos consideran que no se sienten integrados dentro de la cooperativa la Merced, lo que puede generar que se trabaje aisladamente y no se sientan comprometidos con la Institución; también recomienda que es importante mantener canales abiertos de comunicación para informar, promover, estimular y dar a conocer toda clase de contenidos, relativos a sus planes, objetivos y acciones a realizar a su personal.

Olivos (2014) En la tesis de pregrado denominado “La comunicación interna y la percepción de la calidad de servicio por los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito parroquia San Lorenzo del Distrito de Trujillo” de la Universidad Privada Antenor Orrego Trujillo – Perú. Para obtener para obtener el título profesional de Licenciado en Ciencias de la Comunicación; con el objetivo de determinar el nivel de relación que existe entre la comunicación interna y la percepción de la calidad de servicio por los socios de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquia San Lorenzo” llegó a la conclusión que las necesidades de comunicación identificadas están relacionadas con el uso efectivo de las tecnologías de comunicación, con el empleo efectivo de canales de comunicación formales, a partir de los cuales se garantizará el logro de resultados institucionales, los resultados obtenidos indica que el personal tiene conocimiento de las herramientas tecnológicas para lograr una comunicación fluida; sin embargo, la comunicación vía e-mail es poco utilizada por ello es necesario que la gestión estratégica de la

comunicación interna genere relaciones interpersonales favorables entre colaboradores, directivos y socios externos.

González (2014) autor del ensayo denominado “*La comunicación interna como herramienta para la toma de decisiones en la alta gerencia caso Industrias Galber S.A.S*” de la Universidad Militar Nueva Granada; el objetivo del ensayo es identificar los aspectos de la comunicación interna que deben servir de base para soportar el desarrollo de las empresas, especialmente apoyando la toma de decisiones gerenciales, concluye que es necesario emplear nuevas tecnologías que brindan instrumentos como el intranet, las videoconferencias, el correo electrónico; por ello la toma de decisiones gerenciales requiere para su eficacia que la comunicación interna se desarrolle óptimamente, empezando por su papel en temas como la promoción de la comunicación vertical ascendente, que ayuda a nutrir de ideas e información a la gerencia.

Macías, Ponce, Escobedo, Berumen, & Cuevas (2013) en su artículo científico denominado “Exploración en la comunicación interna como efecto competitivo” de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Realiza una investigación con la finalidad de analizar la comunicación interna como factor clave dentro de la empresa, hace referencia que la comunicación entre los empleados mejora el desempeño laboral, por ello concluye que implementar correctamente la comunicación interna permitirá que las organizaciones sean competitivas y se posicionen mejor en el mercado.

Tapia (2011) en la tesis de pregrado denominado “La Comunicación Interna y Desempeño Laboral en Electro Puno S.A.A-2010” de la Universidad Nacional del Altiplano, para obtener el título de Licenciado en Ciencias de la Comunicación Social, con el objetivo de describir cómo influye la comunicación interna en el desempeño laboral de Electro Puno S.A.A durante el 2010, llega a la conclusión de que el personal tiene conocimiento de los canales y medios de comunicación interna, sin embargo el uso ineficiente de la comunicación causa confusión, desinterés y pasividad en los trabajadores debido a la presencia de omisión, distorsión y sobrecarga de información, afectando negativamente en el desempeño del trabajador y que no puede dejar de señalarse que la gestión moderna es entendida fundamentalmente como un dialogo entre directivos y colaboradores, en la que la información y la comunicación son indispensables.

Alonso (2013), en la tesis El rol de la comunicación interna y la cultura organizacional, tras los procesos de adquisición entre dos empresas de servicios públicos, realizada con el personal de oficinas centrales de la Empresa Eléctrica de Guatemala S.A. Como objetivo se propuso identificar las necesidades de comunicación interna de EEGSA para la difusión de su cultura organizacional entre los miembros de la organización para el alcance de los propósitos de la institución y la satisfacción de sus colaboradores. Utilizo el diseño descriptivo y como



instrumento un cuestionario auto-administrado y entrevistas semiestructuradas para tener una representación de la realidad total sobre la cultura organizacional, comunicación interna y sentido de pertenencia de los colaboradores.

Concluyó que la comunicación interna dentro de EEGSA es débil debido a que los canales de comunicación que utilizan son inadecuados, ya que los mensajes difundidos no les llegan a todos los colaboradores de la institución. Además, no se tienen segmentados eficazmente, en dependencia del trabajo laboral que realizan o del puesto de trabajo que ocupan dentro de la organización y recomienda que se elaboren estrategias de comunicación interna, las cuales lleguen a todos los colaboradores por igual y todos se sientan identificados y tomados en cuenta en la misma.

Angiolini (2014) en el Seminario interdisciplinario comunicación interna: una herramienta estratégica, disponible en internet, sostiene que la comunicación interna es el medio que permite orientar la conducta del ser humano y formar relaciones interpersonales positivas que conceda al personal de una organización trabajar en equipo para alcanzar los objetivos de la anterior. La comunicación entonces es el vehículo a través del cual se pueden realizar cambios significativos en la organización.

Lo importante de la comunicación organizacional no es la cantidad de medios que se utilicen para comunicar e informar aspectos relevantes

de la institución, sino lo que se implemente sea objetivo y tenga relación con la estrategia planificada.

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

Rivera (2010) presidente de la Asociación Peruana de Profesionales en Comunicación Interna y jefe de comunicaciones internas en Nestlé Perú, en la entrevista sobre el tema, La gestión de la comunicación interna en las organizaciones, afirma que la importancia de la comunicación interna radica en tomar en cuenta al colaborador, brindándole una información clara, directa y transparente de las situaciones que ocurren en la empresa. Contribuye a que los trabajadores se enfoquen de mejor manera en los objetivos organizacionales, minimiza la incertidumbre y los rumores que pueden surgir.

Existen diferentes herramientas de comunicación interna, entre las que se encuentra el correo electrónico, los anuncios colocados en lugares estratégicos de tráfico organizacional, entre otros. Sin embargo, la forma más efectiva de comunicación es la interpersonal, las anteriores se utilizan como complemento de ésta.

El gerente de la organización necesita saber comunicar de forma efectiva, para dar a conocer al personal situaciones importantes para la empresa como lo son ascensos, promociones, cambios y demás. Debe existir confianza entre los miembros de la organización para que exista una comunicación de doble vía, donde los colaboradores puedan comunicarse clara y directamente.

Guillen (2008) en el artículo La satisfacción laboral. Relación con el comportamiento organizacional, disponible en Internet, sostiene que ésta es un concepto complejo que se relaciona con la visión de los empleados respecto al entorno laboral, las compensaciones, la supervisión y las exigencias del puesto.

Los diferentes aspectos de la satisfacción laboral son actitudes que se centran en la satisfacción con el trabajo que se realiza, el salario, los compañeros, los jefes y los ascensos u oportunidades de crecimiento. La importancia que cada uno tiene cambia a medida que el trabajo se modifica. También hay situaciones en las que el colaborador se encuentra satisfecho con algunos aspectos de su trabajo, sin embargo, otros en los que no lo está.

## **Bases teóricas**

### **2.1. Herramientas de la comunicación interna para motivar**

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

La información

La agenda diaria Asignación de responsabilidades

Evaluación de desempeño

Delegar tareas

Asertividad

### **2.2.2. Tipos de herramientas de comunicación Interna**

Aamodt (2010) define los tipos de herramientas de comunicación interna como la transmisión de información entre los colaboradores, la administración o dirección general y los clientes externos. Este tipo de comunicación utiliza memorándums, llamadas telefónicas y correo electrónico entre otros.

**Memorándum.** Es uno de los métodos más comunes para la comunicación de negocios. Tienen la ventaja que proporciona información detallada a un gran número de personas en corto tiempo. Sin embargo, con el uso extendido de las maquinas fotocopadoras y las impresoras, los colaboradores, específicamente los administrativos o de oficina, dejan de leer los memos. Es por esto, que el memo pierde eficacia como medio de comunicación organizacional.

**Llamadas telefónicas.** Se utilizan en las organizaciones como un medio rápido y eficaz de comunicar información a los colaboradores. Una de las limitaciones es no disponer de señales no verbales y como consecuencia, a menudo, una parte del mensaje no se transmite.

Actualmente las videoconferencias se utilizan en un gran número de empresas, incluso realizan el proceso de la entrevista laboral por medio de éstas, con el objetivo de economizar gastos.

**Correo electrónico.** Este medio de comunicación masiva ha reemplazado en gran parte a los memos y a las llamadas telefónicas. Éste se usa principalmente para intercambiar información general, oportuna y para realizar preguntas o aclarar dudas, no para sustituir conversaciones importantes. Una de las ventajas del correo electrónico es que se disminuye el uso de papel en la organización, por lo tanto, el gasto en material de oficina es menor.

desventaja de este medio de comunicación, es que, al utilizar el correo electrónico, disminuye el contacto personal, es decir las relaciones interpersonales entre miembros de la empresa. Otra desventaja es la mala interpretación que se le puede dar a un mensaje, debido a la ausencia de conducta verbal, al igual que el carácter informal del mismo

### **2.2.3. Objetivos de la comunicación interna**

La finalidad de la comunicación interna se basa en el intercambio planificado de mensajes dentro de la organización, además representa un medio e instrumento para la gestión del talento humano, con el objeto de establecer un conjunto de procesos de transmisión de información que se debe de complementar con los objetivos que puedan tener cada empresa; por lo tanto, la comunicación interna permite lo siguiente.

La eficacia y eficiencia de la red comercial como vía de información, fomenta la motivación y control, también es necesario para adquirir información disponible sobre los procesos administrativos, campañas y reglamentos internos.

#### **2.2.4. La comunicación en las organizaciones**

La comunicación en las organizaciones implica compartir información entre los individuos, para cumplir metas organizacionales, da a los empleados una idea del lugar que ocupan, la comunicación permite que el trabajador se informe sobre cuáles son los deberes de su puesto y cuáles no, el empleado debe recibir información sobre los resultados de sus esfuerzos como en la evaluación del desempeño. (Griffin & Moorhead, 2010)

#### **Tres propósitos de la comunicación organizacional**

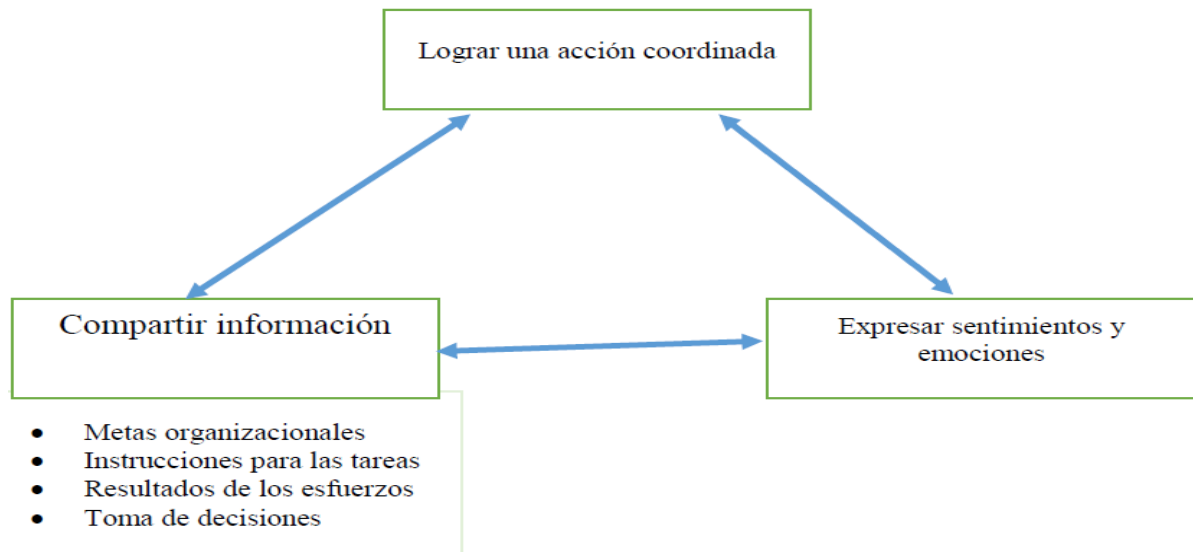


Figura 1. Propósitos de la comunicación Organizacional.

### 2.2.5. Tipos de comunicación interna

Arizcuren et.al. (2008) distinguen diferentes tipos de comunicación interna, entre ellos se encuentran:

- **Comunicación descendente**

La comunicación descendente se refiere a aquella información que proviene de la dirección de la organización al resto de los miembros de la misma. Esta es conocida por todo el personal y resulta eficiente si es transmitida de forma clara, concisa. Puede crear respeto y confianza si se realiza de forma que los destinatarios la perciban como cercana y verdadera.

- **Comunicación ascendente**

Esta proviene de los miembros de la organización a la dirección de la misma. Mediante este tipo de comunicación los diferentes niveles y áreas de la misma pueden participar de manera activa. De esta forma mejoran las relaciones laborales, se promueve el aporte de ideas, sirve

como retroalimentación y se conocen directamente necesidades de la empresa o posibles conflictos.

- **Comunicación horizontal**

Es el tipo de comunicación que fluye entre los miembros de la empresa que se encuentran en el mismo nivel o área. La mayoría de los mensajes que se emiten crean coordinación, incrementan el trabajo en equipo y se crea un ambiente de trabajo positivo.

- **Comunicación transversal**

Es aquella comunicación que fluye entre los miembros de la organización que no comparten precisamente el mismo nivel o área de trabajo. Esta es fundamental, puesto que integra a distintos grupos de la empresa.

Desde el punto de vista de la comunicación interna en una organización, ésta debe fluir en todos los niveles, esto asegura la participación de todos los miembros y por lo tanto crea un ambiente de identificación, trabajo en equipo y cooperación.

- **La comunicación informal**

Newstrom (2011) considera que además de la comunicación ascendente y descendente, la comunicación informal juega también un papel importante dentro de las organizaciones. A esta se le conoce también como comunicación extraoficial. Puede emitirse tanto de forma oral como escrita y por lo general tiende a ser rápida y flexible. Esta velocidad dificulta que la administración o dirección impida la propagación de rumores indeseables dentro de la empresa.



### **2.2.6. Propósito de la comunicación**

Koontz et.al (2012) indican que el objetivo de la comunicación en una empresa es disponer de información para facilitar los procesos de cambio dentro de la misma, es decir, influir en la acción de los miembros para lograr el bienestar de la empresa. Es necesaria para los siguientes aspectos:

- Establecer y difundir al personal las metas de una empresa.
- Desarrollar planes para el logro de objetivos organizacionales.
- Organizar los recursos humanos de la organización de forma eficiente y efectiva.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la empresa.
- Liderar, dirigir, motivar y crear un clima organizacional en el que los colaboradores deseen cooperar.

### **2.2.7. La comunicación interna**

La comunicación interna en la empresa es esencial para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial, promueve el desempeño mediante la coordinación, la cooperación y la satisfacción en el trabajo, debido a que el personal conoce sus funciones y se identifican con la organización; sin embargo la ausencia de la comunicación no permite que el trabajador realice sus actividades; por ello es importante que los administradores emitan y reciban información, de tal manera que los supervisores puedan dar instrucciones (Fernández, 1998)



*Figura 2.* Proceso multidireccional de la comunicación interna

La comunicación interna debe ser entendida como un proceso sistémico, multidireccional, eficiente, eficaz y coherente, donde se analice a los diferentes públicos internos que tiene la organización. Por otra parte, las organizaciones deben generar líderes capaces de escuchar y generar respeto entre todos los colaboradores para evitar el abuso del poder. (Cruz; 2012)

#### **2.2.8. La comunicación**

La comunicación es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra, con la finalidad de compartir sentimientos y conocimientos, que comprende transacciones entre ellas; por ello las organizaciones no existen ni operan sin comunicación, representa una red que integra y coordina todas sus partes; sin embargo, existe barreras de la comunicación que obstaculizan la circulación del mensaje.

#### **2.2.9. Desempeño laboral**

Chiavenato (2011) define el desempeño laboral como la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria

para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos y va ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables. (Chiavenato, 2011)

Además, expone que el desempeño del talento humano se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, tales como:

**Factores actitudinales:** disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad y capacidad de realización.

**Factores operativos:** conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo y liderazgo.

#### **2.2.10. Desempeño del trabajador**

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a

través de continuos programas de capacitación y desarrollo. En años recientes, la administración del desempeño ha buscado optimizar sus recursos humanos para crear ventajas competitivas (Cruz Batista, 2012)

Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas (Ramírez, 2010)

### Factores de desempeño de laboral

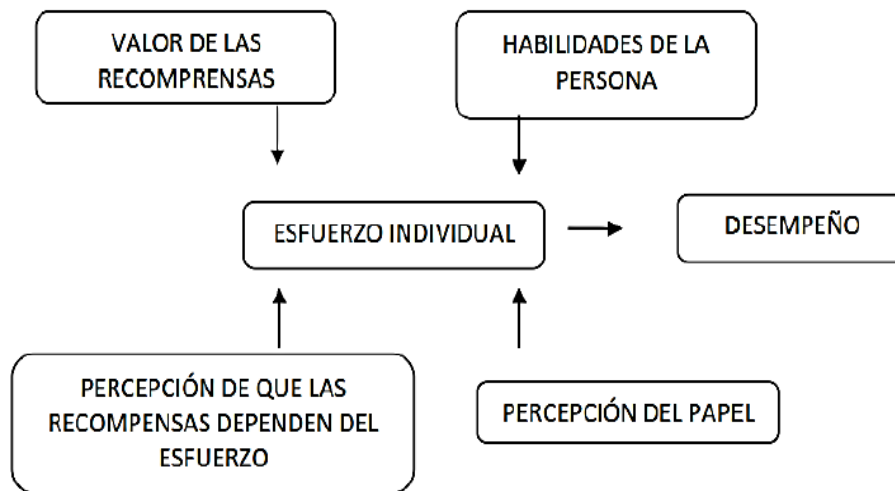


figura 3. Factores de desempeño laboral

#### 2.2.11. Elementos que influyen en el desempeño laboral

Diversos autores han encontrado diferentes variables para evaluar el desempeño de las personas en sus trabajos; tal es el caso de quienes aseguran que el desempeño laboral por factores como: capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa; conocimiento, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño, influye de manera directa en el

cumplimiento de tareas sintiéndose cansados; desmotivados; presionados y cuando la presión empieza a acumularse causa tensión y tiene efectos adversos en emociones; procesos intelectuales por ende influye en el rendimiento del trabajador. (Ramírez, 2010)

**Iniciativa:** Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje apoyado en la auto responsabilidad y la auto dirección, tener iniciativa supone adoptar una actitud proactiva; despierta ante la realidad y con la madurez suficiente para asumir las consecuencias de la acción.

**Trabajo en equipo:** Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo, puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas.

**Planificación:** La planificación es una herramienta útil en muchos campos de la vida, ya que de esa manera se supera la improvisación, la planeación es el proceso de anticipar hechos futuros y determinar estrategias para alcanzar los objetivos institucionales.

**Calidad de trabajo:** Calidad es equivalente a hacer las cosas bien, enfocando nuestros procesos a ello, asegurando nuestro servicio y su garantía.

**Nivel de productividad:** Es el incremento o disminución de los rendimientos surgidos en las variaciones del trabajo como contribución al logro de los objetivos.

**Relaciones interpersonales:** La existencia de un ambiente social pobre, la falta de apoyo y solidaridad entre compañeros de trabajo y de jefaturas o supervisores, esto se traduce en aislamiento físico y afectivo, en pocas oportunidades para interactuar con otros colegas y en ausencia de un clima laboral adecuado. (Ramírez, 2010)

#### **2.2.12. Dimensiones de desempeño laboral.**

Según (Cayetano, 2015) las dimensiones del desempeño laboral son los compromisos laborales y compromisos comportamentales.

##### **Compromisos laborales.**

Son los acuerdos establecidos entre el evaluador y el evaluado relativos al desempeño, las actuaciones laborales y los logros requeridos para la realización y entrega de los productos o resultados finales esperados; estos compromisos deberán ponderarse de acuerdo con su importancia en el cumplimiento de los objetivos institucionales y con fundamento en estas condiciones, se les asignará un peso porcentual dentro de la escala de evaluación.

### **Compromisos comportamentales.**

Son los acuerdos establecidos entre el evaluado y el evaluador relacionados con las conductas o comportamientos que orientan la participación del empleado en la ejecución de los proyectos estratégicos de su área o dependencia, o en las actividades que contribuyen al cumplimiento de los cometidos misionales o de apoyo en la entidad.

#### **2.2.13. Factores que influyen en el desempeño laboral**

Según los estudios de Davis & Newtrons (2002) conceptualizan las siguientes capacidades; adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño. El desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados como actitudinales, disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo. (Chiavenato, 2000)

Frecuencia de logro de resultados

Eficiencia en el trabajo

Aportes

Identificación de objetivos del equipo

Planificación de actividades

### **Satisfacción del trabajo**

Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales, la cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo.

### **Autoestima**

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo.

### **Trabajo en equipo**

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

### **Capacitación del trabajador**

Otro aspecto necesario a considerar es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a Drovett (2002), “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”

#### **2.2.14. Características de desempeño laboral**



Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre el desarrollar su trabajo.

Según Furnham (2001), las características del desempeño laboral son los siguientes:

Adaptabilidad

Comunicación

Iniciativa

Conocimiento

Trabajo en equipo

Estándares de trabajo

Desarrollo de talentos

Potencia el diseño del trabajo

Maximizar el desempeño

#### **2.2.15. Factores que se evalúan en el desempeño laboral**

Según Sherman, Bohlander y Snell (1999), los factores que se pueden evaluar son:

Conocimiento del trabajo

Calidad de trabajo

Relaciones con las personas

Estabilidad emotiva

Capacidad de síntesis

Capacidad analítica

### 2.2.16. Indicadores del desempeño laboral

El desempeño está en función a su entorno, en el cual existe la organización, su capacidad y la motivación respectiva.

#### Indicadores del desempeño laboral

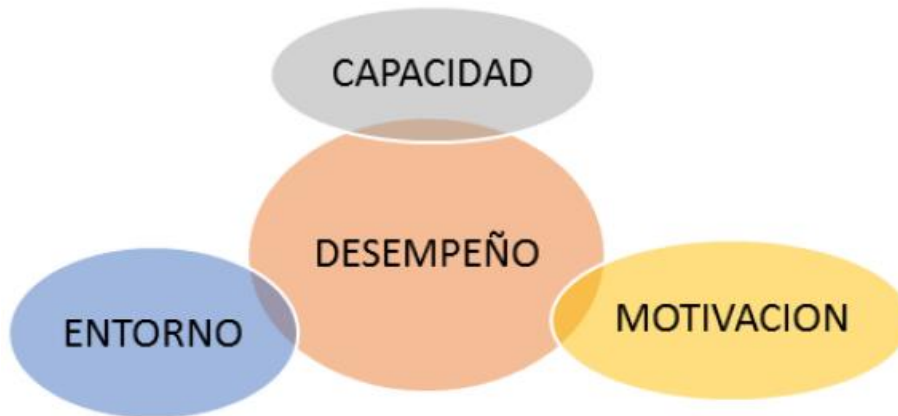


Figura 4. Indicadores de desempeño laboral

### 2.2.17. Evaluación del desempeño

Cayetano (2015) manifiesta que la importancia de evaluar el desempeño radica en que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Tabla 1.  
*Desarrollo de variables*

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA	Martinez (2013) Llama herramientas de comunicación a aquellas que utilizan las tecnologías de la información y comunicación como medio para desarrollar capacidades de diálogo, de discusión y debate.	Buzón Comunícate.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correo informativo.</li> <li>• Medio de comunicación.</li> <li>• Principal herramienta interna.</li> </ul>
		Murales Comunícate.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramienta física de comunicación.</li> <li>• Medio que motiva e informa.</li> </ul>
		Conexión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramienta interactiva.</li> <li>• Herramienta de vinculación.</li> <li>• Herramienta de vínculo.</li> </ul>
DESEMPEÑO LABORAL	Según (Cayetano, 2015) las dimensiones del desempeño laboral son los compromisos laborales y compromisos comportamentales.	Compromisos Laborales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento.</li> <li>• Rendimiento.</li> <li>• Metas.</li> <li>• Expectativas.</li> <li>• Responsabilidades.</li> </ul>
		Compromisos Comportamentales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reputación.</li> <li>• Ética.</li> <li>• Desempeño.</li> <li>• FeedBack.</li> </ul>

## DESCRIPCION DE METODO DE ANALISIS

### IV.1 Diseño de investigación

Según Hernández Sampieri (2014), el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación, este señala al investigador lo que debe de hacer para alcanzar sus objetivos y contestar las interrogantes que se ha planteado. Esta es una investigación **no experimental** por lo que se realizó sin manipular deliberadamente la variable, limitando la investigación a observar los fenómenos tal y como se presentan en su contexto natural para analizarlos, observando situaciones ya existentes. No se manipuló la variable, es decir, no se tuvo control ni influencia directa sobre ella. Así mismo la presente investigación es **correlacional** ya que se tiene como finalidad establecer el grado de relación o asociación no causal existente entre dos o más variables.

### IV.2 Unidad de análisis

Los colaboradores que interactúan con las herramientas comunicacionales utilizadas en la universidad privada de Cajamarca.

### IV.3 Población

Se consideró como población a la totalidad de colaboradores de una universidad privada de Cajamarca, que llegan a ser 245.

Criterios de selección:

- a. Trabajadores permantes de la institución (tiempo completo)
- b. Pertecenecen al área académica o administrativa
- c. Disponibilidad para participar d ela investigación

Los criterios de exclusión fueron los siguiente:

- a. Docentes tiempo parcial
- b. Trabajadores que no cumplan jornada laboral completa

#### IV. 4 Muestra

Se consideró como muestra: 150 colaboradores que laboran en la universidad privada en Cajamarca durante el año 2018.

La muestra se cálculo mediante un cálculo de muestreo aleatorio simple, para ello tenemos la fórmula:

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

n = tamaño de la muestra

N = población o universo

Z = nivel de confianza

p = probabilidad a favor

q = probabilidad en contra

e = error máximo aceptable (error maestral)

Para los valores en la presente investigación tenemos:

N = 245

Z = 1.96

p = 50%

q = 50%

$$e = 5\%$$

Tamaño de muestra  $n = 150$  colaboradores que conforman la muestra.

#### **IV.5 técnicas e instrumentos para la recolección de datos**

La técnica que se utilizó para la recolección de datos fue encuesta aplicada, la cual es una técnica de recolección de información a través de la formulación de un cuestionario de preguntas para contribuir al estudio en curso. Con esta técnica lograremos determinar la incidencia del uso de herramientas comunicacionales para evaluar el desempeño de los trabajadores de una universidad privada en Cajamarca, 2018.

Concerniente a las fuentes que han sido obtenidas de diferentes páginas webs, tesis, papers, los cuales proporciona información de manera gratuita pertinente al tema de investigación, teniendo como instrumentos de recolección de datos los siguientes ítems.

Encuesta.

Microsoft Excel.

Fichas de recolección de información.

#### **IV.6 Métodos de análisis de datos**

Para el procesamiento de los datos recopilados, se hará el uso de las herramientas técnicas, principalmente el Microsoft Excel y SPSS los cuales son herramientas básicas para cálculos matemáticos y así poder graficar

los resultados de la investigación. Además de Microsoft Word para realizar el informe final de la tesis.

## RESULTADOS

**Objetivo Específico 1: Describir el uso de las herramientas de comunicación interna utilizadas en una universidad privada de Cajamarca.**

Luego de realizar las indagaciones con el área de Gestión de Talento Humano de la Universidad Privada en Cajamarca, se logró identificar las siguientes herramientas de comunicación interna brindadas por la universidad para el uso de los colaboradores, als cuales se detallan a continuación.

Buzón Comunícate.

Murales Comunícate.

Conexión (intranet).

Estas herramientas son controladas por los responsables de la organización para emitir diferentes mensajes a los colaboradores de la misma.

**BUZÓN COMUNICATE:** Esta herramienta sirve para la emisión de mensajes puntuales y emitidas a través del correo corporativo. Ejemplo: saludo de inicio de ciclo.



Figura 5. Buzon comunicate

**MURALES COMUNICATE:** Gráficos ubicados en espacios físicos, son utilizados como branding a nivel interno. Generar recordación positiva de los momentos vividos a través de fotos o mensajes positivos. Siempre acompañado de los muñecos FIDEL e IZA, Ejemplo. Así se vivió el día del padre en la sede chorrillos; así vivimos fiestas patrias en la sede Cajamarca.



Figura 6. Mural Comunícate



**CONEXIÓN (intranet):** Espacio digital y audiovisual, donde se cuelgan fotos, notas, secciones, etc. Además, goza de interacción con el usuario. Conexión es el medio con mayor interactividad digital dentro de la organización.



FIGURA 7. Conexión

**Objetivo Especifico 2: Determinar el nivel de desempeño de los trabajadores a raíz del uso de las herramientas de comunicación interna de la Universidad Privada de Cajamarca.**

Luego de procesar los datos se obtiene los siguientes resultados que se detallan en los siguientes gráficos, cuales corresponden a las dimensiones requeridas por la investigación.

En la figura 8, se puede apreciar el nivel de dimensión Buzón Comunícate.

Se evidencia que el 77% de encuestados presentan un nivel alto respecto a la dimensión Buzón Comunícate y el 20% un nivel medio, dejando como nivel bajo a un 3%. Los encuestados consideran que la herramienta Buzón Comunícate es relevante para la información y desempeño del colaborador.



Figura 8. Porcentaje Buzón Comunícate

En la figura 9, se puede apreciar el nivel de la dimensión Murales Comunícate. Se evidencia que el 60% de encuestados presentan un nivel alto respecto a la dimensión Murales Comunícate y el 30.7% un nivel medio, dejando como nivel bajo a un 9.3%. Los **encuestados** consideran que la herramienta Murales Comunícate es relevante para la información y desempeño del colaborador.

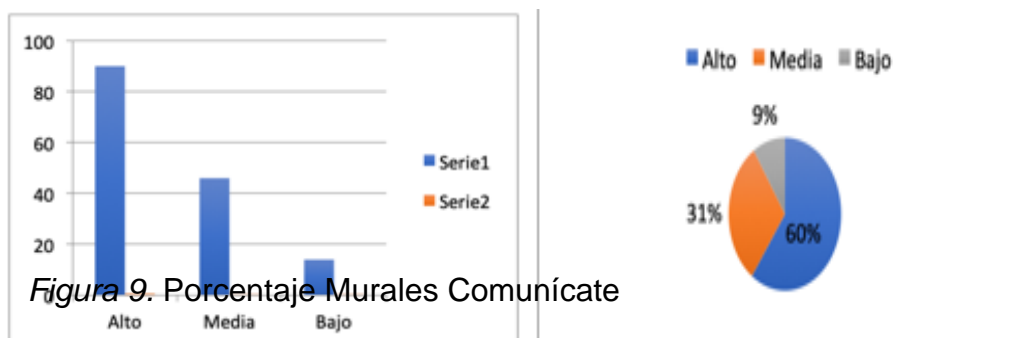
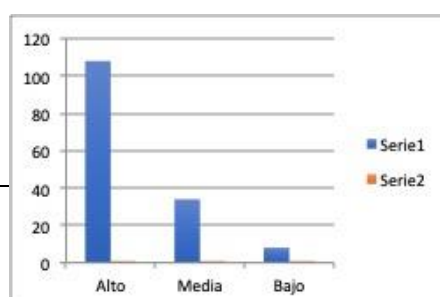


Figura 9. Porcentaje Murales Comunícate

En la figura 10, apreciamos el nivel de la dimensión Conexión. Se evidencia que el 72% de encuestados presentan un nivel alto respecto a al dimensión Conexión y el 22.7% un nivel medio, dejando como nivel bajo a un 5.3%. Los encuestados consideran que la herramienta Conexión es relevante para la información Y desempeño del colaborador.



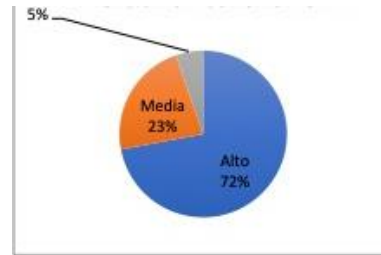


Figura 10. Porcentaje Conexión

En la figura 11, se aprecia el nivel de la dimensión Compromisos Laborales, los cuales son: Reconocimiento, rendimiento, metas, expectativas, responsabilidades. Se evidencia que el 77% de encuestados presentan un nivel alto respecto a la dimensión Comportamientos Laborales y el 23% medio, sin ningún porcentaje en bajo. Los encuestados consideran que Compromisos Laborales de la Universidad es relevante para el desempeño del colaborador.



Figura 11. Compromisos Laborales

En la gráfica 12, se aprecia el nivel de la dimensión Compromisos Comportamentales, los cuales son: reputación, ética, desempeño y feedback. Se evidencia que 91.3% de encuestados presenta un nivel alto con respecto a la dimensión Compromisos Comportamentales y el 8% medio, dejando un 0.7% en bajo. Los encuestados consideran que los

Compromisos Comportamentales de la Universidad es relevante para el desempeño del colaborador.

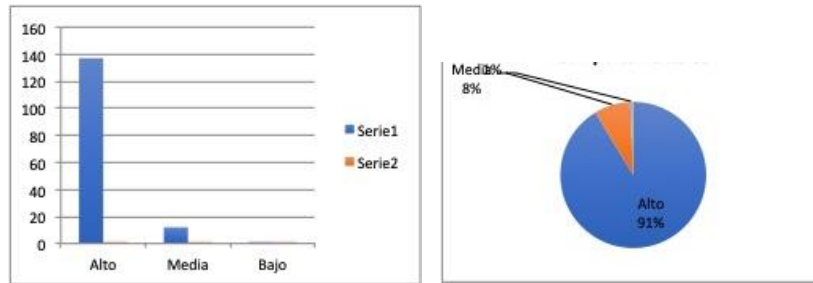


Figura 12. Compromisos Comportamentales

**Objetivo General:** Determinar el impacto del uso de herramientas de comunicación interna en el nivel de desempeño de los trabajadores de una universidad privada en Cajamarca, 2018.

Tabla 2

*Cruce de variables herramientas de comunicación y desempeño del colaborador*

			Nivel de Desempeño de los Trabajadores			Total
			3	4	5	
Herramienta 2	Recuento	1	1	0	2	
	% dentro de V1	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%	
Comunicación Interna 1	Recuento	4	14	3	21	
	% dentro de V1	19,0%	66,7%	14,3%	100,0%	
4	Recuento	1	64	32	97	
	% dentro de V1	1,0%	66,0%	33,0%	100,0%	
5	Recuento	0	7	23	30	
	% dentro de V1	0,0%	23,3%	76,7%	100,0%	

Total	Recuento	6	86	58	150
	% dentro de V1	4,0%	57,3%	38,7%	100,0%

Fuente: elaboración Propia

Se observó que, de 150 colaboradores de una universidad privada en Cajamarca, el 38.7% opinaron que se encontraron de acuerdo con el nivel de desempeño de trabajadores, de los cuales se observó que el 76.7% opinaron estar de acuerdo con las herramientas de comunicación, mientras que un 57.3% opinó estar de acuerdo. Asimismo, el 4% de los colaboradores se encontró de acuerdo sobre el desempeño laboral, de los cuales el 50 % se encuentra en desacuerdo con las herramientas de comunicación.

Tabla 3  
*Correlación de Spearman*

		Medidas simétricas			
		Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,467	,068	6,418	,000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,449	,069	6,106	,000 <sup>c</sup>
N de casos válidos		150			

Fuente: elaboración Propia

Con respecto a la Correlación entre las variables Herramientas de comunicación interna y desempeño del colaborador, el coeficiente de correlación de Spearman se ubica en el rango entre 0,00 y 1,00 por lo tanto existe una correlación positiva y significativa entre las dimensiones analizadas (significancia es menor a 0.10).

## **DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

### **Discusión**

Ramos (2015), desarrolla una investigación con el objetivo de Investigar de qué manera influye la comunicación interna en la productividad de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda la Merced Ltda., en la ciudad de Ambato, llegó a concluir que la ausencia de un sistema de comunicación interna genera un ambiente laboral inestable, impidiendo un desarrollo institucional. Se contrasta con los resultados logrados lo que aprueba ratificar que las herramientas de comunicación interna se relacionan directamente con el desempeño laboral al obtener porcentajes de 77%, 60% y 72% como resultado en las dimensiones que estudian las herramientas de comunicación interna.

Olivos (2014) llegó a la conclusión que las necesidades de comunicación identificadas están relacionadas con el uso efectivo de las tecnologías de comunicación, con el empleo efectivo de canales de comunicación formales, a partir de los cuales se garantizará el logro de resultados institucionales. Los resultados obtenidos en la presente investigación indican que el

personal tiene conocimiento de las herramientas de comunicación interna para lograr una comunicación fluida y mejor desempeño de sus labores.

Macías, Ponce, Escobedo, Berumen, & Cuevas (2013) realiza una investigación con la finalidad de analizar la comunicación interna como factor clave dentro de la empresa, hace referencia que la comunicación entre los empleados mejora el desempeño laboral, así concluye que implementar correctamente la comunicación interna permitirá que las organizaciones sean competitivas y se posicionen mejor en el mercado. Lo que corrobora con la propuesta de esta investigación de la motivación laboral influenciada por la adecuada implementación de las herramientas de comunicación interna.

Tapia (2011) llega a la conclusión de que el personal tiene conocimiento de los canales y medios de comunicación interna, sin embargo, el uso ineficiente de la comunicación causa confusión, desinterés y pasividad en los trabajadores debido a la presencia de omisión, distorsión y sobrecarga de información, afectando negativamente en el desempeño del trabajador. El estudio realizado enfatiza en que los colaboradores reciben la información necesaria por los canales adecuados, lo cual genera un incremento de motivación en sus labores.

Alonso (2013) concluyó que la comunicación interna dentro de EEGSA es débil debido a que los canales de comunicación que utilizan son inadecuados, ya que los mensajes difundidos no les llegan a todos los colaboradores de la institución. Además, no se tienen segmentados eficazmente, en dependencia del trabajo laboral que realizan o del puesto

de trabajo que ocupan dentro de la organización y recomienda que se elaboren estrategias de comunicación interna, las cuales lleguen a todos los colaboradores por igual y todos se sientan identificados y tomados en cuenta en la misma. En contraste con la investigación se ratifica que los mensajes llegan a todos los colaboradores de la institución, además de obtener un 77% en compromisos laborales, lo cual se traduce en que los colaboradores reconocen las labores que deben ejercer.

Angiolini (2014) disponible en internet, sostiene que la comunicación interna es el medio que permite orientar la conducta del ser humano y formar relaciones interpersonales positivas que conceda al personal de una organización trabajar en equipo para alcanzar los objetivos de la anterior. Esto se contrasta con la dimensión de compromisos comportamentales, donde se evidencia que 91.3% de encuestados presenta un nivel alto de relaciones interpersonales y logro de objetivos.

Rivera (2010) afirma que la importancia de la comunicación interna radica en tomar en cuenta al colaborador, brindándole una información clara, directa y transparente de las situaciones que ocurren en la empresa. Contribuye a que los trabajadores se enfoquen de mejor manera en los objetivos organizacionales, minimiza la incertidumbre y los rumores que pueden surgir. La investigación reafirma lo anteriormente expuesto con el estudio de sus herramientas de comunicación interna, además de contar con un resultado de 77% en la dimensión de compromisos laborales, donde reafirma la importancia del colaborador y sus labores dentro de la institución.



## Conclusiones

Se concluye por medio de las discusiones que las herramientas de comunicación interna de la universidad privada de Cajamarca, influye en el desempeño laboral de los colaboradores, pues al recibir información e instrucciones claras y relevantes para la ejecución de las tareas, se desempeñan con mayor eficiencia y entusiasmo. Se determinó la relación directa, positiva y significativa entre las herramientas de comunicación interna y el nivel de desempeño de los trabajadores de una universidad privada en Cajamarca, 2018.

Mediante los resultados obtenidos, se comprueba que los colaboradores de una universidad privada en Cajamarca reconocen a Comunícate como su correo corporativo, Mural como espacios físicos dentro de su centro de labores y Conexión como espacio digital – audiovisual, todas ellas como principales herramientas de comunicación interna de la institución.

Se determino que el nivel de desempeño y motivación de los trabajadores a raíz del uso de las herramientas de comunicación interna de la universidad privada de Cajamarca es relevante y significativo, ya que por dichas herramientas el colaborador es informado de las acciones de la universidad y muchas veces reconocido por su labor.

## RECOMENDACIONES

Al área de Gestión del Talento Humano, se le recomienda:

Brindar al personal de la universidad el espacio para manifestar dudas o comentarios acerca del trabajo que desempeñan y de este modo lograr que la comunicación sea siempre efectiva.

Los jefes deben conceder al personal que tienen a su cargo, flexibilidad y apertura para lograr que las herramientas de comunicación sean más fluidas entre ambas partes.

Fomentar en los colaboradores, la capacidad de toma de decisiones en su puesto de trabajo con el objetivo de aumentar el compromiso con las tareas que desempeñan.

## **Referencias bibliográficas**

Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional*. Mexico: CENGAGE Learning. BIBLIOGRAPHY \ 4106 Arizcuren, A. (2008). Recuperado el 15 de Febrero de 2014, de

Álvarez Nobell, A. (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación*. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).

Armas Sandoval, J. G. (junio de 2014 ). “Comunicación interna y clima laboral” (estudio realizado en call center de la ciudad de Quetzaltenango). *(Tesis inédita de licenciatura)*. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango.

Berceruelo, B. (2011). *Comunicaion Interna en la empresa. Claves y desafios*. Valencia: Wolters Kluwer España.

Camacho, B. & Katime, A. (diciembre de 2010). Propuesta de un plan de comunicaciones internas orientado a la motivación de los empleados de la empresa dinissan Santa Marta. Universidad Sergio Arboleda Santa Marta.

Gonzales, E. (2014). Comunicación efectiva factor determinante en el desempeño laboral del personal de la dirección de recursos humanos de la policía del Estado Carabobo. *(Tesis inédita de Magíster)* Universidad de Carabobo. Barbula.

Olivos Solano, L. F. (2014). La comunicación interna y la percepción de la calidad de servicio por los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquia San Lorenzo del distrito de Trujillo. *(Tesis inedita de licenciatura)* Universidad Privada Antenor Orrego Trujillo – Perú. Trujillo, Perú.

Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación. Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones* (Segunda ed.). Madrid: Dykinson S.L.

Ramirez, F., & Rojas, L. (2004). El desarrollo de la identidad corporativa: función inherente de la gestión comunicacional. *Multiciencias*, 4(1), 25.

Ramos, G. E. (2015). La Comunicación Interna y su Incidencia en la Productividad de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda La Merced Ltda., en la Ciudad de Ambato. *Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios*. Ambato, Ecuador.

Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México D.F: Pearson Educación.

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw-Hill.

Palomo, M. (2012). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.

Robbins, S. (2013). *Administración, un empresario competitivo*. México: Pearson Educación.

Robbins, S. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

Rivera, A. (2010). La gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Perú.

Urbina, A. (abril de 2013). El rol de la comunicación interna y la cultura organizacional.

Guatemala, Guatemala.

Wolff, M. (enero de 2013). Ausentismo y satisfacción laboral. Quetzaltenango, Guatemala.

## Anexo 1

### Cuestionario de la influencia de las herramientas de comunicación Interna en el desempeño de los colaboradores de una universidad privada en Cajamarca.

<b>PROPOSICIONES</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
1. El colaborador reconoce a Buzón Comunicate como una herramienta adecuada de comunicación dentro de la Universidad.					
2. El colaborador reciben información de Buzón Comunicate (correos), que les permite enterarse de lo que sucede en la universidad.					
3. Buzón Comunicate permite al colaborador adecuarse a nuevas prácticas impuestas por la universidad.					
4. el colaborador reconoce a Buzón Comunicate como el principal medio de comunicación de la universidad.					
5. El colaborador reconoce la herramienta Mural Comuniate, ubicada en diversos puntos de la universidad.					
6. El colaborador se entera de las buenas noticias y prácticas que genera la universidad gracias al Mural Comunicate.					
7. El colaborador reconoce al Mural Comunicate como una herramienta de comunicación efectiva dentro de la universidad.					
8. El colaborador queda motivado e informado después de visualizar el Mural Comuniate.					
9. Conexión es un herramienta que el colaborador reconoce como interactiva.					
10. El colaborador descarga el material de Conexión para estar informado de las actividades que se desarrollan en la universidad.					
11. El colaborador reconoce que la herramienta Conexión llega a motivarlo y vincularlo con la universidad.					
12. La universidad reconoce las actividades que debo ejercer.					
13. La universidad reconoce al colaborador por los objetivos alcanzados en el centro de labores.					

14. La Universidad comunica metas y expectativas claras a los colaboradores.					
15. El colaborador reconoce que las Herramientas de Comunicación Interna repercute en su rendimiento laboral.					
16. La universidad construye un compromiso constante con el colaborador.					
17. La universidad mantiene una adecuada comunicación sobre el manejo de reputación y ética.					
18. La reputación y ética de la universidad influye en el desempeño del colaborador.					
19. El colaborador reconoce la existencia de respeto y apoyo por parte de la universidad.					
20. La universidad genera un feedback con el colaborador con el fin de generar un mejor desempeño dentro de la universidad.					

## Anexo 2

### Cálculo de Confiabilidad

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100.0%
	Excluido <sup>a</sup>	0	0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,908	20

**Anexo 3**  
Fichas de validación

**UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE**

**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

**I. REFERENCIA**

1.1. Experto: Oscar Vilela Seminario.  
 1.2. Especialidad: Negocios.  
 1.3. Cargo actual: Coordinador de Carrera.  
 1.4. Grado académico: Contador Pública Maestría en Administración.  
 1.5. Institución: Universidad  
 1.6. Tipo de instrumento: Encuesta.  
 1.7. Lugar y fecha: Cajamarca 18/09/19.

**II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS**

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	X					
2	Formulado con lenguaje apropiado	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis		X				
5	Suficiencia para medir la variable		X				
6	Facilita la interpretación del instrumento	X					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	X					
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Tiene secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos		X				
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>16</b>				

Coefficiente de valoración porcentual: c = 92%


**III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

.....

.....

.....

.....

  
**Firma y sello del Experto**

**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

- I. REFERENCIA** *Mano al Mar Huancabamba*
- 1.1. Experto: *Harold*
- 1.2. Especialidad: *Psicología*
- 1.3. Cargo actual: *Dr. - Universidad Huancabamba*
- 1.4. Grado académico: *Magister*
- 1.5. Institución: *UPN*
- 1.6. Tipo de instrumento: *TC-OI-M*
- 1.7. Lugar y fecha: *P-OI-M*

**II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS**

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	/					
2	Formulado con lenguaje apropiado	/					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	/					
4	Facilita la prueba de hipótesis	/					
5	Suficiencia para medir la variable	/					
6	Facilita la interpretación del instrumento	/					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	/					
8	Expresado en hechos perceptibles	/					
9	Tiene secuencia lógica	/					
10	Basado en aspectos teóricos	/					
	<b>Total</b>	<i>10</i>					

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = \frac{100}{100}$

**III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

.....

.....

.....

.....

*[Firma]*

.....

**Firma y sello del Experto**



**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

- I. REFERENCIA *Diana Romero Najos*
- 1.1. Experto: *Diana Romero Najos*
- 1.2. Especialidad: *Comunicación*
- 1.3. Cargo actual: *Coordinadora de Comunicación*
- 1.4. Grado académico: *Magister*
- 1.5. Institución: *Universidad*
- 1.6. Tipo de instrumento: *Encuesta*
- 1.7. Lugar y fecha: *Cajamarca 18/06/19*

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	X					
2	Formulado con lenguaje apropiado	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis		X				
5	Suficiencia para medir la variable		X				
6	Facilita la interpretación del instrumento	X					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	X					
8	Expresado en hechos perceptibles	X					
9	Tiene secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos	X					
	Total	40	8				

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = 95\%$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....

.....

.....

.....




Firma y sello del Experto