

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA  
COMUNICACIÓN SOCIAL**



**“LA INTERACCIÓN ENTRE LOS TRABAJADORES  
ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE  
JULIACA”.**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**Bach. VICTORIA CHAMBI QUISPE**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL**

**PUNO – PERÚ**

**2017**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL**

**“LA INTERACCIÓN ENTRE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS  
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA”.**

**TESIS**


**PRESENTADA POR:**  
Bach. VICTORIA CHAMBI QUISPE

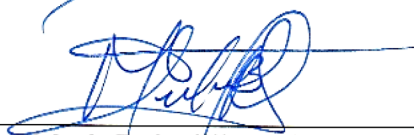
**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**  
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL

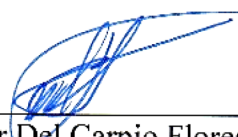


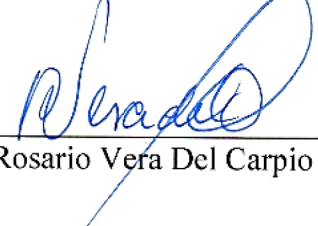
APROBADA POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:

**PRESIDENTE** :   
Dr. Javier Arturo Apaza Quispe

**PRIMER MIEMBRO** :   
M.Sc. René Jesús Vargas Irure

**SEGUNDO MIEMBRO** :   
M.Sc. María Bobadilla Quispe

**DIRECTOR DE TESIS** :   
M.Sc. Cesar Del Carpio Flores

**ASESOR DE TESIS** :   
Dra. Rosario Vera Del Carpio

AREA: Relaciones públicas  
TEMA: Interacción

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 23 de octubre del 2017

## DEDICATORIA

El presente trabajo investigación lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de mis anhelos más deseados.

A mi hijo, Josué Franz Mamani Chambi, quien fue el motor para culminar el trabajo de investigación; y al padre de mi hijo, Wilder Franz Mamani Loza.

A mis padres, Melitón Chambi Sánchez y Petronila Quispe de Chambi, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ellos he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Ha sido el orgullo y el privilegio de ser su hija, son los mejores padres.

A mis hermanas (os) Mario, Feliciano, Teófilo, Pelagía y Juana por estar siempre presentes, acompañándome y por el apoyo moral, que me brindaron a lo largo de esta etapa.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por bendecirnos la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a Asesora y Director: Dra. Rosario Vera Del Capiro el M.S.c. Cesar Del Carpio Flores, respectivamente, por su orientación para culminar esta etapa.

Agradezco a mis Sres. Jurados de Tesis: Dr. Javier Arturo Apaza Quispe, M.S.c. René Vargas Irure y a la M.S.c. Maria Bobadilla Quispe, por su sabiduría en dirigir la investigación.

Un especial agradecimiento al M.S.c. Fermín Gomes Pineda por su apoyo en la complementación del trabajo de investigación.

Gracias al Dr. Oswaldo Luizar Obregón, ex Presidente de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional de Juliaca, por haberme permitido realizar el trabajo de investigación en dicha universidad.

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN .....	12
ABSTRACT.....	13
INTRODUCCIÓN .....	14

### CAPÍTULO I

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.1.1. PROBLEMA GENERAL.....	16
1.1.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS .....	16
1.2. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	16
1.3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	20
1.5.1. OBJETIVO GENERAL .....	20
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	20

### CAPITULO II

#### MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
2.1.1. A NIVEL INTERNACIONAL.....	21
2.1.2. A NIVEL NACIONAL .....	22
2.1.3. A NIVEL LOCAL .....	23
2.2. SUSTENTO TEÓRICO.....	23
2.2.1. TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS .....	25
2.2.2. LA INTERACCIÓN.....	25
2.2.3. LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.....	31
2.2.4. LA ESCRITA NO VERBAL .....	37

2.2.5. LOS NIVELES DE CONTENIDO Y DE RELACIÓN EN LA COMUNICACIÓN. ....	39
2.2.6. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	41
2.2.7. REDES DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES .....	41
2.2.8. REDES FORMALES .....	41
2.2.9. REDES INFORMALES .....	46
2.2.10. LA INTERACCIÓN DE LOS GRUPOS INFORMALES DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN.....	48
2.2.11. LA INTERACCIÓN DE LOS GRUPOS FORMALES DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN .....	49
2.2.12. TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....	50
2.2.13. JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES, SEGÚN MASLOW.....	50
2.2.14. TEORIA DE DOS FACTORES DE HERZBERG .....	52
2.3. GLOSARIO DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	53
2.3.1. INTERACCIÓN .....	53
2.3.2. RELACIONES HUMANAS .....	53
2.3.3. COMUNICACIÓN.....	54
2.3.4. ORGANIZACIÓN .....	54
2.3.5. COMUNICACIÓN INTERPERSONAL .....	55
2.3.6. VISIÓN.....	55
2.3.7. CULTURA .....	55
2.3.8. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.....	56
2.3.9. TRABAJO EN EQUIPO .....	56
2.3.10. COMPORTAMIENTO .....	56
2.4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
2.4.1. HIPÓTESIS GENERAL .....	57
2.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS .....	57
2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	58

2.5.1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES PARA LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 1 .....	59
2.5.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES PARA LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 2 .....	60

### **CAPITULO III**

#### **DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	61
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA DE INVESTIGACIÓN .....	61
3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	61
3.4. PLAN DE TRATAMIENTO DE DATOS .....	65

### **CAPITULO IV**

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN**

4.1. UTILIDAD DE RESULTADOS DE ESTUDIO.....	66
4.2. EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	66
CONCLUSIONES .....	94
RECOMENDACIONES.....	96
BIBLIOGRAFÍA .....	97
ANEXOS .....	101

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla N° 1</b>	<b>INTERACCIÓN COOPERATIVA ENTRE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA .....</b>	<b>67</b>
<b>Tabla N° 2</b>	<b>INTERACCIÓN INDIVIDUAL ENTRE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA .....</b>	<b>69</b>
<b>Tabla N° 3</b>	<b>COMUNICACIÓN INTERPERSONAL VERBAL DE TRANSMISIÓN DE INFORMACIÓN ENTRE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA .....</b>	<b>71</b>
<b>Tabla N° 4</b>	<b>COMUNICACIÓN INTERPERSONAL VERBAL DE DEFINICIÓN ENTRE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA .....</b>	<b>73</b>
<b>Tabla N° 5</b>	<b>COMUNICACIÓN INTERPERSONAL VERBAL DE RELACIÓN ENTRE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA .....</b>	<b>75</b>
<b>Tabla N° 6</b>	<b>COMUNICACIÓN INTERPERSONAL NO VERBAL CINÉTICA ENTRE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA .....</b>	<b>77</b>
<b>Tabla N° 7</b>	<b>COMUNICACIÓN INTERPERSONAL NO VERBAL PARALINGÜÍSTICA ENTRE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA .....</b>	<b>79</b>
<b>Tabla N° 8</b>	<b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL FORMAL DE TIPO HORIZONTAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA .....</b>	<b>81</b>
<b>Tabla N° 9</b>	<b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL FORMAL DE TIPO ASCENDENTE EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA .....</b>	<b>83</b>



<b>Tabla N° 10</b>	<b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL FORMAL DE TIPO DESCENDENTE EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA .....</b>	<b>85</b>
<b>Tabla N° 11</b>	<b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INFORMAL DE FORMAS EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA .....</b>	<b>87</b>
<b>Tabla N° 12</b>	<b>FACTORES DE COMPORTAMIENTO DE TIPO EXTRÍNSECO DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA .....</b>	<b>89</b>
<b>Tabla N° 13</b>	<b>FACTORES DE COMPORTAMIENTO DE TIPO INTRÍNSECO EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA .....</b>	<b>91</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura N° 1</b>	<b>INTERACCIÓN COOPERATIVA ENTRE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA .....</b>	<b>67</b>
<b>Figura N° 2</b>	<b>INTERACCIÓN INDIVIDUAL ENTRE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA .....</b>	<b>70</b>
<b>Figura N° 3</b>	<b>COMUNICACIÓN INTERPERSONAL VERBAL DE TRANSMISIÓN DE INFORMACIÓN ENTRE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA .....</b>	<b>72</b>
<b>Figura N° 4</b>	<b>COMUNICACIÓN INTERPERSONAL VERBAL DE DEFINICIÓN ENTRE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA .....</b>	<b>74</b>
<b>Figura N° 5</b>	<b>COMUNICACIÓN INTERPERSONAL VERBAL DE RELACIÓN ENTRE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA .....</b>	<b>76</b>
<b>Figura N° 6</b>	<b>COMUNICACIÓN INTERPERSONAL NO VERBAL CINÉTICA ENTRE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA .....</b>	<b>78</b>
<b>Figura N° 7</b>	<b>COMUNICACIÓN INTERPERSONAL NO VERBAL PARALINGÜÍSTICA ENTRE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA .....</b>	<b>80</b>
<b>Figura N° 8</b>	<b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL FORMAL DE TIPO HORIZONTAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA .....</b>	<b>82</b>

<b>Figura N° 9</b>	<b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL FORMAL DE TIPO ASCENDENTE EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA .....</b>	<b>84</b>
<b>Figura N° 10</b>	<b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL FORMAL DE TIPO DESCENDENTE EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA .....</b>	<b>86</b>
<b>Figura N° 11</b>	<b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INFORMAL DE FORMAS EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA .....</b>	<b>88</b>
<b>Figura N° 12</b>	<b>FACTORES DE COMPORTAMIENTO DE TIPO EXTRÍNSECO DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA .....</b>	<b>90</b>
<b>Figura N° 13</b>	<b>FACTORES DE COMPORTAMIENTO DE TIPO INTRÍNSECO EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA .....</b>	<b>92</b>

## RESUMEN

La presente investigación titulada: “la interacción entre los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca 2014”. Tiene como Objetivo: describir la interacción entre los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca. La hipótesis plantea que la interacción entre los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, es individual, dando lugar a intereses personales, determinados por la comunicación interpersonal, lenguaje verbal y no verbal, no existen previas reuniones para la organización de la actividad para confraternizar y promover los grupos de trabajo de manera compartida y eficiente. En cuanto a la Metodología de investigación es de la no experimental. Se ha utilizado el nivel descriptivo. El diseño es transversal. Resultados: los trabajadores administrativos de edades que bordean 30-40 años afirman que la comunicación interpersonal verbal de la definición de empatía es negativa no se identificación con los problemas de los demás. Los trabajadores que mantienen contrato CAS y locadores tratan de que su relación durante la interacción sea armoniosa, entusiasta y cordial. En la comunicación interpersonal no verbal de tipo cinética, los trabajadores por contrato CAS y locadores, los documentos con las que se comunican son entendibles y son precisos. El trabajador administrativo según su estado civil soltero utiliza el tono de voz cordial, expresión facial que transmiten los trabajadores son amigables.

**Palabras clave:** interacción, trabajadores administrativos, Universidad Nacional de Juliaca.

## ABSTRACT

The present investigation titled: "the interaction between the administrative workers of the National University of Juliaca 2014". Objective: to describe the interaction between the administrative workers of the National University of Juliaca. Hypothesis: the interaction between administrative workers of the National University of Juliaca, is individual, giving rise to personal interests, determined by interpersonal communication, verbal and non-verbal language, there are no previous meetings for the organization of the activity to fraternize and promote the working groups in a shared and efficient manner. Research methodology: The type of research corresponds to the non-experimental. The descriptive level has been used. The design is transversal. Results: administrative workers aged 30-40 years old affirm that the verbal interpersonal communication of the definition of empathy is negative, does not identify with the problems of others. Workers who have a CAS contract and landlords try to make their relationship during the interaction harmonious, enthusiastic and cordial. In non-verbal interpersonal communication of kinetic type, CAS contract workers and landlords, the documents with which they are communicated are understandable and accurate. The administrative workers according to their single marital status uses the cordial tone of voice, facial expression that the workers convey are friendly.

**Keywords:** interaction, administrative workers, National University of Juliaca.

## INTRODUCCIÓN

Es importante tomar en cuenta que la interacción entendiendo desde el enfoque psicológico social y fenomenología o sociológica, nos dan cuenta en que las organizaciones uno debe saber cómo encajar en ella, tratar de identificarse con la empresa algunos expertos como Dalton y Chiavenato, sostiene que la calidad y el tipo de interacción es la reciprocidad entre individuo y organización, ya que la interacción psicológica entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad. La investigación realizada y cuyos resultados han sido plasmados en este trabajo, consta de cinco capítulos:

En el primer capítulo, se presenta el planteamiento de problema, do0nde se explica el motivo que impulso a investigar.

En el segundo capítulo, se expone el desarrollo del marco teórico y conceptual y la hipótesis, compuesto por las bases teóricas y la reseña histórica que nos ayudara a ampliar el panorama referido el tema o materia de investigación.

En el tercer capítulo, se trata del marco metodológico, donde se detalla el tipo y nivel d ela investigación, la población y las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En el cuarto capítulo, la caracterización del área de investigación, para conocer mejor la, población y la institución del objeto de estudio.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La Universidad Nacional de Juliaca, cuenta con cinco escuelas profesionales: Gestión Pública y Desarrollo Social, Ingeniería Textil y de Confecciones, Ingeniería en Energías Renovables, Ingeniería Ambiental y Forestal, e Ingeniería en Industrias Alimentarias, y tiene una población de 1,200 estudiantes; 31 trabajadores administrativos por contrato CAS y 9 con contrato por servicios de locación y 100 docentes.

Transcurridos siete años desde la promulgación de la Ley de creación de la novísima Universidad Nacional de Juliaca y cuatro años de funcionamiento institucional, se ha observado que las interacciones entre los trabajadores administrativos vienen mostrando acciones individualistas, con diversas formas de autonomía, de comunicación interpersonal de desconfianza hermetismo, inseguridad; sin una buena relación, omitiendo la empatía.

Asimismo, se ha observado que la comunicación organizacional es formal de tipo vertical sin embargo viene cobrando mayor importancia la comunicación organizacional informal dando lugar a los chismes, comunicación no confiable.

Estos componentes vienen ocasionando diversos factores de comportamiento en los trabajadores, como la ausencia de una interacción cordial, desarrollo de habilidades del buen trato, conciencia y respeto a la diferencia, así como la apertura para la integración de valores y normal de convivencia institucional.

Es propicia la ocasión de restablecer una nueva forma de interacción ahora que la institución tiene poco tiempo de su funcionamiento y existe la cantidad de trabajadores administrativos necesarios para poder focalizar un trabajo. De hecho, esta investigación nos llevará a encontrar el problema en cuestión.

En ese sentido, enfocado en el problema, se formulan las siguientes preguntas que serán absueltas en el proceso de la investigación.

### **1.1.1. PROBLEMA GENERAL**

- ¿Cómo es la interacción entre los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca?

### **1.1.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- ¿Cuál es el tipo de comunicación organizacional que practican los trabajadores administrativos de la UNAJ?
- ¿Cuáles son los factores de comportamiento que determinan la interacción de los trabajadores administrativos de la UNAJ?

## **1.2. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

El tiempo limitado de los trabajadores de la Universidad, por tener tareas programadas.

El desinterés por responder la encuesta por parte de los trabajadores de la Universidad Nacional de Juliaca.

## **1.3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

El ámbito de estudio, es en la Universidad Nacional de Juliaca, que está ubicado en el distrito de Juliaca de la provincia de San Román de la Región de Puno.



La Universidad Nacional de Juliaca (UNAJ), fue fundada en el distrito de Juliaca, Provincia de San Román, Región Puno-Perú, el 20 de julio del 2007 por ley N° 29074, fue creado para satisfacer la demanda por estudios universitarios de la población de Juliaca y la Región Puno, con el funcionamiento de 5 escuelas profesionales:

- Gestión Pública y Desarrollo Social.
- Ingeniería Ambiental y Forestal.
- Ingeniería Textil y de Confecciones.
- Ingeniería en Industrias Alimentarias.
- Ingeniería en Energías Renovables.

Asimismo, estado conformada por la comisión Organizadora, 100 docentes, 40 personal de administrativo y 1200 estudiantes, quienes se identifican con su visión, misión y objetivos y asumen la delicada y ardua responsabilidad de conducir la universidad.

Además, están comprometidos con el desarrollo local regional y nacional teniendo en cuenta los estándares de calidad para el sistema universitario para que coadyuve la construcción de nuevos conocimientos y la formación integral del hombre, a través de las innovaciones científica y tecnológica, proceso en el cual los estudiantes son los principales protagonistas, cuya participación contribuirá a forjar el crecimiento, fortalecimiento y posicionamiento de la Universidad Nacional de Juliaca.

### **Misión**

- La Universidad Nacional de Juliaca, es una institución universitaria que forma profesionales competitivos con conocimiento científico, valores socio culturales,

innovación tecnológica que contribuya al desarrollo regional y nacional articulada al sector institucional y empresarial con responsabilidad social.

## **VISIÓN**

- Ser líder y reconocida en la sociedad, por promover la excelente académica con una formación integral del estudiante, investigación científica, identidad cultural, administración moderna y proponiendo soluciones a los problemas locales, regionales, nacionales e internacionales.

## **VALORES**

- Responsabilidad y trabajo en equipo.
- Honestidad e integridad.
- Creatividad e innovación.
- Eficiencia y eficacia.

## **OBJETIVOS INSTITUCIONALES**

- Promover la excelencia académica y educativa.
- Implementar, mejorar y fortalecer sus cinco carreras profesionales.
- Impulsar la investigación científica y tecnológica para proponer alternativas de solución a las problemáticas socioculturales relacionados a las carreras profesionales.
- Buscar el posicionamiento de la universidad, vinculada a la interacción regional y nacional.
- Generar espacios de cooperación, interinstitucional para el desarrollo sostenible.
- Promover la internalización académica y de investigación.
- Implementar y promover una gestión administrativa de calidad.

#### 1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Es importante conocer cuáles son los factores que implican un buen trabajo dentro de una institución en lo que se entiende en la interacción, lo cual, hace necesario describir la interacción entre los trabajadores administrativos a través de la combinación de las capacidades y los recursos cooperativos e individuales de las personas que la integran; porque es preciso promover las buenas relaciones interpersonales desde la comunicación interpersonal que permitan incrementar la productividad y crear un buen clima laboral favorable para el funcionamiento efectivo de la institución.

En ese entender, consideramos la importancia de investigar las interacciones, más aún si se trata de una Universidad recientemente creada que dispone desde su funcionamiento parámetros a seguir entre los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca.

Además, la conducta, desconfianza, el individualismo, la comunicación organizacional y los factores de comportamiento puede mejorar la interacción desde los vínculos amistosos, basadas en reglas de aceptación y fundamentalmente del respeto de la personalidad humana, permitiendo mejorar la interacción verbal, escrita y gestual y por ende el trabajo en equipo para bien de la Universidad.

La experiencia de establecer y dar algunas premisas en pro al mejoramiento de las relaciones interpersonales dentro de la institución, permitirá en la región, ser un ejemplo de que sí es posible trabajar modelos con mayor y estrecha relación de los trabajadores, basados en la confianza, el trabajo colectivo, y el asertividad en la toma de decisiones.

## **1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1. OBJETIVO GENERAL**

- Describir la interacción entre los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca.

### **1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar la comunicación organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca.
- Definir los factores de comportamiento que determinan la interacción de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

##### 2.1.1. A NIVEL INTERNACIONAL

Según Balarezo (2014), en su investigación de tesis: “la comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa san miguel drive”. La escuela de conducción San Miguel Drive es una Institución de carácter privado que se encuentra ubicada en la ciudad de Salcedo, Provincia de Cotopaxi. Esta entidad capacita a las personas que aspiran a obtener una licencia de conducir básica. Cuenta con 30 colaboradores distribuidos en las diferentes áreas de la organización. La presente investigación se enfoca en la deficiente comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive.

El objetivo de este trabajo fue identificar de forma técnica el problema latente, sus causas y efectos, así como el diseño de una propuesta que sirva como guía para que la organización pueda tomar las medidas pertinentes.

Entre las conclusiones más relevantes de esta investigación podemos destacar que las falencias que presenta la comunicación organizacional interna están repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización. La comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad y el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive, así como también en las actitudes de los trabajadores.

Muchos de los trabajadores de la empresa conocen muy poco los tipos de comunicación que existen dentro de la institución, y califica como regulares los medios de comunicación internos con los que cuenta esta. Ante todo lo expuesto se ha planteado la propuesta titulada: “Diseño de estrategias para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna de la empresa San Miguel Drive”.

### **2.1.2. A NIVEL NACIONAL**

Según Montaña y Torres (2015), la Caracterización de la Cultura Organizacional y Lineamientos de Intervención para la Implementación de Procesos de cambio en las Organizaciones. El presente Trabajo de Grado, enmarcado dentro de la línea de investigación de Estrategia y su programa de Estrategia y Contexto Empresarial de la Universidad del Rosario, busca caracterizar la cultura organizacional de una empresa del sector Financiero en Colombia y realizar orientaciones de acciones para el cambio organizacional de acuerdo con la estrategia de perdurabilidad establecida por la Alta Dirección de dicha empresa.

Para este fin, se realiza una cuidadosa revisión y actualización del estado del arte de los conceptos clave “Cultura Organizacional” y “Cambio Organizacional”. Es de resaltar que, para el primero de ellos, se toma como punto de partida el estado de arte sobre Cultura Organizacional realizado por el profesor Carlos Eduardo Méndez.

Asimismo, luego de una cuidadosa revisión de los Modelos de Cambio Organizacional existentes y de la realidad de la empresa objeto de estudio consta de cinco fases: Conciencia del Cambio, Deseo, Conocimiento, Capacidad – Habilidad y Refuerzo.

### **2.1.3. A NIVEL LOCAL**

Según Condori (2009), el coeficiente de correlación existente entre las dos variables es de 0,54; de acuerdo a la regla de decisión asumida que la relación es positiva moderna, permite afirmar que existe una relación directa entre los variables de Relaciones Humanas de los docentes y clima institucional. Analizando las características del clima institucional de la I.E.S. Industrial N° 32 de Puno, en lo concerniente a: comunicación, planificación, capacidad de desempeño en su mayoría destacan porcentajes mayores y consideramos que es bueno.

## **2.2. SUSTENTO TEÓRICO**

Es preciso citar a un trabajo de investigación que consiste en el experimento de los factores que necesitan los trabajadores para ofrecer una calidad, eficiencia y eficacia del rendimiento laboral al 100% dentro de una institución u organizaciones, dirigida por el conocidísimo y famoso autor de libros y teorías de los factores, describe la buena interacción comunicativa en las relaciones humanas dentro de las instituciones. (Chiavenato, 1999, pág. 119)

### **El experimento de Hawthorne.**

En 1927 el Consejo Nacional de Investigación inició un experimento en una fábrica de la Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio de Hawthorne con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción, este experimento fue coordinado por Elton Mayo y se dividió en cuatro etapas, y tiempo después, dicho experimento se volvería famoso (Chiavenato, 1999, pág. 119).

**Conclusiones del experimento de Hawthorne.**

Este experimento, a pesar de ser suspendido por razones externas, permitió delinear los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas y estas fueron sus conclusiones:

El nivel de producción depende de la integración social	Se constata que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica (como afirma la teoría clásica).
El comportamiento social de los trabajadores.	El poder del grupo provoca cambios en el comportamiento individual y no les permite actuar aisladamente como individuos.
Las recompensas y sanciones sociales	Aquellos obreros que producían por arriba o debajo de la norma, perdían el afecto de sus compañeros, así mismo, el comportamiento de estos está condicionado por normas o estándares sociales. Esta es una de las conclusiones que se oponen drásticamente al concepto de "homo economicus".
Los grupos informales	Los grupos informales constituyen la organización humana de la empresa, que muchas veces está en contraposición a la organización ya que estos definen sus reglas, recompensas o sanciones.
Las relaciones humanas	Es la organización de grupos sociales que mantienen una constante interacción social y se entiende a ésta como las acciones y actitudes resultantes del contacto entre personas y grupos.
La importancia del contenido del cargo	Elton Mayo y sus colaboradores observaron que los obreros cambiaban constantemente de puesto para evitar la monotonía, contrariando la política de la empresa, los cuales eran negativos para esta pero elevaban la moral de todo el grupo.
El énfasis en los aspectos emocionales	Los elementos emocionales inconscientes –incluso irracionales- del comportamiento humano atraen a casi todos los forjadores de la teoría de las relaciones humanas. De ahí que algunos autores los denominen sociólogos de la organización.



De acuerdo a este experimento consideramos que dentro de una institución el nivel de producción depende de la integración social con unas buenas relaciones humanas y de esta es la organización de grupos sociales que mantienen una constante interacción social y se entiende a ésta como las acciones y actitudes resultantes del contacto entre personas y grupos.

### **2.2.1. TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS**

Las Relaciones Humanas estudian la interacción. Pueden realizarse en ámbitos organizacionales o personales, pueden ser formales o informales, estrechas o distantes, antagónicas o cooperativas, individuales o colectivas”. Las relaciones humanas ayudaran a alcanzar sus metas personales y profesionales. Fuera del trabajo sus relaciones pueden incluir a sus padres, hermanos, hijos, cónyuge y amigos. En el trabajo se refiere a sus subordinados, a los compañeros de trabajo y supervisores a otros superiores o clientes (Dalton, Dawn, Hoyle, & Watts, 2007, pág. 9)

Afirma que conociendo la propia psicología de otros y utilizar las técnicas de una buena comunicación, además de conocer los grupos y su dinámica. Nuestras habilidades serán más sólidas, cuando mejor sepamos: que motiva a la gente e incide en su espíritu de grupo como se establecen las metas, como se monitorea el desempeño y cómo manejar el cambio.

### **2.2.2. LA INTERACCIÓN**

Para Rizo y Galindo (2006), la interacción es definida como el corazón de la comunicología y en un sentido más específico, se la define como la relación entre sistemas de comunicación, para diferenciarla de los sistemas de información o medios de difusión.

Además, señala que generalmente se asocia el término interacción al de comunicación interpersonal, a las relaciones de comunicación en situación de co-presencia. Aunque como ya se ha dicho, desde la propuesta de Hacia una Comunicología Posible la definimos como la relación entre sistemas de comunicación, hay que establecer algunas apreciaciones básicas que ayuden a entender qué es la comunicación interpersonal y cómo ésta se relaciona con la interacción. Para empezar, se considera que la comunicación interpersonal es la base de todas las comunicaciones humanas. Comprende interacciones en las que los individuos ejercen influencia recíproca sobre sus respectivos comportamientos, siempre en una situación de presencia física simultánea.

En la relación de interacción, cada interlocutor intenta adaptarse al comportamiento y expectativas del otro, puesto que como se verá, la interacción implica el establecimiento de reglas, normas y dinámicas compartidas.

Las interacciones son la realización regular y rutinaria de los encuentros, o dicho de otra forma, son situaciones sociales completas, lo cual las aleja de los meros actos lineales de transmisión de información. Este texto presenta una primera aproximación al concepto de interacción y, por ende, de comunicación a partir de los marcos interpretativos de la psicología social y la sociología fenomenológica, ambos campos del saber a caballo de varias disciplinas (Rizo, 2006, pág. 47)

### **La interacción desde el enfoque psicología social**

Según Rizo (2006), la psicología social nace a principios del siglo XX. Concretamente, se apunta la fecha de 1908 como año de nacimiento, el mismo que ve nacer la publicación de las dos obras que se consideran fundadoras de este campo de conocimiento.

A grandes rasgos, la Psicología Social considera tres niveles de análisis en los que se pueden ubicar los fenómenos de interacción: la comunicación personal, en el plano de la intersubjetividad; la comunicación interpersonal, que focaliza su atención en las relaciones entre participantes de una misma interacción; y la comunicación de masas, que tiene como eje central a los medios de difusión de información y que, por este motivo, no parece tan adecuada para explorar la interacción.

En la interacción, los individuos son situados unos en relación con otros. Este nivel interpersonal se interesa por la interacción y las consecuencias que se derivan de ella, y se enfoca, sobre todo, en relaciones inmediatas. También el tratamiento del tema de la socialización está articulado con referencias constantes a la interacción. Según el enfoque psicosocial, la interiorización del mundo ocurre sólo a partir de la interacción con los demás. De ahí que los grupos sean considerados como laboratorios esenciales para comprender las relaciones humanas.

El espacio conceptual de la psicología social tiene un carácter eminentemente interdisciplinario. Sus reflexiones se han constituido a partir del contacto con otros enfoques y perspectivas, de ahí que en ocasiones se complique su definición y la acotación de sus especificidades como mirada sobre lo social.

Desde su nacimiento, la psicología social aborda temas relacionados con la influencia social y la interacción, pero en términos más específicos, se pueden enlistar algunos conceptos o campos de reflexión privilegiados por el enfoque psico-social, a saber: la percepción social, la cognición social, las actitudes, la persuasión, la socialización, las conductas sociales, la personalidad, el comportamiento y estructura de los grupos sociales, la relación entre el ambiente y el comportamiento y la comunicación humana, entre otros. A su vez, dentro de las reflexiones sobre la comunicación humana

desde la perspectiva psicosocial, destacan referencias al lenguaje verbal y no verbal, a los rumores y a la construcción de la opinión pública.

Como se ha dicho anteriormente, la psicología social se centra fundamentalmente en dos fenómenos: la interacción y la influencia social. La primera se erige como el objeto básico de la disciplina, y aparece definida como la conducta o comportamiento de un conjunto de individuos en los que la acción de cada uno está condicionada por la acción de otros. Es, por tanto, un proceso en el que una pluralidad de acciones se relaciona recíprocamente. En este sentido, en lo que concierne a la interacción, la psicología social estudia procesos interpersonales, personas en relación con otras personas, formando parte de grupos, y no personas aisladas.

### **Tipos de interacciones, formas de confianza y relaciones**

Según, Lazega, E. (1992, 2001). Estados Unidos. Basó su investigación en tres tipos de interacciones:

- **La cooperación, el consejo y la amistad.** - Podemos pensar que la cooperación se deriva de la actividad misma de la organización, pero ella supone sin embargo opciones preferenciales. El consejo está ligado a las competencias del consejero, incluso si esta cualidad no está formalmente instituida, la amistad se encuentra en todos los contextos donde las personas se frecuentan y viven juntas de forma duradera, incluso si interfiere con todas las otras formas de interacción.
- **Las relaciones de género.** - Bajo esta expresión, comprendemos todas las relaciones diferenciales entre hombres y mujeres y también todas las relaciones concretas que existen dentro de las parejas. Son omnipresentes, al menos tanto como lo son las relaciones de clase engendradas por el

trabajo. Dentro de la panoplia de las relaciones, aquellas que relacionan a mujeres y hombres son evidentemente centrales (Degenne , 2009)

## **A. LA ORGANIZACIÓN**

La organización constituye una forma dominante de institucional de la sociedad moderna: son la manifestación de una sociedad altamente especializada e interdependiente que se caracteriza por un creciente padrón de vida. Las organizaciones suavizan todos los aspectos de la vida moderna e involucran la participación de innumerables personas.

Cada organización está limitada por recursos escasos y por esta razón no puede sacar ventaja de todas las oportunidades que surgen: punto de origen del problema a determinar la mejor distribución de recursos en aquella alternativa que produce la mejor resultada. Las burocracias constituyen u tipo específico de organización: las llamadas organizaciones formales.

Las organizaciones formales constituyen una forma de agrupamiento social establecido de forma deliberada o con el propósito de alcanzar un objetivo específico.

La organización formal se caracteriza por reglas, reglamentos, y estructura jerárquica para ordenar las relaciones entre sus miembros. La organización formal permite reducir la incertidumbre que se derivan de la variabilidad humana, sacar ventajas de los beneficios de la especialización, facilitar el proceso decisorio y asegurar la implementación de las decisiones tomadas (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2004, pág. 251).

## **La organización como sistema cooperativo**

La cooperación es un elemento esencial de la organización y varía de persona a persona. Las personas cooperan si su esfuerzo proporciona satisfacciones y ventajas personales que lo justifiquen. El deseo de cooperar dependerá de los incentivos ofrecidos por la organización.

Esta influye por medio de incentivos materiales oportunidades de crecimiento, consideración, prestigio, condiciones físicas de trabajo. Los administradores tienen como función crear y mantener un sistema de esfuerzos cooperativos para asegurar la supervivencia. (Mangani, 2013).

### **B. INDIVIDUALIDAD**

El aporte individual diferenciara a los integrantes del equipo (cuál ha de ser su aporte y cuál puede ser su contribución) por sus capacidades y la contribución a prestar, orientando sus roles dominantes hacia la optimización de sus conocimientos y habilidades, e intentando integrar ambos aspectos dentro de la posición que ocupa en el equipo.

También deben saber hacer uso de las interdependencias. Analizando quiénes son nuestros proveedores y clientes internos en relación a nuestra posición y aptitud en el equipo, y considerar quién puede ayudarnos en nuestra misión particular y a quién podemos ayudar en su misión particular.

Por último, es recomendable ejercitar la capacidad de dar y recibir feedback, la capacidad de gestionar prioridades y de desafiar las distintas circunstancias. (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2004, pág. 256)

## C. LAS DINÁMICAS DE GRUPO

Dalton, M. sostiene que la dinámica de grupo es “la participación y la interacción con grupos y nos vemos influidos por ellas. Los individuos pueden obrar solos, pero de alguna manera en su conducta influyen los valores, actitudes y percepción creados por las interacciones colectivas anteriores”.

Comprendemos que la dinámica de grupo es la participación y la interacción constante con los grupos y nos encontramos influidos por ellas, un grupo se compone de dos a más individuos que se conocen, que interactúan en forma periódica y que se percibe como grupo.

### **Importancia de los grupos**

La formación de grupos en el lugar de trabajo es un hecho natural. Tienden a formarse siempre que las personas conviven, que se ven y se hablan con frecuencia. Entonces están en condición de expresar ideas, opiniones y sentimientos, así como de realizar actividades semejantes.

Los grupos de trabajo inciden en la conducta y en el desempeño global de los trabajadores, como se aprecia, la conducta de un grupo de trabajo si influye en la productividad; esta se elevará cuando un grupo sienta una motivación positiva.

### **2.2.3. LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL**

Para Zayas (2007), la comunicación interpersonal es el nivel donde se produce la relación humana directa con mayor intensidad y es el más efectivo en la comunicación humana. La comunicación interpersonal es un indicador del funcionamiento de las relaciones interpersonales.

La comunicación interpersonal expone a las personas a contactos directos entre los ejecutantes (ejecutores) que se interrelacionan, enriquecen y crean nuevas relaciones y vínculos a través de su propia personalidad.

En el proceso de la comunicación interpersonal las personas operan de un modo activo, cada cual reflexiona, valora, expresa, tanto verbal como extra verbalmente sus pensamientos, ideas, estados emocionales, experiencias y vivencias personales.

### **Requisitos básicos para la comunicación interpersonal**

La transparencia, la autenticidad, aceptación, coherencia, congruencia, la consonancia y empatía son requisitos fundamentales para la comunicación y son aspectos esenciales de la comunicación interpersonal.

#### **A. LA TRANSPARENCIA**

Uno de los principales requisitos de la comunicación es la transparencia. Esta se traduce en un comportamiento en la comunicación sin subterfugios, sin dobleces. La transparencia permite que no haya disociación entre el pensar, sentir y actuar.

Las frases “Haz lo que yo digo y no lo que yo hago” y “haz lo hago y no lo que yo digo” no tienen cabida en la comunicación transparente.

#### **B. LA AUTENTICIDAD**

La autenticidad de personas es la manifestación consciente de expresarse de forma y modo personal. En la autenticidad uno de los procesos es la revelación. La misma ocurre en su interior, es su propia subjetividad.



En la comunicación transparente y autentica, la revelación no será empleada en contra de la persona ya que confiere y concede a la comunicación un tono meramente confidencial por su profundidad e intimidad.

La autenticidad forja en las personas:

- Confianza en sí mismo y en los otros
- Sinceridad
- Que sean bien escuchados
- Comprendidos
- Atendidos

### **C. LA COHERENCIA**

La coherencia significa que haya conexión y una relación lógica de lo que uno piensa, comunica o actúa. La coherencia es la relación entre lo que uno hace con objetos, fenómenos, signos, palabras, o con otras cosas, donde este presente la lógica de lo que se está comunicando.

La coherencia está relacionada con los principios y valores, los que están definidos para que permitan una lógica del sistema lingüístico.

### **D. LA CONGRUENCIA**

La congruencia conduce a un nivel de coherencia personal. Es la correspondencia y la relación lógica entre "lo que se piensa", "lo que se dice" y lo que se hace" La posición congruente es una actitud lógica y consecuente que posibilita mensajes y respuestas claras lo cual propicia el crecimiento personal

## **E. LA ACEPTACIÓN**

La aceptación implica la tolerancia ante puntos de vistas diferentes, aceptar que las personas son diferentes, reconocer la capacidad de cada persona para pensar de manera distinta.

## **F. LA CONSONANCIA**

Unos de los requisitos de la comunicación es la consonancia. La comunicación puede ser resonante y disonante.

La comunicación resonante debe crear un entorno emocional positivo sacando lo mejor de las emociones, revirtiéndolas en los demás y recibiendo de estos. Varios estudios han determinado que emociones positivas tales como la alegría, la cordialidad y el buen estado de ánimo se transmiten rápidamente y repercuten en la eficacia laboral.

En la comunicación resonante las personas son capaces de contagiar a los demás, estimularlos y movilizarlos, incitando un clima favorable para la organización. En la comunicación resonante deben cosechar la capacidad que tienen para sintonizar con sus propios sentimientos y con los sentimientos de los miembros del grupo para lograr el éxito personal y el buen desempeño empresarial.

Por otro lado, la comunicación disonante es cuando las personas contagian las reacciones emocionales negativas, propagan irritabilidad, molestia, tristeza, resentimiento, incomodidad, depresión, ansiedad, y dificultan el trabajo y la atención a los objetivos fundamentales.

Una mala cultura se crea de las organizaciones que se expresa en discusiones, esfuerzos desunidos, rumores, piñas (subgrupos), desaliento, actitudes en contra del

trabajo, aumento de la movilidad laboral, bajo prestigio de las organizaciones, amenaza y coacción.

## **G. LA EMPATÍA**

La empatía se pone de manifiesto cuando una persona trata de experimentar las experiencias, el sentir, el modo de actuar y de vivir de otra persona, o cuando sin compartirse ideas y sentimientos con otra persona, es capaz de comprenderlo.

La empatía significa ponerse en el lugar del otro de manera que se experimente sus estados emotivos y sus sentimientos.

Fernández (1995) señala que “La comprensión empática, indica la capacidad que posee el sujeto de acercarse a la subjetividad del otro, de entender el mundo interior del otro desde el punto de vista y sentimientos de éste, desde los sentidos que sus vivencias e ideas tienen para él e identificarse con los mismos”.

### **Tipos de comunicación interpersonal**

Zayas (2007) Plantea que la comunicación interpersonal no es concebir ni interpretar las palabras en sentido recto. Las personas aprenden lectura, gramática, a redactar, incluso a interpretar, pero la efectividad de la comunicación no depende de eso solamente. En diversas investigaciones experimentales realizadas en el campo de la comunicación, transmitimos y recibimos información, ideas, datos, experiencias y el contenido que se da a través de las expresiones verbales. También transmitimos y recibimos en la comunicación interpersonal no verbal el ritmo y tono de la voz (o de modo no verbal), gestos, postura, mirada, distancia corporal, disposición espacial, se dan visualmente y expresan los estados emocionales, sentimientos y vivencias. La comunicación interpersonal se clasifica en: verbal, vocal y visual Verbal: Se refiere a la

palabra. Comunicación interpersonal Vocal: Características de la Voz (cuerdas vocales)

Extra verbal Visual: Expresiones faciales, gestos, movimientos.

### **Comunicación verbal**

En la comunicación verbal las funciones de son meramente cognitivas. El pensamiento y lenguaje resultaron herramientas para la comunicación, imprescindibles para erigir la sociedad. Los mensajes de la comunicación adquieren las dos formas que se muestran a continuación:

**Oral:** Es fundamental la capacidad para conformarlo y transmitirlo.

La comunicación oral es aquella que se establece entre dos o más personas, tiene como medio de transmisión el aire y como código un idioma. Cada vez que nos comunicamos hacemos uso de un lenguaje, para comunicarnos utilizamos la lengua mediante el uso de la voz.

Cada técnica empleada con el fin de intercambiar ideas tiene un campo de aplicación muy variado, entre los que figuran: el personal, social, profesional, político o científico, entre otros. Sea cual sea el momento, el lugar o la circunstancia, comunicarse es un proceso inevitable del ser humano.

### **Es de naturaleza dialógica**

Si bien es posible (muchos lo hacemos) conversar con uno mismo en algunos contextos, los basamentos de la comunicación oral requieren la presencia en un momento dado de un emisor (hablante) y de uno o más receptores (oyentes) compartiendo un código (lenguaje) para que el mensaje pueda transmitirse.

Por ende, si en un instante hay múltiples emisores y ningún receptor, nadie podrá escuchar lo que se dice; y si en cambio hay receptores únicamente, pues no habrá mensaje que transmitir, dado que nadie lo emite.

#### **2.2.4. LA ESCRITA NO VERBAL**

Se impone la habilidad para su redacción y la elección del medio a través o con la ayuda del cual se va a comunicar. Las habilidades generales del lenguaje influyen en la comunicación. El lenguaje se expresa a través de varias habilidades generales que son: leer, escribir, interpretar y la oratoria.

#### **Comunicación extra verbal**

La comunicación extra verbal es la parte afectiva de la personalidad. La comunicación no verbal tiene la particularidad de transmitir imágenes e informaciones relativas a las emisiones y las retroalimentaciones del emisor y el receptor. La comunicación extra verbal se caracteriza porque los elementos no están relacionados en forma verbal, lingüística, sino con gestos, posturas, la mirada, movimientos del cuerpo y los pensamientos personales. Porque las personas estén sentadas en silencio en el parque, no podemos decir que no se están comunicando, pues de todas formas puede que estén comunicando. Las personas pueden leer nuestra cara por los gestos, aptitudes físicas, postura, mirada y movimientos del cuerpo.

A través de ello puede verse si están comunicando o no También cuando una persona quiere para transmitir a otra persona su estado de ánimo, sus deseos, no tiene hacerlo de modo verbal, también están los gestos, la postura, la mirada, los movimientos del cuerpo y los pensamientos personales Este tipo de comunicación a diferencia de la comunicación verbal, se puede llamar comunicación de pensamiento y de sentido.

El receptor percibe una incoherencia entre el lenguaje verbal y el no verbal, generalmente es a este último al que prestará más importancia porque normalmente es inconsciente e involuntario. La comunicación no verbal comprende:

- El movimiento del cuerpo, la postura, la mirada, los gestos, con cinco sentidos: oído, la vista, tacto, gusto, el olor y el tacto. (Corresponde a la kinesia). -la entonación o el énfasis que se le da a las palabras la voz, tonalidad, timbre, volumen, claridad, las perturbaciones, las pausas, los silencios, las muletillas, las vacilaciones, la dicción y la velocidad son síntomas de alguna reacción afectiva que se produce en la comunicación (corresponde a la paralingüística).
- La distancia física entre los sujetos (corresponde la proxemia) En la comunicación extra verbal el modo de expresarse, de hablar con gestos, saber interpretar, el modo en que los demás lo hacen cuando se comunican con otros, es esencial para la comunicación. La comunicación extra verbal está dentro del inconsciente de las personas. La mayoría de las personas responde más a “como lo dice” que a “lo que se dice”. Hay una regla en la comunicación que señala: mantén tu mente en “lo que se dice” y tus ojos y oídos en “cómo se dice”. Funciones de los mensajes extra verbales.

#### **Las funciones de los mensajes extra verbales.**

- reforzar el mensaje verbal.
- Complementar el mensaje verbal
- acentuar o enfatizar parte de un mensaje verbal
- disminuir un mensaje verbal
- contradecir el mensaje verbal

- sustituir el mensaje verbal. -reemplazar a las palabras -regular el flujo de la interacción. Regular la interacción. (Zayas , 2007).

### **2.2.5. LOS NIVELES DE CONTENIDO Y DE RELACIÓN EN LA COMUNICACIÓN**

Según Zayas (2007), También desarrolla los niveles de contenido afirmando que toda comunicación poseerá un contenido (lo que decimos) y una relación (a quién y cómo se lo decimos) A través de la comunicación, todos podemos expresar nuestra forma de ser y la visión de la relación la otra persona.

Una comunicación no sólo transmite información, sino que, al mismo tiempo, impone una conducta o un comportamiento.

El "nivel de contenido" de un mensaje transmite "INFORMACIÓN".

El "nivel de relación" se refiere a cómo la comunicación sirve para "DEFINIR" el tipo de relación que quiero establecer con mi interlocutor.

En la comunicación humana observamos que esa misma relación existe entre los aspectos de "contenido" y de "relación": el primero transmite los "datos" de la comunicación, y el segundo, "cómo" debe entenderse dicha comunicación.

De la misma manera, toda comunicación implicará un compromiso para el que la recibe, pudiendo rechazar, aceptar o descalificar la comunicación.

Cuanto más espontánea y sana es una relación, más se pierde en el trasfondo el aspecto de la comunicación vinculado con la relación. Las relaciones "enfermas" se caracterizan por una constante lucha acerca de la naturaleza de la relación, mientras que el aspecto de la comunicación vinculado con el contenido se hace cada vez menos

importante. La capacidad para metacomunicarse en forma adecuada es indispensable de la comunicación eficaz.

#### **A. CONFIRMACIÓN**

La persona ("B") puede aceptar (confirmar) la definición que ("A") da de sí misma.

Además del mero intercambio de información el hombre tiene que comunicarse con los demás, a los fines de su autopercepción y percatación. La persona es incapaz de mantener su estabilidad emocional durante períodos prolongados en que sólo se comunica consigo misma. Lo que los existencialistas llaman el "encuentro" corresponde a esta esfera. "En la sociedad humana, en todos sus niveles, las personas se confirman unas a otras de modo práctico, en mayor o menor medida, en sus cualidades y capacidades personales, y una sociedad puede considerarse humana en la medida en que sus miembros se confirman entre sí.

#### **B. RECHAZO**

Otra posible respuesta de la persona ("B") frente a la definición que la persona ("A") propone de sí misma consiste en rechazarla. Sin embargo, por penoso que resulte el rechazo presupone por lo menos un reconocimiento limitado de lo que se rechaza y, por tanto, no niega necesariamente la realidad de la imagen que la persona ("A") tiene de sí misma.

#### **C. DES CONFIRMACIÓN**

Tal como se observa en la comunicación patológica, la des confirmación ya no se refiere a la verdad o falsedad de la definición que la persona ("A") da de sí misma, sino



más bien la persona ("B") niega la realidad de la persona ("A") como fuente de tal definición. En otras palabras, mientras que el rechazo equivale al mensaje "estás equivocado", la des confirmación afirma de hecho: "tú no existes". (Cibanal, 2016).

#### **2.2.6. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

La comunicación organizacional es una importante herramienta de mucho aporte laboral en la actualidad que da lugar a la trasmisión de la información dentro de organizaciones para identificar los requerimientos y logros de la organización y los colaboradores de la misma. Llega a permitir el conocimiento de los recursos humanos, su desarrollo en la empresa, productividad en los departamentos de trabajo.

La principal finalidad de la comunicación organizacional es primordial para alcanzar los objetivos institucionales; elementos que en conjunto dan pasó al desarrollo organizacional y de los colaboradores que se van preparando para alcanzar su mejor desempeño en los mercados (Ivette & Nunez, 2012)

#### **2.2.7. REDES DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

Como hemos aclarado ya, tanto en la comunicación en su ámbito general como en el organizacional, se transmiten mensajes que siguen determinados caminos para llegar a su receptor. A estas direcciones que toman los mensajes, las llamamos "redes de comunicación", cuyo origen puede ser formal o informal.

#### **2.2.8. REDES FORMALES**

Cuando los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales dictados por la jerarquía o su función laboral especificada en el organigrama de la empresa, las redes de comunicación son formales. Y según nos dice Fuentes, su objetivo es coordinar de manera

eficiente todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización. (Fuentes, 2003, 32) En las redes formales, los mensajes circulan de manera descendente, ascendente u horizontal. Goldhaber apunta que los mensajes que fluyen de manera descendente o ascendente cuando se emplea el principio escalar de autoridad o jerarquía, y a través de la organización cuando se aplica el principio funcional de la clasificación del trabajo. “Por Comunicación Organizacional consiguiente, la dirección del mensaje indica el tipo de red seguido” (Goldhaber, 1984:131)

#### **A. COMUNICACIÓN DESCENDENTE**

Es aquella en la que los mensajes fluyen de los superiores a sus subordinados. Así lo afirman Daniels y Spiker, citados por Valdés, la comunicación descendente es la que se lleva a cabo cuando los supervisores juegan el rol de emisores y los subordinados son los receptores, asumiendo que los mensajes son concernientes a las responsabilidades, funciones y a la producción que se lleva a cabo dentro de la organización.

De acuerdo a Smith y otros, citados por Goldhaber, “los estudios de comunicación descendente responden a la pregunta ¿hasta qué punto los mensajes descendentes obtienen los tipos de respuesta deseados por el directivo que envía el mensaje. Las comunicaciones descendentes marcan el ritmo y establecen el medio ambiente necesario para que las comunicaciones ascendentes sean eficaces”.

- Instrucciones laborales, en la que se explica cómo deben realizarse tareas específicas, obteniendo en el futuro un referente del desempeño del empleado
- Exposición razonada de los trabajos, donde se explica el propósito de actividades determinadas y cómo se relacionan con otras y con los objetivos de la organización

- Procedimientos y prácticas, que son los mensajes que buscan familiarizar a los subordinados con las políticas, regulaciones, costumbres, beneficios, etc., de la organización
- Retroalimentación, información dada a los empleados con el fin de comunicar su desempeño laboral.
- Adoctrinamiento de objetivos, mensajes diseñados para motivar a los trabajadores dándoles a conocer la misión, visión y demás elementos de la cultura organizacional.

En general podemos decir que la comunicación descendiente en relación con nuestro tema central, es una de las herramientas que se utilizarían para introducir en la empresa.

## **B. COMUNICACIÓN ASCENDENTE**

Es la que se da de subordinados a superiores. Goldhaber la define como “aquellos mensajes que fluyen de empleados hasta los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar retroalimentación y hacer sugerencias”

En palabras de Katz y Kahn citados por Martínez y Nosnik, la comunicación ascendente puede constituirse en un termómetro de lo que sucede con la gente a nuestro mando y, por lo tanto, su utilidad está en que dependiendo del nivel de detalle que tengamos, podamos diagnosticar y pronosticar sucesos para poderlos manejar de una manera más eficiente.

Así, ésta puede reducirse a lo que la persona dice de sí misma, su desempeño y sus problemas; acerca de otras personas sus problemas; acerca de los usos, prácticas y políticas organizacionales; y acerca de lo que es necesario hacer y cómo puede ser hecho.

Planty y Machaver citados por Goldhaber, afirman que la comunicación ascendente debe valorarse porque:

- Indica la receptibilidad del medio ambiente para la comunicación descendente
- Facilita la aceptación de las decisiones tomadas alentando a los empleados a que participen en el proceso de la toma de decisiones.
- Proporcionan la retroalimentación en la comprensión, por parte de los empleados, de la comunicación descendente
- Anima a la presentación de ideas valiosas

Por su parte, Martínez y Nosnik subrayan la importancia de este tipo de comunicación pues ésta:

Retroalimentación sobre cómo se recibieron y entendieron los mensajes descendentes

- Ayuda a medir el clima organizacional
- Promueve la participación del empleado en la toma de decisiones
- Permite el diagnóstico de malas interpretaciones

Comunicación Ascendente:

- Incrementa la aceptación de decisiones ejecutivas
- Mejora el conocimiento de los subordinados
- Fundamenta la toma de decisiones

## **B. COMUNICACIÓN HORIZONTAL**

Es la que se da entre personas pertenecientes al mismo nivel jerárquico. Así la define Massie citado por Goldhaber “la comunicación horizontal consiste en el

intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización”.

Esta comunicación es directa entre los empleados, y está vinculada con la formación de grupos. Ya que ciertas actividades que tienen que hacerse en la organización implican la participación de varios trabajadores. Entonces, para lograr las metas y objetivos propuestos, se requiere cierta convivencia por lo que debe preverse una buena comunicación, integración y coordinación entre ellos.

Los grupos que se crean pueden ser formales, los que se dedican al trabajo, resolución de problemas o toma de decisiones. Estos se dividen en funcionales, es decir, que sus funciones grupales están establecidas por su jerarquía y/o de proyecto, los que se unen por un objetivo en particular y se disuelven al lograrlo. Y también pueden ser informales, creados en base a la amistad o cierto interés en común.

La comunicación horizontal puede darse entre:

- Miembros del mismo grupo.
- Miembros de distintos grupos
- Miembros de distintos departamentos

Entre la línea y el staff. Entiéndase al segundo como grupos de asesores especialistas externos a la organización: outsourcing<sup>4</sup> y consultorías.

Su propósito principal es proveer un canal de coordinación y solución de problemas (evitando tener que llegar a consultar a un superior común, con la lentitud que ello acarrearía) además de que brinda la alternativa de relacionarse con personas similares en la organización, lo que se hace muy importante para la satisfacción en el trabajo.

### 2.2.9. REDES INFORMALES

Los mensajes que circulan a través de las líneas funcionales de la organización, a las que llamamos: redes formales, ahora es el turno a las que operan de manera contraria, es decir, las que no fluyen siguiendo los canales formales de comunicación.

Según afirman Martínez y Nosnik, la comunicación informal es:

- El intercambio de información que se establece entre las personas en una organización, independientemente de los puestos que ocupan en ella.
- La que no sigue canales ni procedimientos establecidos formalmente.
- La que toca elementos de trabajo, sin tener la legitimidad de las autoridades correspondientes en esa área. (Martínez Y Nosnik, 1988: 58)

Es la comunicación que no está establecida, pero que aun así se lleva a cabo. Pues básicamente se compone de las conversaciones que tienen los empleados sobre algún tema, sea o no relacionado con el trabajo. Esta red surge en la mayoría de los casos por la necesidad de socializar de las personas, de establecer contactos dentro y fuera de nuestro equipo de trabajo, así como en otros departamentos. Además, también lo hacen porque tienen algún interés personal o emocional en una situación o porque les llega información reciente que “deben diseminar”. Las redes informales regularmente transmiten noticias y comentarios. Pero también, en muchas ocasiones, arrastra el rumor.

El rumor es conocido como la parte que daña esta red de comunicación, pues “en general es ambigua, carece de fundamentos y en su difusión las personas que los transmiten filtran y seleccionan aquellos sucesos que mayor impacto les causan, distorsionando el sentido del mensaje original” Entre sus causas encontramos: el interés

que se tiene por una situación, la ambigüedad, lo confuso, la falta de información oficial alrededor de la situación.

Aun cuando puede ser peligrosa para la empresa, la comunicación informal cuenta también con características que la benefician:

- Brinda retroalimentación sobre el desempeño
- Traduce órdenes formales a un lenguaje más accesible
- Hace saber extraoficialmente mensajes de relevancia
- Es más rápida y flexible

Pero:

- Es incompleta, lo que puede acarrear malos entendidos
- Por ello, la gerencia debe responder de manera rápida y efectiva, a través de las

Siguientes acciones:

- Si el propósito es evitarla, habrá que difundir información oficial de manera completa, clara y oportuna.
- Si se quiere aprovechar, debe preocuparse por estar al tanto de lo que ésta difunde para saber qué es lo que tiene inquieto al personal, y para conocer los “vacíos” de información existentes y que se quieren llenar con este tipo de comunicación.

La creación de grupos informales dentro de la organización es algo que no puede erradicarse, pues es la propia naturaleza humana la que incita a tener relación con algunos otros empleados. Por ello, aunque no guste a la gerencia, debe tener cuidado en lo que de esta red surge, pues de cierta forma, es el sentir de los trabajadores. Ya que casi siempre, hablan mucho más, de manera más abierta y con mayor confianza con sus compañeros

que con sus jefes. Esto también da la pauta a los jefes de que busquen agilizar y mejorar las relaciones que tienen con los empleados. Lo que significa, mejorar las redes de comunicación formales. Recordando rápidamente que debe ponerse empeño en el fomento del liderazgo en la organización, ya que, si los trabajadores perciben a su jefe como un líder, le tendrán respeto, confianza, pero no miedo. Esto conllevará a flujos más eficientes y rápidos en la comunicación, a mayor motivación para el trabajo, compañerismo (Zorrilla, 1997).

#### **2.2.10. LA INTERACCIÓN DE LOS GRUPOS INFORMALES DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN**

Chiavenato (1999) Plantea, que los grupos informales constituyen la organización humana de la empre y/o institución que muchas veces está en contraposición a la organización formal establecida por la dirección. Los grupos informales definen sus reglas de comportamiento también experimentan afectos y sentimientos, se relacionan entre sí, y en su trato diario tienden a establecer patrones de interacción, la mayoría de ellas tienden a aceptarlos como verdades imprescindibles y obvias y reaccionan de acuerdo con lo que ellos determinan (págs. 228,235).

La organización informal de los individuos se origina en la necesidad de convivir con los demás seres humanos. Cuando alguien entra en un nuevo ambiente de trabajo, un elevado interés en establecer relaciones satisfactorias informales con sus nuevos compañeros. Esta necesidad será satisfecha por las relaciones establecidas de manera informal frente a esto la organización formal en si no puede tener en cuenta los sentimientos y valores inherentes a la organización social que sirve para diferenciar o integrar los individuos o grupos en la organización informal. Los individuos, al asociarse



con otros en la empresa crean relaciones personales e integran grupos informales en que casa persona adquiere cierta posición o estatus.

### **2.2.11. LA INTERACCIÓN DE LOS GRUPOS FORMALES DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN**

Basada en la división racional del trabajo que especializa organiza y determina actividades. Por lo tanto es organización planeada o la que está definida en el organigrama instituida por la institución y comunicada a todos por medio de manuales de organización (Chiavenato, 1999, págs. 228,235).

#### **A. EL COMPORTAMIENTO**

Según Chiavenato (1999), Plantea teorías de comportamientos, indicando que el comportamiento es la manera de comportarse (conducirse, portarse). Se trata de la forma de proceder de las personas u organismos frente a los estímulos y en relación con el entorno.

Existen distintos modos de comportamiento, de acuerdo a las circunstancias en cuestión. El comportamiento consciente es aquel que se realiza tras un proceso de razonamiento. Un ejemplo de este tipo de comportamiento es saludar a un conocido cuando lo vemos en la calle.

Para la psicología, el comportamiento es todo lo que hace un ser humano frente al medio. Cada interacción de una persona con su ambiente implica un comportamiento. Cuando dicho comportamiento muestra patrones estables, puede hablarse de una conducta.

### **2.2.12. TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

La teoría del comportamiento de la administración se fundamenta en el comportamiento humano que Watson fundó. Él trajo a la psicología una metodología objetiva y científica basada en la comprobación experimental, en posición al subjetivismo de la época centrado en el individuo que estudiaba su comportamiento (aprendizaje, estímulo y reacciones a las respuestas, hábitos, etc.) de manera concreta y observado en el laboratorio y no a través de conceptos subjetivos y teóricos (como sensación, percepción, emoción, atención, etc.).

Con la teoría de las relaciones humanas y los trabajos de Kurt Lewin, la psicología individual se orientó posteriormente hacia la denominada psicología social que evolucionó hacia la psicología organizacional centrada más en el comportamiento organizacional o en el comportamiento de los pequeños grupos sociales, aunque estos no se dejaron a un lado. La psicología organizacional es la que más influye en esta teoría administrativa eminentemente democrática y humanística.

### **2.2.13. JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES, SEGÚN MASLOW**

Psicólogo y consultor estadounidense, expuso una teoría de la motivación según la cual las necesidades humanas están jerarquizadas y dispuestas en niveles de acuerdo con su importancia e influencia. Esta jerarquía de necesidad puede ser visualizada como una pirámide. En la base de la pirámide están las necesidades inferiores (necesidades fisiológicas) y en la cima las más elevadas (las necesidades de autorregulación).

- Necesidades fisiológicas: Constituyen el nivel más bajo de todas las necesidades humanas, pero son de vital importancia. En este nivel están las necesidades de

alimentación, sueño, reposo, abrigo, cuando estas no logra satisfacerse, ella rige el comportamiento.

- Necesidades de seguridades: incluye la búsqueda de seguridad, estabilidad, protección contra la amenaza o la privación, especie del peligro. Surgen en el comportamiento cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Este nivel de necesidades tiene gran importancia en el comportamiento humano puesto que el empleado esta siempre en relación a la dependencia con la empresa, donde acciones administrativas arbitrarias o decisiones incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en el empleado respecto a la permanencia en el cargo. Si esas acciones o decisiones reflejan discriminación o favoritismo o alguna política administrativa imprevisible, se pueden convertir en poderosos activadores de inseguridad.
- Necesidades sociales: Cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad se encuentran relativamente satisfechas se destacan las necesidades de asociación, participación, aceptación por los compañeros, intercambios amistosos, de afecto de amor. Cuando estas no son suficientemente satisfechas, el individuo se vuelve hostil con las personas que lo rodean en nuestra sociedad, la frustración de las necesidades de amor y de afecto conducen a la falta de adaptación social y la sociedad. Las necesidades de dar y recibir son importantes fuerzas motivadoras del comportamiento humano.
- Necesidades de autoestima: Es de como el individuo se ve y se evalúa a sí mismo, comprende la autopercepción, la autoconfianza, la necesidad de aprobación social, el respeto, el estatus, el prestigio y la consideración. Incluyen también el deseo de fuerza y adecuación, de confianza frente al mundo, independencia y autonomía.

- Necesidades de autorregulación: Son las más elevadas y están en la cima de la jerarquía. Son las necesidades del individuo de realizar su propio potencial y de auto desarrollarse continuamente. Esta tendencia se manifiesta en el deseo de ser más de lo que es y llegar a ser todo lo que puede ser.

#### 2.2.14. TEORIA DE DOS FACTORES DE HERZBERG

Según la teoría de dos factores de Herzberg, se formuló para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo, este autor plantea la existencia de dos factores que orientan al comportamiento de las personas.

- **Los factores extrínsecos o higiénicos:** se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones en que ellas desempeñan su trabajo. Tradicionalmente los factores extrínsecos apenas si eran tomados en cuenta en la motivación de los empleados para lograr que las personas trabajaran más, puesto que el trabajo era considerado una actividad desagradable, era necesario apelar premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas abiertas y estimulantes, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo.
- **Factores intrínsecos o motivacionales:** se relacionan con el contenido del cargo, y la naturaleza de las tareas que ejecuta el individuo; por tanto, estos factores se hallan bajo el control del individuo, pues se refiere a o que hace y desempeña. Los factores involucran los sentimientos de crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorregulación y depende de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Sin embargo, los cargos se han definido tradicionalmente buscando atender los principios de eficiencia y economía, sin tener en cuenta el desafío y la oportunidad para la creatividad del individuo ante lo cual pierden significado psicológico para quien lo desempeña y crean un efecto

desmotivador que provoca la apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, pues la empresa solo ofrece un lugar decente para trabajar (Chiavenato, 1999, pág. 565).

## **2.3. GLOSARIO DE TÉRMINOS BÁSICOS**

### **2.3.1. INTERACCIÓN**

La interacción es escenario de la comunicación, y a la inversa. No existe una sin la otra. En el proceso de comunicación los sujetos proyectan sus subjetividades y modelos del mundo, interactúan desde sus lugares de construcción de sentido. En términos muy generales, la interacción puede ser comprendida como el intercambio y la negociación del sentido entre dos o más participantes situados en contextos sociales. Otra definición, igualmente general, apunta que, en la interacción social, el acento está puesto en la comunicación y la reciprocidad entre quienes promulgan, utilizan y construyen los códigos y las reglas, ambas definiciones ponen de manifiesto que sólo hay interacción social si hay una reciprocidad observable por parte de otros. En el proyecto «Hacia una Comunicología Posible», la interacción es definida como el corazón de la comunicología y en un sentido más específico, se la define como la relación entre sistemas de comunicación, para diferenciarla de los sistemas de información o medios de difusión (Rizo, 2006, pág. 46).

### **2.3.2. RELACIONES HUMANAS**

Dalton en su libro de relaciones humanas 2007 define que “Las relaciones humanas estudia la interacción. Pueden realizarse en ámbitos organizacionales o personales, pueden ser formales o informales, estrechas o distantes, antagónicas o cooperativas, individuales o colectivas”. Es el conjunto de reglas y normas para el buen

desarrollo del ser humano, en la sociedad o en su trabajo. Es el estudio de cómo los individuos pueden trabajar eficazmente en grupos, con el propósito de satisfacer los objetivos de organización y las necesidades personales (Dalton, Dawn, Hoyle, & Watts, 2007, pág. 12).

### **2.3.3. COMUNICACIÓN**

En términos generales, la comunicación es un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes. Es decir, que cada vez que nos comunicamos con nuestros familiares, amigos, compañeros de trabajo, socios, clientes, etc., lo que hacemos es establecer una conexión con ellos con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas, información o algún significado. (Thompson, 2011).

### **2.3.4. ORGANIZACIÓN**

La organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, sociológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización. Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho incluso que es conveniente mantener cierto grado de impresión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras. Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución. (Reyes , 2013)

### **2.3.5. COMUNICACIÓN INTERPERSONAL**

La comunicación es una función básica de los seres humanos, de vital importancia para el desarrollo de la sociedad. En sus inicios, el hombre para subsistir tenía que relacionarse, fue así como las señas, los gestos ante las necesidades que lo apremiaban - el hambre, protegerse del peligro y las emociones- constituyeron gérmenes de la comunicación al ser transmitidas de unos a otros. La capacidad simbólica y la interrelación del hombre primitivo constituyeron un proceso básico, clave para la integración y existencia de la sociedad como un todo. La comunicación es un elemento necesario para las relaciones sociales. La base son las relaciones personales, que es la trompeta y la música es la comunicación (Zayas Agüero , 2002)

### **2.3.6. VISIÓN**

La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos. La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

### **2.3.7. CULTURA**

La cultura es una abstracción, es una construcción teórica a partir del comportamiento de los individuos de un grupo. Por lo tanto, nuestro conocimiento de la cultura de un grupo va a provenir de la observación de los miembros de ese grupo que vamos a poder concretar en patrones específicos de comportamiento. La cultura es una

abstracción, es una construcción teórica a partir del comportamiento de los individuos de un grupo. José H. (2002, pg. 01).

### **2.3.8. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN**

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos. Logra la coordinación del trabajo por medio de la comunicación informal. El control y el poder de coordinación recaen sobre quien realiza las tareas. Es utilizado en las organizaciones más simples y en las organizaciones más complejas. ( Hutt & Marmioli, 2003).

### **2.3.9. TRABAJO EN EQUIPO**

El trabajo en equipo es el que se realiza con el esfuerzo conjunto de varias disciplinas para conseguir una meta común con la máxima eficiencia. En el entorno laboral del mundo moderno lo equipos pueden incluir representantes de diversas disciplinas, departamentos o hasta varias líneas de negocios que unen para alcanzar metas y objetivos comunes que impulsan sus campos de acción (Dalton M. , Relaciones Humanas, 2007, pág. 29).

### **2.3.10. COMPORTAMIENTO**

La teoría del comportamiento de la administración se fundamenta en el comportamiento humano que Watson fundo trajo a la psicología una metodología objetiva y científica basada en la comprobación experimental, en posición al subjetivismo de la época centrado en el individuo que estudiaba su comportamiento (aprendizaje, estímulo y reacciones a las respuestas, hábitos, etc.) de manera concreta y observado en



el laboratorio y no a través de conceptos subjetivos y teóricos (como sensación, percepción, emoción, atención, etc.). (Chiavenato, 1999, pág. 564)

## **2.4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.4.1. HIPÓTESIS GENERAL**

- La interacción entre los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, es individual, dando lugar a intereses personales, determinados por la comunicación interpersonal, lenguaje verbal y no verbal, no existen previas reuniones para la organización de la actividad para confraternizar y promover los grupos de trabajo de manera compartida y eficiente.

### **2.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

- El tipo de comunicación organizacional es formal vertical entre los trabajadores administrativos porque las normas de políticas administrativas están jerarquizadas.
- Los factores de comportamiento son de desconfianza, inseguridad, trabajo desafiante lo cual genera trabajos individuales y sentimiento de desigualdad.

## 2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	SUB VARIABLES	INDICADORES	PROPOSICIONES DEL INSTRUMENTO
La interacción	Cooperativa	Amistad	Existe amistad de colegas.
		Estabilidad	Existe estabilidad en el empleo
		Condiciones seguras de trabajo	Las condiciones de trabajo son seguras
		Grupos de trabajo	Existen grupos de trabajo
	Individual	Trabajo creativo y desafiante	El trabajo de mis compañeros es creativo.
		Competitivo	El trabajo de mis compañeros es competitivo.
Diversidad de autonomía		Existen diversas formas de autonomía	
Comunicación interpersonal verbal	Información	Transparentes	Me siento en confianza con mis compañeros, como en familia.
		Confianza	Me siento en confianza con mis compañeros, como en familia.
		Sinceridad	En mi centro de trabajo, se respira sinceridad por todos lados.
		Buena atención	En mi centro de trabajo nos queremos mucho. Somos muy atentos y bien atendidos
	Definición	Coherencia en la información	Mis compañeros son coherentes, pues actúan de acuerdo a lo que hablan.
		Esfuerzo	Mis compañeros de trabajo reconocen lo positivo de las personas.
		Personalidad	Mis compañeros de trabajo aceptan los aspectos negativos de nuestra personalidad
		Empatía	Los compañeros de trabajo se identifican con los problemas de los demás
	Relación	Confirmación	La relación con mis compañeros es armoniosa
		Aceptación	La relación con mis compañeros es entusiasta
Des confirmación		La comunicación con mis compañeros es cordial	
Comunicación interpersonal no verbal	Cinética	Gestos	Los documentos con los que se comunican conmigo los demás son entendibles.
		Visual	Los documentos con los que se comunican conmigo mis compañeros de trabajo son precisos.
	Paralingüística	Tono de voz	El tono de la voz de mis compañeros es cordial
		Expresión facial amigable	La expresión facial de mis compañeros cuando se comunican conmigo es amigable.
		Expresión facial aceptable	La expresión facial de mis compañeros cuando se comunican conmigo es aceptable.

**2.5.1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES PARA LA HIPÒTESIS  
ESPECÌFICA N° 1**

<b>HIPÒTESIS ESP. 1</b>	<b>VAR.</b>	<b>SUB VAR.</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PROPOSICIONES DEL INSTRUMENTO</b>	
El tipo de comunicación organizacional es formal vertical entre los trabajadores administrativos porque las normas políticas de administración están jerarquizadas.	Comunicación organizacional Formal	Horizontal	Integración	La comunicación organizacional que practicamos en la universidad nos permite un trabajo integral.	
			Coordinación	La comunicación organizacional que practicamos en la universidad nos permite un trabajo coordinado.	
			Toma de decisiones	Mi opinión es tomada en cuenta en la toma de decisiones.	
			Capacidad de escuchar	En nuestro centro de trabajo todos sabemos escuchar	
		Ascendente	Compresión	Somos comprensivos	
			Respeto mutuo	Nuestra comunicación se basa en el interés y el respeto mutuo.	
		Descendente	Instrucciones laborales	Los trabajos que realizo son reconocidos oportunamente	
			Retroalimentación Exposición razonada de los trabajos	Los trabajos que realizo en el centro de trabajo son recompensados.	
		Comunicación organizacional Informal	Características Formas	Confiabilidad	La interacción que existe entre los compañeros de trabajo y los jefes es suficiente como para lograr la armonía en el trabajo
				Eficiente	La interacción que existe entre los compañeros de trabajo y los jefes es de calidad
	Intereses personales			La interacción que existe entre los compañeros de trabajo y los jefes es total completa.	

**2.5.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES PARA LA HIPÓTESIS  
ESPECÍFICA N° 2**

HIP. ESP. 2	VARIABLES	SUB VARIABLES	INDICADORES	PROPOSICIONES DEL INSTRUMENTO
Los factores de comportamiento es de desconfianza, inseguridad, trabajo desafiante lo cual genera trabajos individuales sin trato de igualdad	Factores de Comportamiento	Factores extrínsecos	Ambiente de trabajo mal estructurado	El lugar de trabajo está muy bien estructurado
			Comodidad	El ambiente de trabajo favorece la interacción positiva
		Políticas motivacionales	Igualdad.	El trato igualitario es una característica de la interacción entre trabajadores
			Remuneración	La remuneración que recibo es la adecuada
			capacitación	Hay programas de capacitación
			políticas	Las políticas de relaciones humanas son claras Políticas estables.

## CAPITULO III

### DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

De investigación cuantitativa, pues se usa la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis, confía en la medición numérica y el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población y probar teorías (Hernandez , Fernandez , & Baptista , 2006, pág. 5).

El tipo de investigación corresponde al no experimental.

Se ha utilizado el nivel descriptivo. Consiste en describir fenómenos situaciones, contextos y eventos, esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de las personas, grupos comunidades, procesos, objeto o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Chiavenato, 1999, pág. 102).

El diseño es transversal.

#### 3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA DE INVESTIGACIÓN

Para los efectos de la presente investigación, se considera como población de investigación fue de 66, y muestra de un total de 40 trabajadores administrativos entre mujeres y varones, según edad, sexo, categoría de contrato y estado civil, en las diferentes áreas distribuidas.

#### 3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas e instrumentos que se utilizó fue:

**La Encuesta.** - Como instrumento de investigación se utilizó un cuestionario psicológico, cuyos ítems se estructurarán de acuerdo a los indicadores del sistema de variables, lo que nos permitió averiguar todos los datos necesarios referentes al tema a investigar.

Para la recolección de datos, según la aplicación de instrumento se ha elaborado la encuesta en Escala Likert, consistió en dar valores del 1 al 5 a los ítems planteados para probar las hipótesis y lograr los objetivos.

- TDA : Totalmente de acuerdo (5)
- DA : De acuerdo (4)
- NN : Ni en desacuerdo ni de acuerdo (3)
- ED : En desacuerdo (2)
- TED : Totalmente en desacuerdo (1)

Para probar la hipótesis general se ha utilizado los siguientes ítems y se ha planteado tres variables:

**VARIABLE N° 01  
LA INTERACCIÓN**

VARIABLES	SUB VARIABLES	INDICADORES	PROPOSICIONES DEL INSTRUMENTO
La interacción	Cooperativa	Amistad	Existe amistad de colegas.
		Estabilidad	Existe estabilidad en el empleo
		Condiciones seguras de trabajo	Las condiciones de trabajo son seguras
		Grupos de trabajo	Existen grupos de trabajo
	Individual	Trabajo creativo y desafiante	El trabajo de mis compañeros es creativo.
		Competitivo	El trabajo de mis compañeros es competitivo.
		Diversidad de autonomía	Existen diversas formas de autonomía

**VARIABLE N° 02**  
**COMUNICACIÓN INTERPERSONAL VERBAL**

VARIABLES	SUB VARIABLES	INDICADORES	PROPOSICIONES DEL INSTRUMENTO
Comunicación interpersonal verbal	Información	Transparentes	Me siento en confianza con mis compañeros, como en familia.
		Confianza	Me siento en confianza con mis compañeros, como en familia.
		Sinceridad	En mi centro de trabajo, se respira sinceridad por todos lados.
		Buena atención	En mi centro de trabajo nos queremos mucho. Somos muy atentos y bien atendidos
	Definición	Coherencia en la información	Mis compañeros son coherentes, pues actúan de acuerdo a lo que hablan.
		Esfuerzo	Mis compañeros de trabajo reconocen lo positivo de las personas.
		Personalidad	Mis compañeros de trabajo aceptan los aspectos negativos de nuestra personalidad
		Empatía	Los compañeros de trabajo se identifican con los problemas de los demás
	Relación	Confirmación	La relación con mis compañeros es armoniosa
		Aceptación	La relación con mis compañeros es entusiasta
		Des confirmación	La comunicación con mis compañeros es cordial

**VARIABLE N° 03**  
**COMUNICACIÓN INTERPERSONAL NO VERBAL**

VARIABLES	SUB VARIABLES	INDICADORES	PROPOSICIONES DEL INSTRUMENTO
Comunicación interpersonal no verbal	Cinética	Gestos	Los documentos con los que se comunican conmigo los demás son entendibles.
		Visual	Los documentos con los que se comunican conmigo mis compañeros de trabajo son precisos.
	Paralingüística	Tono de voz	El tono de la voz de mis compañeros es cordial
		Expresión facial amigable	La expresión facial de mis compañeros cuando se comunican conmigo es amigable.
		Expresión facial aceptable	La expresión facial de mis compañeros cuando se comunican conmigo es aceptable.

Para probar la hipótesis específica 01 se ha utilizado los siguientes ítems y se ha planteado dos variables:

**VARIABLE N° 01**  
**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL FORMAL**

<b>VAR.</b>	<b>SUB VAR.</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PROPOSICIONES DEL INSTRUMENTO</b>
Comunicación organizacional Formal	Horizontal	Integración	La comunicación organizacional que practicamos en la universidad nos permite un trabajo integral.
		Coordinación	La comunicación organizacional que practicamos en la universidad nos permite un trabajo coordinado.
		Toma de decisiones	Mi opinión es tomada en cuenta en la toma de decisiones.
		Capacidad de escuchar	En nuestro centro de trabajo todos sabemos escuchar
	Ascendente	Compresión	Somos comprensivos
		Respeto mutuo	Nuestra comunicación se basa en el interés y el respeto mutuo.
	Descendente	Instrucciones laborales	Los trabajos que realizo son reconocidos oportunamente
		Retroalimentación Exposición razonada de los trabajos	Los trabajos que realizo en el centro de trabajo son recompensados.

**VARIABLE N° 02**  
**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INFORMAL**

<b>VAR.</b>	<b>SUB VAR.</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PROPOSICIONES DEL INSTRUMENTO</b>
Comunicación organizacional Informal	Características Formas	Confiabilidad	La interacción que existe entre los compañeros de trabajo y los jefes es suficiente como para lograr la armonía en el trabajo
		Eficiente	La interacción que existe entre los compañeros de trabajo y los jefes es de calidad
		Intereses personales	La interacción que entre los compañeros de trabajo y los jefes es total completa.

Para probar la hipótesis específica 02 se ha utilizado los siguientes ítems y se ha planteado una variable:



VAR.	SUB VAR.	INDICADORES	PROPOSICIONES DEL INSTRUMENTO
Factores de Comportamiento	Factores extrínsecos	Ambiente de trabajo mal estructurado	El lugar de trabajo está muy bien estructurado
		Comodidad	El ambiente de trabajo favorece la interacción positiva
	Políticas motivacionales	Igualdad.	El trato igualitario es una característica de la interacción entre trabajadores
		Remuneración	La remuneración que recibo es la adecuada
		capacitación	Hay programas de capacitación
		políticas	Las políticas de relaciones humanas son claras Políticas estables.

### 3.4. PLAN DE TRATAMIENTO DE DATOS

Para probar la hipótesis general se ha elaborado siete cuadros y siete gráficos, del 01 al 07, los cuales fueron tabulados en el programa estadístico SPSS, tomando en cuenta las proposiciones es decir los ítems dieron resultado final las sub variables y estas a las variables.

Para probar la hipótesis específica 01 se ha elaborado cuatro cuadros y cuatro gráficos, del 08 al 11, los cuales fueron tabulados en el programa estadístico SPSS, tomando en cuenta las proposiciones es decir los ítems dieron resultado final las sub variables y estas a las variables.

Para probar la hipótesis específica 02 se ha elaborado dos cuadros y dos gráficos, del 11 al 13, los cuales fueron tabulados en el programa estadístico SPSS, tomando en cuenta las proposiciones es decir los ítems dieron resultado final las sub variables y estas a las variables.

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

#### 4.1. UTILIDAD DE RESULTADOS DE ESTUDIO

Los resultados de esta investigación serán utilizados para reforzar la comunicación entre los trabajadores de la Universidad Nacional de Juliaca, y conocer la motivación que cada uno de ellos desea para tener efectividad en su trabajo.

De la misma forma servirá para las futuras investigaciones que se realice en esta institución pública.

#### 4.2. EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

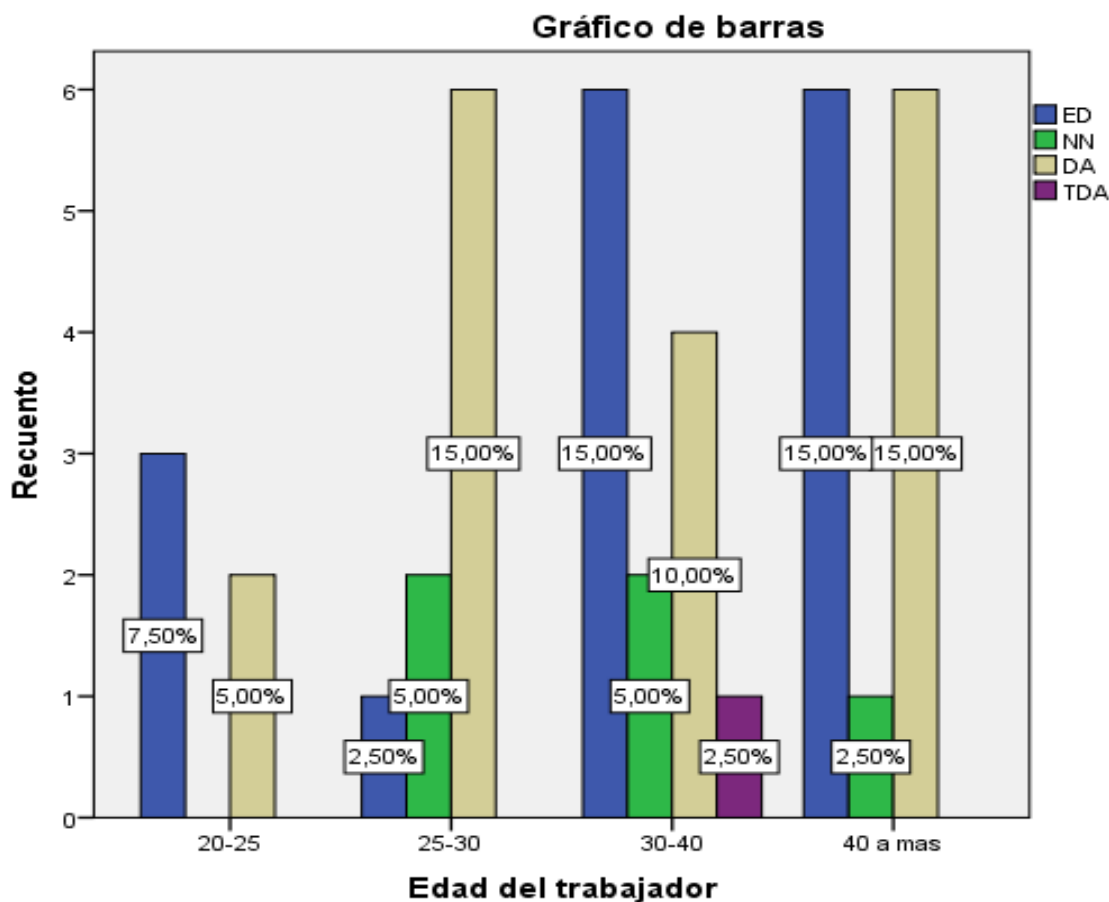
En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos acerca de cómo se da la interacción entre los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, comunicación interpersonal verbal y no verbal los tipos comunicación organizacional, entre los trabajadores administrativos, la capacitación como arma fundamental para un empleado y factores que determinan el comportamiento del personal administrativo para una buena interacción de todo ello es que se presenta el análisis descriptivo de cada sección de los instrumentos utilizados considerando la información biosocial según edad, sexo, categoría y estado civil según criterio de los resultados. Luego se muestra los resultados obtenidos mediante la interpretación, conclusiones y recomendaciones.

**Tabla N° 1 INTERACCIÓN COOPERATIVA ENTRE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA**

EDAD DEL TRABAJADOR	INTERACCIÓN COOPERATIVA				TOTAL
	ED	NN	DA	TDA	
20 – 25	3	0	2	0	5
25 – 30	1	2	6	0	9
30 – 40	6	2	4	0	13
40 a mas	6	1	6	0	13
<b>TOTAL</b>	16	5	18	1	40

Fuente: Elaboración propia

- ED = En desacuerdo
- NN = Ni en desacuerdo ni de acuerdo
- DA = De acuerdo
- TDA = Totalmente de acuerdo



**Figura N° 1 INTERACCIÓN COOPERATIVA ENTRE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA**

Fuente: Tabla N° 1

En la Tabla N°1 y la Figura N°1, se describe la interacción cooperativa entre los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, analizada en tabla de doble entrada, con la edad de los servidores, tomando en cuenta los ítems: existe amistad de colegas, estabilidad en el empleo, condiciones de trabajo segura y la conformación de grupos de trabajo.

De las personas que bordean las edades de 20-25 con el 7,50% manifiestan que están de en desacuerdo con los ítems ofrecidos, mientras tanto 5% indica que están de acuerdo.

De las personas de 20-30 años de edad, el 15% indica estar de acuerdo con los ítems, mientras el 5% manifiesta que están ni es acuerdo ni es desacuerdo, sin embargo, el 2,5% dicen que están en desacuerdo.

De las personas de 30-40 años de edad, el 15% manifiesta estar en desacuerdo, el 10% está de acuerdo, el 5% ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 2,5% indica que está totalmente de acuerdo. De las personas que bordean de 40 a más años de edad. El 15% indica que están en desacuerdo de la misma manera el 15% indica estar de acuerdo 2,5% ni en acuerdo ni en desacuerdo.

Lo que significa que de las personas que bordean las edades 25-30 y 40 a más, que representa el 15% respectivamente, manifiestan de que la interacción que practican en la institución es cooperativa afirmando de que existe amistad de colegas, estabilidad en el empleo condiciones de trabajo segura y que existe la conformación de grupos de trabajo.

Mientras tanto las personas que bordean las edades 30-40 y 40 a más, que representa el 15% respectivamente, indican que la interacción practicada en la institución

afirma que no es cooperativa porque no existe amistad de colegas, estabilidad en el empleo condiciones de trabajo segura y que existe la conformación de grupos de trabajo.

La cooperación es un elemento esencial de la organización y varía de persona a persona. Las personas cooperan si su esfuerzo proporciona satisfacciones y ventajas personales que lo justifiquen. El deseo de cooperar dependerá de los incentivos ofrecidos por la organización. (Mangani, 2013).

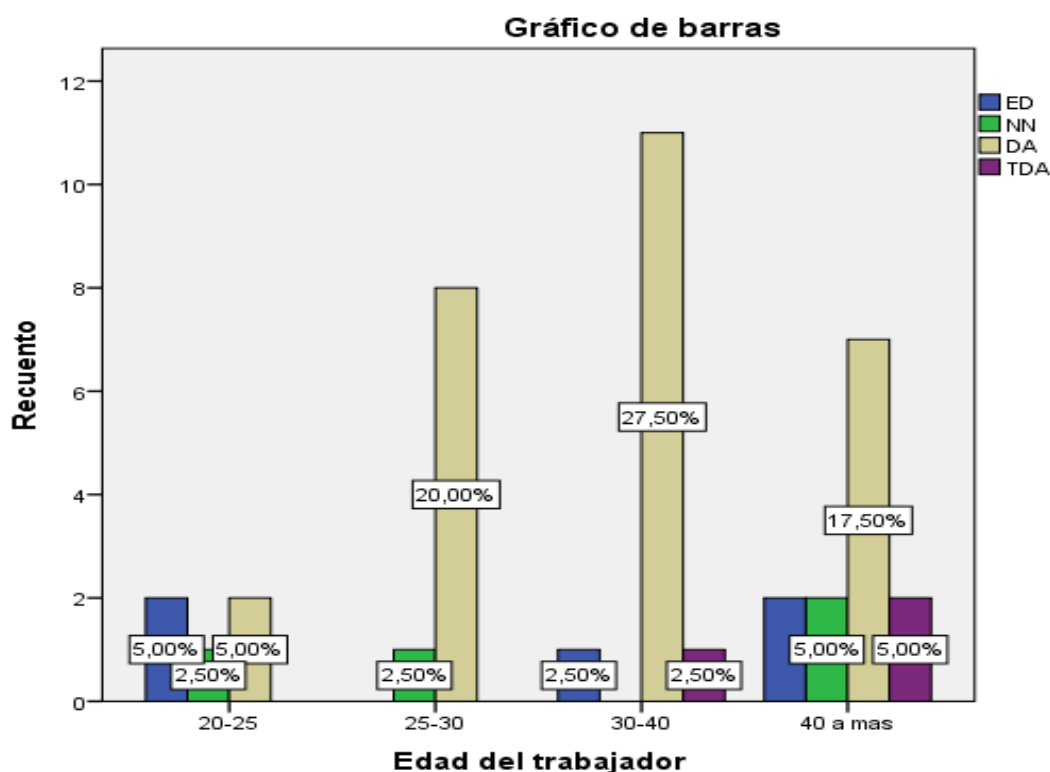
**Tabla N° 2 INTERACCIÓN INDIVIDUAL ENTRE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA**

EDAD DEL TRABAJADOR	INTERACCIÓN INDIVIDUAL				TOTAL
	ED	NN	DA	TDA	
20 – 25	2	1	2	0	5
25 – 30	0	1	8	0	9
30 – 40	1	0	11	1	13
40 a mas	2	2	7	2	13
<b>TOTAL</b>	5	4	28	3	40

**Fuente:** Elaboración propia

ED = En desacuerdo  
 NN = Ni en desacuerdo ni de acuerdo  
 DA = De acuerdo

TDA = Totalmente de acuerdo



**Figura N° 2 INTERACCIÓN INDIVIDUAL ENTRE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA**

Fuente: Tabla N° 2

En la Tabla N° 2 y la Figura N° 2 se describe la interacción individual entre los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, analizada en tabla de doble entrada, con la edad de los servidores, tomando en cuenta los ítems: trabajo creativo y desafiante, competitivo y la existencia de diversas formas de autonomía.

De las personas de edades 20-25. El 5% indica que están en desacuerdo, con el mismo porcentaje indica que están de acuerdo, el 2,5% indica que esta en ni de acuerdo ni en desacuerdo.

De las edades 25-30. El 20% indica que están de acuerdo, el 2,5% indica que esta en ni de acuerdo ni en desacuerdo.

De las personas de edades 30-40. El 27,5% manifiestan que están de acuerdo, el 2,5% dice estar en desacuerdo, con el mismo porcentaje, indican estar totalmente en de acuerdo. De las personas de edad 40 a más. El 17,5% indican que están de acuerdo.

Lo que significa que de las personas que bordean las edades 30-40, que representa el mayor porcentaje de 27,5% manifiestan de que la interacción que practican en la institución es individual afirmando de que el trabajo que realizan es creativo y desafiante ante sus compañeros, competitivo y la existencia de diversas formas de autonomía que son indicadores de una interacción individual.

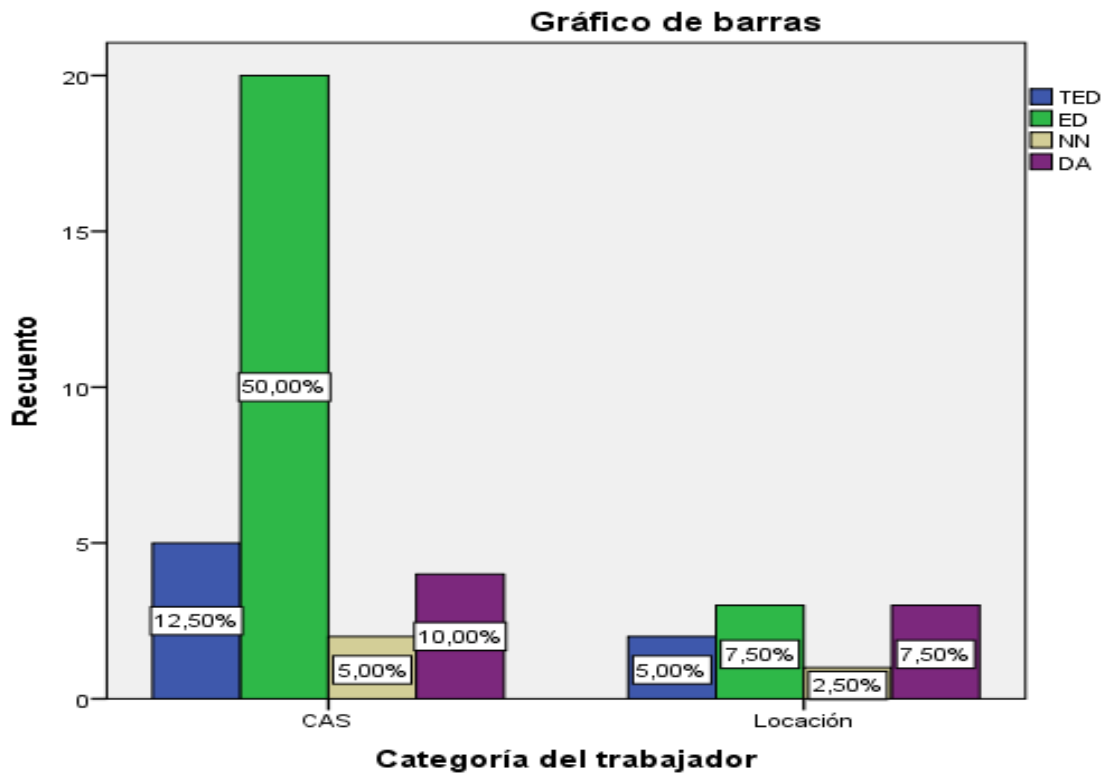
El aporte individual diferencia a los integrantes del equipo (cuál ha de ser su aporte y cuál puede ser su contribución) por sus capacidades y la contribución a prestar, orientando sus roles dominantes hacia la optimización de sus conocimientos y habilidades, e intentando integrar ambos aspectos dentro de la posición que ocupa en el equipo (Chiavenato, 2004, pág. 256).

**Tabla N° 3 COMUNICACIÓN INTERPERSONAL VERBAL DE TRANSMISIÓN DE INFORMACIÓN ENTRE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA**

CATEGORÍA DE TRABAJO	TRANSMISIÓN DE INFORMACIÓN				TOTAL
	TED	ED	NN	DA	
CAS	5	20	2	4	31
LOCACIÓN	2	3	1	3	9
<b>TOTAL</b>	7	23	3	7	40

Fuente: Elaboración propia

TED = Totalmente en desacuerdo  
 ED = En desacuerdo  
 NN = Ni en desacuerdo ni de acuerdo  
 DA = De acuerdo



**Figura N° 3 COMUNICACIÓN INTERPERSONAL VERBAL DE TRANSMISIÓN DE INFORMACIÓN ENTRE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA**

Fuente: Tabla N° 3

En la Tabla N° 3 y la Figura N° 3 se describe la comunicación interpersonal verbal de la transmisión de información entre los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, analizada en tabla de doble entrada, con la categoría de los servidores, tomando en cuenta los ítems: comunicación transparente, confianza, sinceridad en la información y buena atención al momento de interacción.

De las personas que mantienen contrato con la institución por la modalidad CAS. El 50% manifiestan que están de en desacuerdo, el 12,5% indican que están totalmente en desacuerdo, el 10% están de acuerdo y el 5% ni en acuerdo ni en desacuerdo.

De las personas que mantienen contrato con la institución por la modalidad servicio de locación. El 7,5% refieren que están en desacuerdo, con el mismo porcentaje



de personas indican que están de acuerdo, el 5% indica que están totalmente en desacuerdo y el 2,5% ni en acuerdo ni en desacuerdo.

Lo que significa que de las personas que mantienen contrato CAS con el alto porcentaje de 50% y con el 7,5% de locadores afirman que la comunicación interpersonal verbal de la transmisión de información no es transparente, confianza, sinceridad en la información y no hay buena atención al momento de interacción con la información.

Uno de los principales requisitos de la comunicación interpersonal es la transparencia. Esta se traduce en un comportamiento en la comunicación sin subterfugios, sin dobleces. La transparencia, confianza y sinceridad permite que no haya disociación entre el pensar, sentir y actuar. (Zayas , 2007).

**Tabla N° 4 COMUNICACIÓN INTERPERSONAL VERBAL DE DEFINICIÓN ENTRE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA**

EDAD DEL TRABAJADOR	INTERACCIÓN INDIVIDUAL				TOTAL
	TED	ED	NN	DA	
20 – 25	1	1	0	3	5
25 – 30	0	6	2	1	9
30 – 40	1	9	0	3	13
40 a mas	2	5	0	6	13
<b>TOTAL</b>	4	21	2	13	40

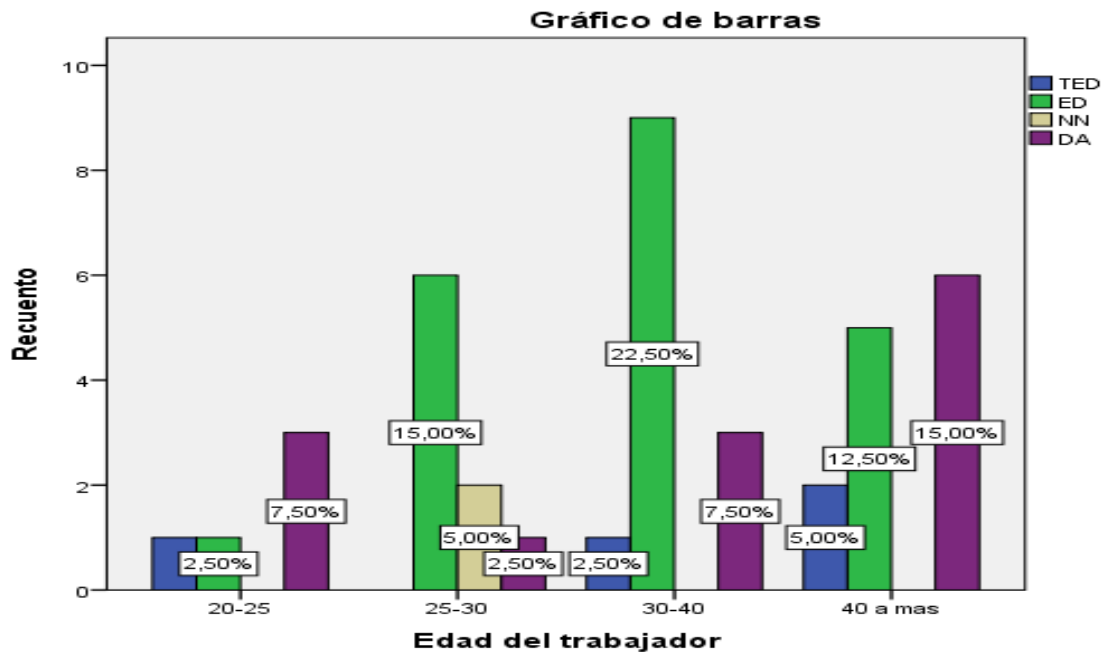
Fuente: Elaboración propia

TED = Totalmente en desacuerdo

ED = En desacuerdo

NN = Ni en desacuerdo ni de acuerdo

DA = De acuerdo



**Figura N° 4 COMUNICACIÓN INTERPERSONAL VERBAL DE DEFINICIÓN ENTRE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA**

**Fuente:** Tabla N° 4

En la Tabla N° 4 y la Figura N° 4 se describe la comunicación interpersonal verbal de la definición de empatía entre los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, analizada en tabla de doble entrada, con la edad de los servidores, tomando en cuenta los ítems: coherencia entre lo que actúan a lo que se expresan, reconocen lo positivo de las personas, aceptan los aspectos negativos de la personalidad, identificación con los problemas de los demás.

De las personas que bordean las edades 20 -25 años. El 7,5% están de acuerdo, están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con el mismo porcentaje de 2,5%. De las personas que bordean las edades 25 -30 años. El 15% manifiestan que están en desacuerdo, el 5% ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 2,5% están de acuerdo. De las personas que bordean las edades 30 -40 años. Con el 22,5% afirman estar en desacuerdo, el 7,5% indican que estar de acuerdo, el 2,5% respondieron están totalmente en

desacuerdo. De las personas que bordean las edades 40 a más años. El 15% manifiestan están de acuerdo, el 12,5% indican que están en desacuerdo y el 5% dicen estar totalmente en desacuerdo.

Lo que significa que de las personas con edades que bordean 30-40 años de edad con el alto porcentaje de 22,5% afirman que la comunicación interpersonal verbal de la definición de empatía es negativa porque no es coherente entre lo que actúan a lo que se expresan, no reconocen lo positivo de las personas, no aceptan los aspectos negativos de la personalidad, no se identificación con los problemas de los demás.

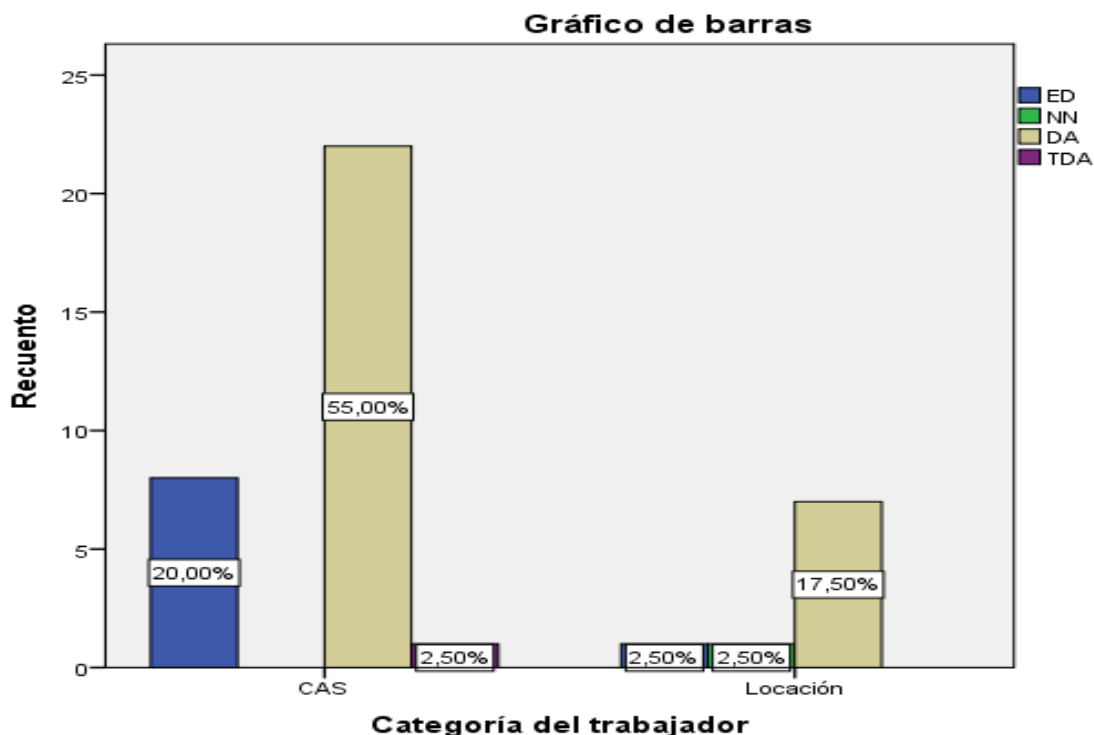
Fernández (1995), señala que “La comprensión empática, indica la capacidad que posee el sujeto de acercarse a la subjetividad del otro, de entender el mundo interior del otro desde el punto de vista y sentimientos de éste, desde los sentidos que sus vivencias e ideas tienen para él e identificarse con los mismos”.

**Tabla N° 5 COMUNICACIÓN INTERPERSONAL VERBAL DE RELACIÓN ENTRE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA**

CATEGORÍA DE TRABAJO	TRANSMISIÓN DE INFORMACIÓN				TOTAL
	ED	NN	DA	TDA	
CAS	8	0	22	1	31
LOCACIÓN	1	1	7	0	9
<b>TOTAL</b>	9	1	29	1	40

Fuente: Elaboración propia

ED = En desacuerdo  
 NN = Ni en desacuerdo ni de acuerdo  
 DA = De acuerdo  
 TDA = Totalmente de acuerdo



**Figura N° 5 COMUNICACIÓN INTERPERSONAL VERBAL DE RELACIÓN ENTRE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA**

Fuente: Tabla N° 5

En la Tabla N° 5 y la Figura N° 5 se describe la comunicación interpersonal verbal de relación entre los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, analizada en tabla de doble entrada con la categoría de los servidores, tomando en cuenta los ítems: la relación armoniosa, entusiasta y cordial.

De los trabajadores que mantienen contrato con la institución por la modalidad CAS. El 55% manifiestan que están de acuerdo, el 20% indica que están en desacuerdo y el 2,5% refieren estar totalmente de acuerdo.

De los trabajadores que mantienen contrato con la institución por la modalidad de servicio de locación. El 17% indican que están de acuerdo.

Lo que significa que los trabajadores que mantienen contrato con la institución por la modalidad CAS con el alto porcentaje de 55% y 17% de los locadores afirman que su relación durante la interacción es armoniosa, entusiasta y cordial, o es lo que tratan de realizar.

Cuanto más espontánea y sana es una relación, más se pierde en el trasfondo el aspecto de la comunicación vinculado con la relación. Las relaciones "enfermas" se caracterizan por una constante lucha acerca de la naturaleza de la relación, mientras que el aspecto de la comunicación vinculado con el contenido se hace cada vez menos importante. La capacidad para metacomunicarse en forma adecuada es indispensable de la comunicación eficaz (Cibanal, 2016).

**Tabla N° 6 COMUNICACIÓN INTERPERSONAL NO VERBAL CINÉTICA ENTRE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA**

CATEGORÍA DE TRABAJO	TRANSMISIÓN DE INFORMACIÓN				TOTAL
	TED	ED	NN	DA	
CAS	1	9	5	16	31
LOCACIÓN	0	0	1	8	9
<b>TOTAL</b>	1	9	6	24	40

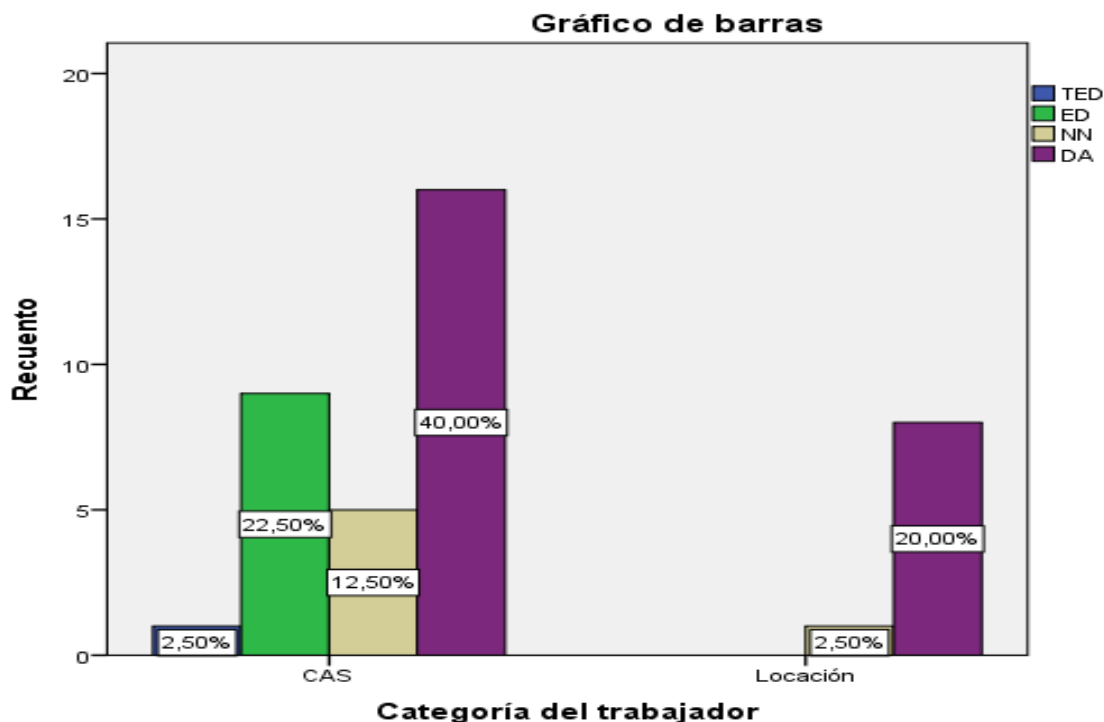
**Fuente:** Elaboración propia

TED = Totalmente en desacuerdo

ED = En desacuerdo

NN = Ni en desacuerdo ni de acuerdo

DA = De acuerdo



**Figura N° 6 COMUNICACIÓN INTERPERSONAL NO VERBAL CINÉTICA ENTRE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA**

Fuente: Tabla N° 6

En la Tabla N° 6 y la Figura N° 6 se describe la comunicación interpersonal no verbal de tipo cinética en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, analizada en tabla de doble entrada con la categoría de los servidores, tomando en cuenta los ítems: documentos de comunicación entendibles y documentos de comunicación precisos determinados por áreas existentes en la institución.

De los trabajadores que mantienen contrato con la institución por la modalidad CAS. El 40% manifiestan que están de acuerdo, el 22,5% indican estar en desacuerdo, el 12% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 2,5% totalmente en desacuerdo.

De los trabajadores que mantienen contrato con la institución por la modalidad servicio de locación. El 20% indican estar de acuerdo.

Lo que significa que tanto los trabajadores con contrato CAS que representa el mayor de 40% y el 20% de los locadores afirman estar de acuerdo con la comunicación interpersonal no verbal de tipo cinética indicando que los documentos con las que se comunican son entendibles y precisos.

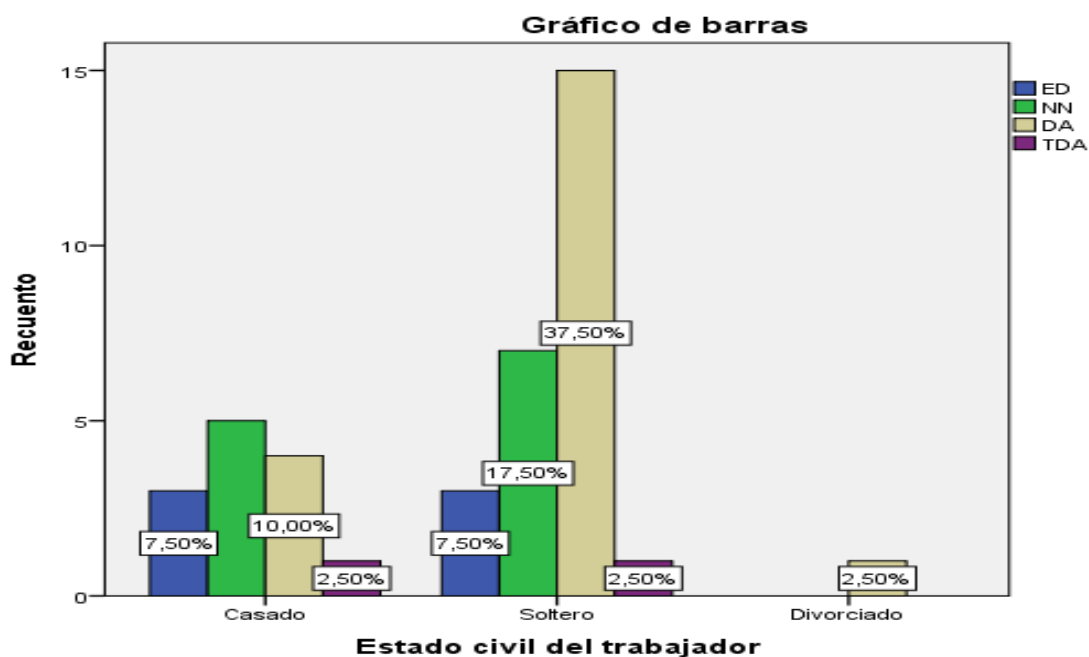
En las funciones de los mensajes extra verbales de tipo cinética consiste en reforzar el mensaje verbal, complementar el mensaje verbal, acentuar o enfatizar parte de un mensaje verbal, disminuir un mensaje verbal, contradecir el mensaje verbal, sustituir el mensaje verbal. -reemplazar a las palabras -regular el flujo de la interacción. Regular la interacción (Zayas , 2007).

**Tabla N° 7 COMUNICACIÓN INTERPERSONAL NO VERBAL PARALINGÜÍSTICA ENTRE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA**

ESTADO CIVIL DEL TRABAJADOR	PARALINGÜÍSTICA				TOTAL
	ED	NN	DA	TDA	
CASADO	3	5	4	1	13
SOLTERO	3	7	15	1	26
DIVORCIADO	0	0	1	0	1
<b>TOTAL</b>	6	12	20	2	40

**Fuente:** Elaboración propia

ED = En desacuerdo  
 NN = Ni en desacuerdo ni de acuerdo  
 DA = De acuerdo  
 TDA = Totalmente de acuerdo



**Figura N° 7 COMUNICACIÓN INTERPERSONAL NO VERBAL PARALINGÜÍSTICA ENTRE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA**

Fuente: Tabla N° 7

En la Tabla N° 7 y la Figura N° 7 se describe la comunicación interpersonal no verbal de tipo paralingüística en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, analizada en tabla de doble entrada, con su estado civil de los servidores, tomando en cuenta los ítems: tono de voz cordial, la expresión facial amigable lo que lleva a la aceptación del momento de la comunicación.

De las personas casadas. El 10% manifiestan que están de acuerdo, el 7% en desacuerdo y el 2,5% indican que están totalmente de acuerdo.

De las personas solteras. El 37,5% indican estar de acuerdo, el 17% manifiestan que están ni en acuerdo ni en desacuerdo y el 7,5% refieren estar en desacuerdo.

De las personas que figuran como divorciados. El 2,5% indica estar de acuerdo.



Lo que significa que las personas que están en su estado civil soltero con el alto porcentaje de 37,5% y el 10% de los casados, afirman que el tono de voz es cordial y que la expresión facial que transmiten los trabajadores administrativos es amigable lo que lleva a la aceptación del momento de la comunicación interpersonal no verbal de tipo paralingüística.

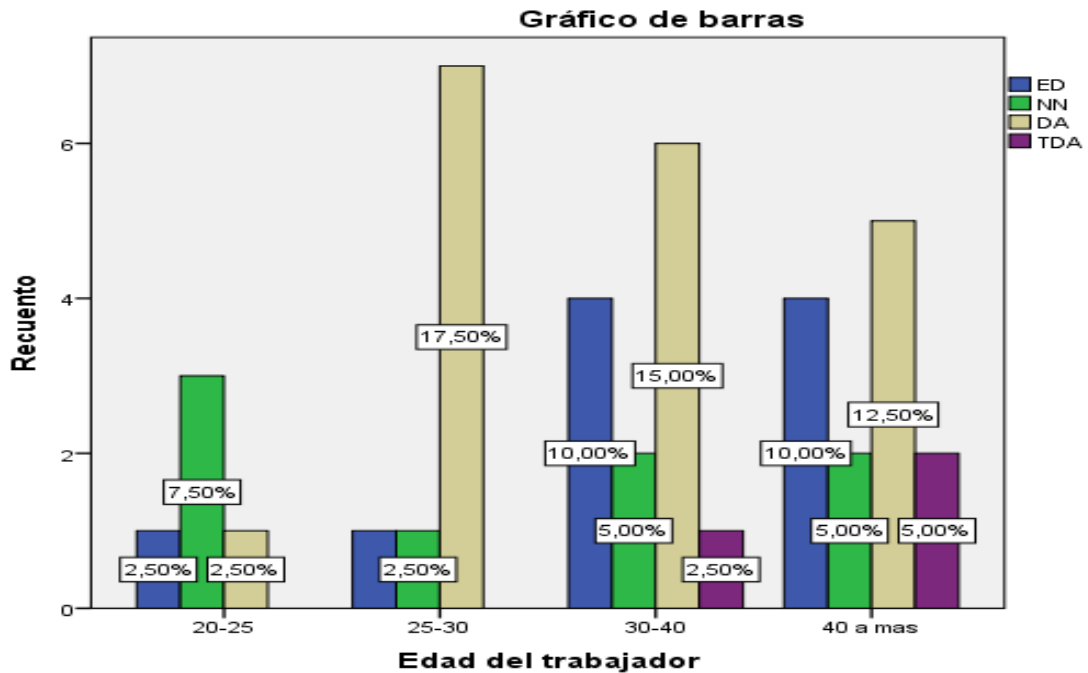
La comunicación extra verbal de tipo paralingüística se caracteriza porque los elementos no están relacionados en forma verbal, lingüística, sino con gestos, posturas, la mirada, movimientos del cuerpo y los pensamientos personales. Porque las personas estén sentadas en silencio en el parque, no podemos decir que no se están comunicando, pues de todas formas puede que estén comunicando. Las personas pueden leer nuestra cara por los gestos, aptitudes físicas, postura, mirada y movimientos del cuerpo (Zayas , 2007).

**Tabla N° 8 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL FORMAL DE TIPO HORIZONTAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA**

EDAD DEL TRABAJADOR	INTERACCIÓN INDIVIDUAL				TOTAL
	ED	NN	DA	TDA	
20 – 25	1	3	1	0	5
25 – 30	1	1	7	0	9
30 – 40	4	2	6	1	13
40 a mas	4	2	5	2	13
<b>TOTAL</b>	10	8	19	3	40

Fuente: Elaboración propia

ED = En desacuerdo  
 NN = Ni en desacuerdo ni de acuerdo  
 DA = De acuerdo  
 TDA = Totalmente de acuerdo



**Figura N° 8 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL FORMAL DE TIPO HORIZONTAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA**

Fuente: Tabla N° 8

En la Tabla N° 8 y la Figura N° 8 se identifica la comunicación organizacional formal de tipo horizontal entre los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, analizada en tabla de doble entrada, con la edad de los servidores, tomando en cuenta los ítems: comunicación integral, coordinado, toma de decisiones y capacidad de escuchar.

De las personas de 20-25 años de edad. Se identifica que el 7,5% indican que están ni en acuerdo ni en desacuerdo. De las personas de 25-30 años de edad. 17,5% manifiestan estar de acuerdo, mientras tanto las personas de 30-40 años de edad. El 15% manifiestan que están de acuerdo, el 10% indican que están en desacuerdo. De las personas de 40 años o más. El 12,5% manifiestan que están de acuerdo, el 10% indican estar en desacuerdo.

Lo que se identifica que las personas de edades 25-30 años de edad con el 17% afirman que la comunicación organizacional es horizontal de manera integral, coordinada,

las opiniones son tomadas en cuenta en la toma de decisiones y existe la capacidad de escuchar en relación de jefes a subordinados o viceversa.

Esta comunicación es directa entre los empleados, y está vinculada con la formación de grupos. Ya que ciertas actividades que tienen que hacerse en la organización implican la participación de varios trabajadores. Entonces, para lograr las metas y objetivos propuestos, se requiere cierta convivencia por lo que debe preverse una buena comunicación, integración y coordinación entre ellos. Su propósito principal es proveer un canal de coordinación y solución de problemas (evitando tener que llegar a consultar a un superior común, con la lentitud que ello acarrearía) además de que brinda la alternativa de relacionarse con personas similares en la organización, lo que se hace muy importante para la satisfacción en el trabajo. (Zorrilla, 1997).

**Tabla N° 9 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL FORMAL DE TIPO ASCENDENTE EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA**

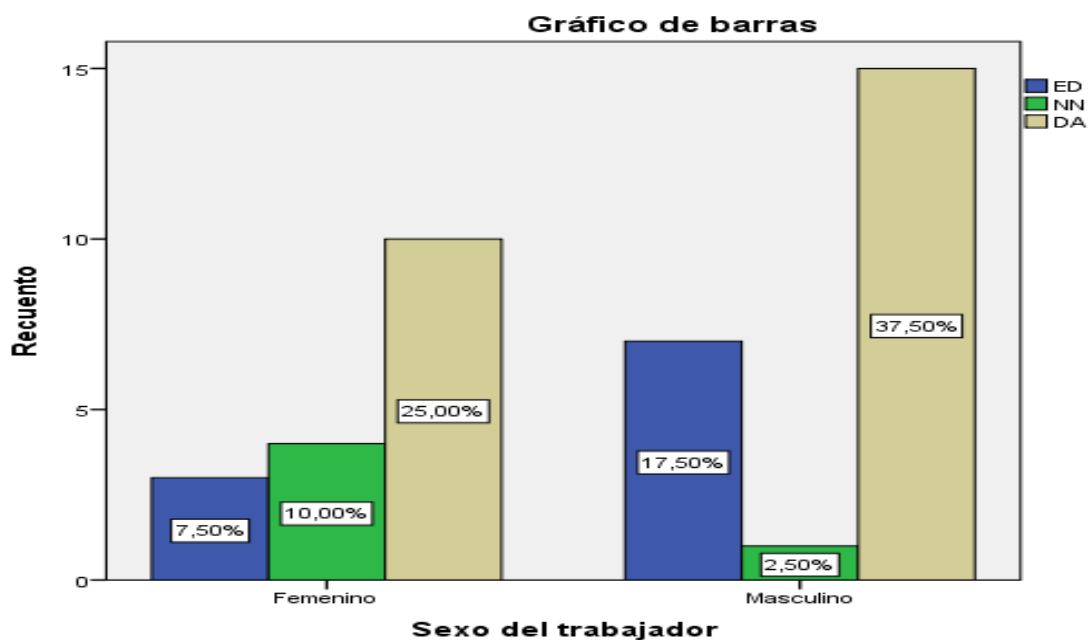
SEXO DEL TRABAJADOR	COMUNICACIÓN ASCENDENTE			TOTAL
	ED	NN	DA	
FEMENINO	3	4	10	17
MASCULINO	7	1	15	23
<b>TOTAL</b>	10	5	25	40

Fuente: Elaboración propia

ED = En desacuerdo

NN = Ni en desacuerdo ni de acuerdo

DA = De acuerdo



**Figura N° 9 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL FORMAL DE TIPO ASCENDENTE EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA**

Fuente: Tabla N° 9

En la Tabla N° 9 y la Figura N° 9 se identifica la comunicación organizacional formal de tipo ascendente entre los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, analizada en tabla de doble entrada, con el género (sexo) de los servidores, tomando en cuenta los ítems: la comprensión en el interés respeto mutuo jerárquicamente.

De servidores que laboran en esta institución las mujeres (femenino). El 25% de ellas manifiestan que están de acuerdo, el 10% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 7,5% indicar estar en desacuerdo.

De servidores que laboran en esta institución, los varones (masculino). El 37,5% de ellos indican estar de acuerdo, el 17,5% refieren estar en desacuerdo.

Lo que se identifica es que los varones con el 37% y las mujeres con el 25% afirman que los jefes son comprensivos, existe interés y respeto mutuo en relación de jefes a subordinados o viceversa.

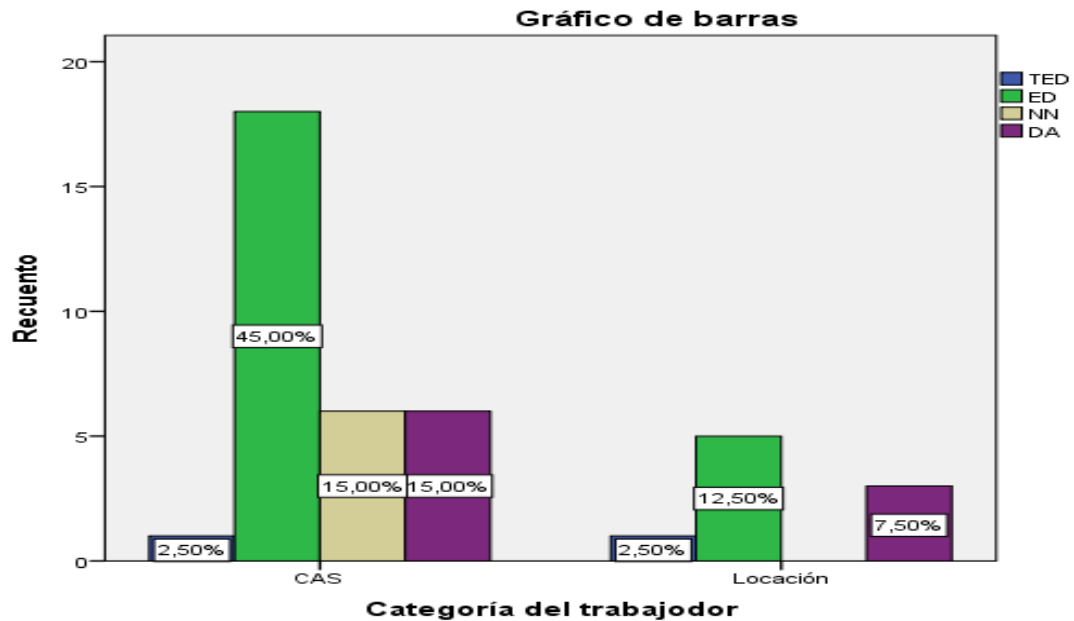
Esta puede reducirse a lo que la persona dice de sí misma, su desempeño y sus problemas; acerca de otras personas sus problemas; acerca de los usos, prácticas y políticas organizacionales; y acerca de lo que es necesario hacer y cómo puede ser hecho. La comunicación ascendente debe valorarse porque: Indica la receptabilidad del medio ambiente para la comunicación descendente; Facilita la aceptación de las decisiones tomadas alentando a los empleados a que participen en el proceso de la toma de decisiones; Proporcionan la retroalimentación en la comprensión, por parte de los empleados, de la comunicación descendente; Anima a la presentación de ideas valiosas (Zorrilla, 1997).

**Tabla N° 10 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL FORMAL DE TIPO DESCENDENTE EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA**

Categoría de trabajo	Comunicación descendente				TOTAL
	TED	ED	NN	DA	
CAS	1	18	6	6	31
LOCACIÓN	1	5	0	3	9
<b>TOTAL</b>	2	23	6	9	40

Fuente: Elaboración propia

- TED = Totalmente en desacuerdo
- ED = En desacuerdo
- NN = Ni en desacuerdo ni de acuerdo
- DA = De acuerdo



**Figura N° 10 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL FORMAL DE TIPO DESCENDENTE EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA**

Fuente: Tabla N° 10

En la Tabla N° 10 y la Figura N° 10 se identifica la comunicación organizacional formal de tipo descendente entre los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, analizada en tabla de doble entrada, con la categoría de los servidores, tomando en cuenta los indicadores: instrucciones laborales, trabajos reconocidos oportunamente, retroalimentación exposición razonada de los trabajos comprendidos en recompensa.

Los trabajadores contratados por modalidad CAS. El 45% manifiesta que están en desacuerdo mientras que el 15% está de acuerdo. Los trabajadores contratados por modalidad de servicio de locación. El 12,5% refieren estar en desacuerdo, el 7,5% indica que están de acuerdo.

Lo que significa es que los trabajadores con contrato CAS con el alto porcentaje de 45% y los trabajadores con contrato servicio de locación con el 12,5% afirman que los

trabajos no son reconocidos oportunamente, ni retroalimentados la exposición razonada de los trabajos comprendidos en recompensa.

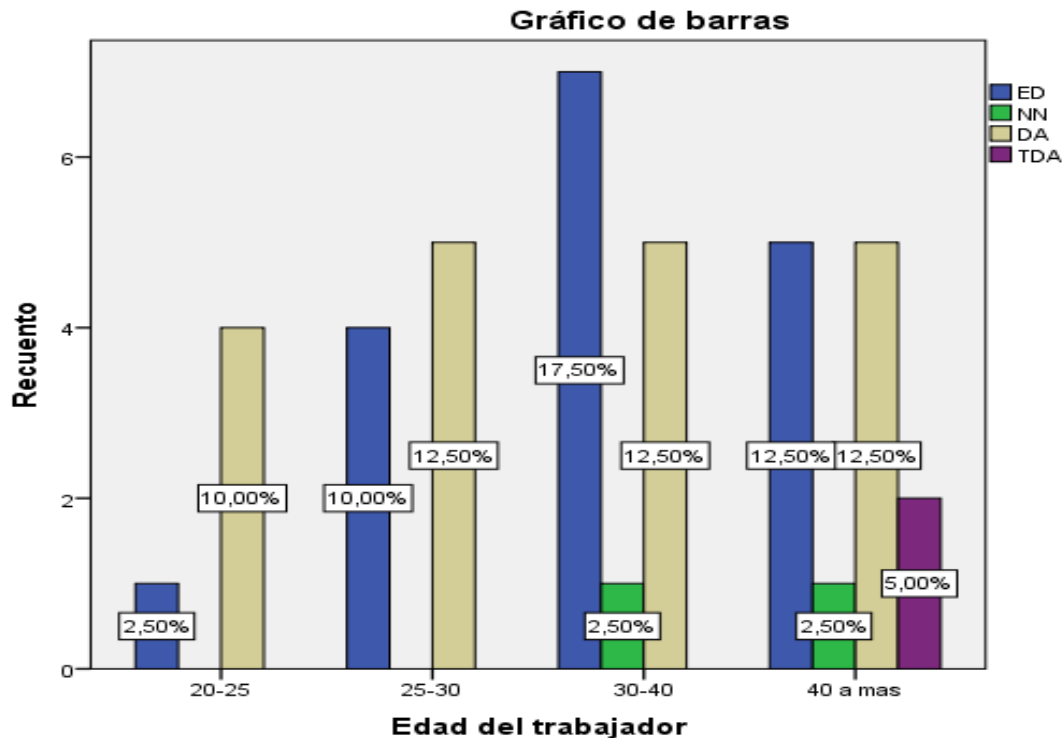
Los estudios de comunicación descendente responden a la pregunta ¿Hasta qué punto los mensajes descendentes obtienen los tipos de respuesta deseados por el directivo que envía el mensaje? Las comunicaciones descendentes marcan el ritmo y establecen el medio ambiente necesario para que las comunicaciones ascendentes sean eficaces: Instrucciones laborales; Exposición razonada de los trabajos; Procedimientos y prácticas, que son los mensajes que buscan familiarizar a los subordinados con las políticas, regulaciones, costumbres, beneficios, etc., de la organización; Retroalimentación, información dada a los empleados con el fin de comunicar su desempeño laboral; Adoctrinamiento de objetivos, mensajes diseñados para motivar a los trabajadores dándoles a conocer la misión, visión y demás elementos de la cultura organizacional (Zorrilla, 1997).

**Tabla N° 11 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INFORMAL DE FORMAS EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA**

EDAD DEL TRABAJADOR	COMUNICACIÓN INFORMAL				TOTAL
	ED	NN	DA	TDA	
20 – 25	1	0	4	0	5
25 – 30	4	0	5	0	9
30 – 40	7	1	5	0	13
40 a mas	5	1	5	2	13
<b>TOTAL</b>	17	2	19	2	40

Fuente: Elaboración propia

ED = En desacuerdo  
 NN = Ni en desacuerdo ni de acuerdo  
 DA = De acuerdo  
 TDA = Totalmente de acuerdo



**Figura N° 11 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INFORMAL DE FORMAS EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA**

Fuente: Tabla N° 11

En la Tabla N° 11 y la Figura N° 11 se identifica la comunicación organizacional informal de las formas en que se presentan entre los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, analizada en tabla de doble entrada, con la edad de los servidores, tomando en cuenta los indicadores: confiabilidad de la alta dirección hacia los subordinados, desempeño de calidad de los trabajadores y de los jefes, la interacción es completa entre los jefes y servidores.

De las personas de edades de 20-25 años. El 10% manifiesta que están de acuerdo, el 2,5% en desacuerdo. De las personas de edades de 25-30 años. El 12% está de acuerdo, el 10% indicar estar en desacuerdo. De las personas de edades de 30-40 años. El 17,5% refieren que están en desacuerdo, el 12,5% de acuerdo. De las personas de edad de 40 a más años. El 12% indican que están en desacuerdo y con el mismo porcentaje manifiestan



estar en acuerdo, el 5% totalmente de acuerdo. Lo que significa que las personas que bordean las edades de 30-40 años que representa el 17,5% sostienen que la comunicación organizacional informal no es confiable de la alta dirección hacia los subordinados, desempeño de calidad de los trabajadores y de los jefes, la interacción no es completa entre los jefes y servidores. Por lo que hace evidencia de un porcentaje de hermetismo en la institución.

Es la comunicación que no está establecida, pero que aun así se lleva a cabo. Pues básicamente se compone de las conversaciones que tienen los empleados sobre algún tema, sea o no relacionado con el trabajo. Esta red surge en la mayoría de los casos por la necesidad de socializar de las personas, de establecer contactos dentro y fuera de nuestro equipo de trabajo, así como en otros departamentos (Zorrilla, 1997).

**Tabla N° 12 FACTORES DE COMPORTAMIENTO DE TIPO EXTRÍNSECO DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA**

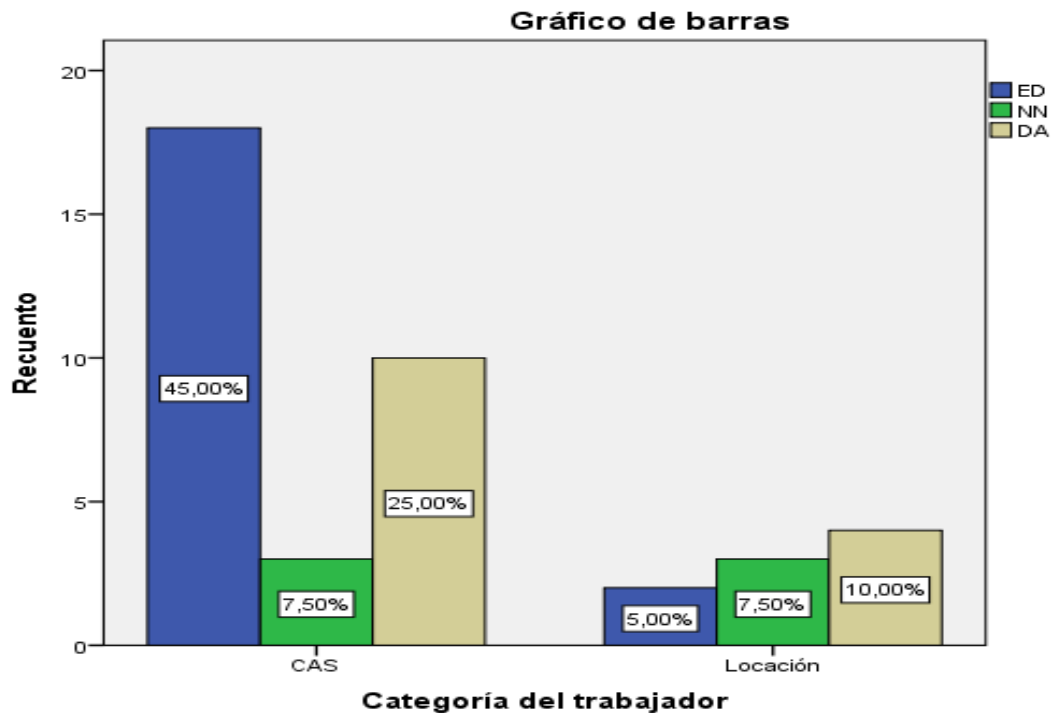
Categoría de trabajo	Comunicación descendente			TOTAL
	ED	NN	DA	
CAS	18	3	10	31
LOCACIÓN	2	3	4	9
<b>TOTAL</b>	20	6	14	40

**Fuente:** Elaboración propia

ED = En desacuerdo

NN = Ni en desacuerdo ni de acuerdo

DA = De acuerdo



**Figura N° 12 FACTORES DE COMPORTAMIENTO DE TIPO EXTRÍNSECO DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA**

Fuente: Tabla N° 12

En la Tabla N° 12 y la Figura N° 12 se determina los factores de comportamiento de tipo extrínseco en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, analizado en tabla de doble entrada, con la categoría de los servidores, tomando en cuenta los indicadores: lugar de trabajo bien estructurado y el ambiente cómodo para trabajar.

Los trabajadores que mantienen contrato con la institución por la modalidad CAS. El 45% de ellos indican estar en desacuerdo, el 25% indican que están de acuerdo, el 7,5% manifiestan estar ni en acuerdo ni en desacuerdo.

Los trabajadores que mantienen contrato con la institución por la modalidad servicio de locación. El 10% indican estar de acuerdo, el 7,5% manifiestan estar ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 5% refieren estar en desacuerdo.

Lo que significa, que los trabajadores por contrato CAS, que representa el más alto porcentaje con 45% afirman que el lugar de trabajo no está estructurado ni el ambiente cómodo para trabajar.

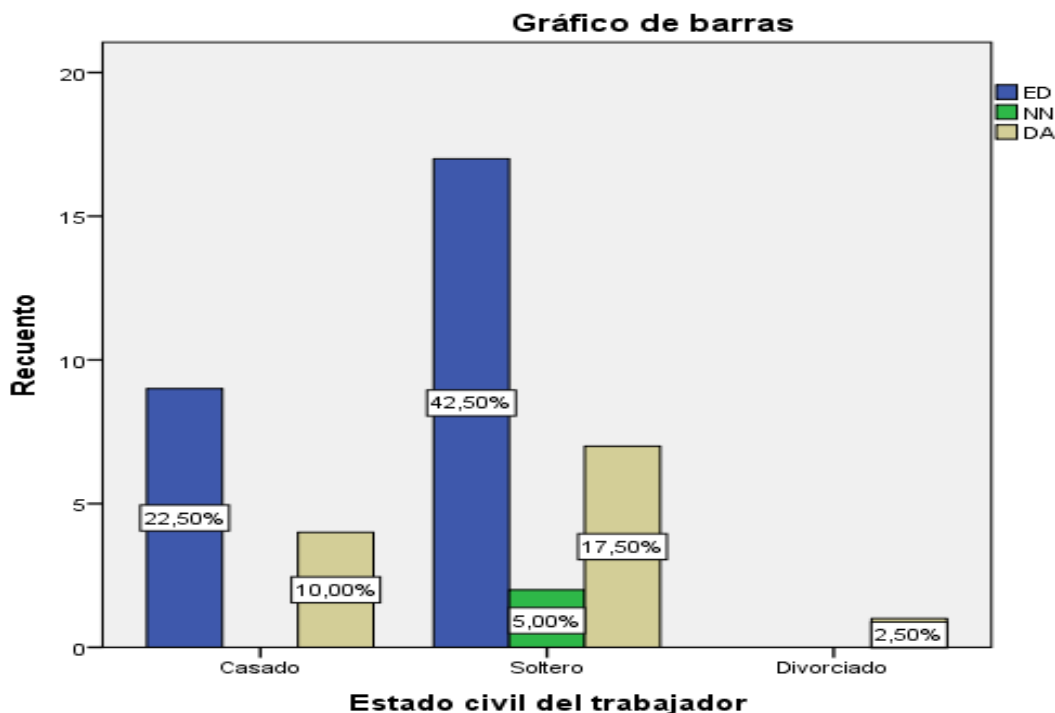
Se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones en que ellas desempeñan su trabajo, más aun, otros incentivos el trabajo de las personas por medio de recompensas, (motivación positiva) o castigos (motivación negativa), cuando los factores extrínsecos son óptimos solo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar considerablemente la satisfacción, y cuando lo elevan no logran sostenerla por mucho tiempo. (Chiavenato, 1999, pág. 565).

**Tabla N° 13 FACTORES DE COMPORTAMIENTO DE TIPO INTRÍNSECO EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA**

Estado civil del trabajador	Factor intrínseco			TOTAL
	ED	NN	DA	
CASADO	9	0	4	13
SOLTERO	17	17	7	26
DIVORCIADO	0	0	1	1
<b>TOTAL</b>	26	2	12	40

**Fuente:** Elaboración propia

ED = En desacuerdo  
 NN = Ni en desacuerdo ni de acuerdo  
 DA = De acuerdo



**Figura N° 13 FACTORES DE COMPORTAMIENTO DE TIPO INTRÍNSECO EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA**

Fuente: Tabla N° 13

En la Tabla N° 13 y la Figura N° 13 se determina los factores de comportamiento de tipo intrínseco en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca, analizado en tabla de doble entrada, con su estado civil de los servidores, tomando en cuenta los indicadores: trato igualitario, remuneración adecuada, programas de capacitación y política estables.

Los trabajadores administrativos que figuran como casados. El 22,5% indican que están en desacuerdo, el 10% están de acuerdo. Los trabajadores administrativos que figuran como solteros. El 45,5% manifiestan estar en desacuerdo, el 17% de acuerdo y el 5% ni en acuerdo ni es desacuerdo. Los trabajadores administrativos que figuran como divorciado. El 2,5% indica que está de acuerdo.

Lo que significa es que los trabajadores administrativos que figuran como solteros que representa el más alto porcentaje con el 45,5% seguida también por los casados con el 22% afirman que no existe el trato igualitario, remuneración inadecuada, no existe programas de capacitación y tampoco existe políticas estables dentro de la institución.

Involucran los sentimientos de crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorregulación y depende de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Sin embargo, los cargos se han definido tradicionalmente buscando atender los principios de eficiencia y economía, sin tener en cuenta el desafío y la oportunidad para la creatividad del individuo ante lo cual pierden significado psicológico para quien lo desempeña y crean un efecto desmotivador que provoca la apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, pues la empresa solo ofrece un lugar decente para trabajar (Chiavenato, 1999, pág. 565).

## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** Los trabajadores que bordean las edades 25-30 y 40 años, interactúan dentro de la institución de manera cooperativa, sin embargo, la interacción entre los trabajadores administrativos de la Universidad es individual de edades que bordean los 30-40 años es individual. Los trabajadores administrativos que mantienen contrato CAS, la comunicación interpersonal verbal de la transmisión de información no es transparente, no hay confianza ni sinceridad en la información y tampoco existe una buena atención. En suma, los trabajadores administrativos de edades que bordean 30-40 años afirman que la comunicación interpersonal verbal de la definición de empatía es negativa no se identificación con los problemas de los demás. Los trabajadores que mantienen contrato CAS y locadores tratan de que su relación durante la interacción sea armoniosa, entusiasta y cordial. En la comunicación interpersonal no verbal de tipo cinética, los trabajadores por contrato CAS y locadores, los documentos con las que se comunican son entendibles y son precisos. El trabajador administrativo según su estado civil soltero utiliza el tono de voz cordial, expresión facial que transmiten los trabajadores son amigables.

**SEGUNDA:** Los trabajadores que bordean las de edades 25-30 años de edad afirman que la comunicación organizacional es horizontal de manera integral, coordinado de manera que las opiniones son tomadas en cuenta en la toma de decisiones y existe la capacidad de escuchar en relación de jefes a subordinados o viceversa. Los trabajadores administrativos según género, los varones son respetuosos con sus jefes en la comunicación organizacional ascendente, mediante ella los trabajos adquieren conciencia de que forman parte de la organización, permitiendo obtener mejoras a través de la retroalimentación desde la parte baja de la pirámide. En la comunicación organizacional formal descendente, los trabajadores administrativos con contrato CAS su trabajo no son

reconocidas oportunamente. Los trabajadores administrativos que bordean las edades de 30-40 años, la comunicación organizacional informal no son confiables. Por lo que hace evidencia de un alto porcentaje de hermetismo en la institución.

**TERCERA:** Los trabajadores administrativos por contrato CAS no tienen un lugar de trabajo estructurado, considerando que los ambientes son incómodos para trabajar, lo que hace evidencia que los factores de comportamiento extrínseco no son tomados en cuenta para la motivación de los empleados para lograr que las personas trabajaran más. Los trabajadores administrativos según estado civil, los solteros que representa el más alto porcentaje seguido por los casados consideran que no existe el trato igualitario, remuneración inadecuada, no existe programas de capacitación y tampoco existe políticas estables dentro de la institución, lo que hace entender de que los factores de comportamiento intrínseco o motivacional genera trabajos individuales y sentimiento de desigualdad.

## RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** Se recomienda que la institución proporcione en la satisfacciones y ventajas personales que lo justifiquen en los trabajadores administrativo en vista de que la interacción en esta institución es individual, dando lugar a intereses personales, determinados por la comunicación interpersonal verbal y no verbal, por lo que de manera urgente se debe recuperar la confianza en la trasmisión de información, la empatía y la buena atención.

**SEGUNDA:** El tipo de comunicación organizacional es formal vertical entre los trabajadores administrativos porque las normas de políticas de administración están jerarquizadas por lo que se recomienda a evaluar la posibilidad de establecer políticas de reconocimiento oportuna de manera retroalimentada los trabajos comprendidos en recompensa, por la alta dirección hacia los subordinados.

**TERCERA:** Los factores de comportamiento son de inseguridad, trabajo desafiante lo cual genera trabajos individuales y sentimiento de desigualdad por lo que se recomienda estructurar los ambientes de trabajo, evaluar las remuneraciones de manera que puedan satisfacer las necesidades de cada trabajar, además se recomienda establecer programas de capacitación.



## BIBLIOGRAFÍA

- Agelvis, Á. (2010). *La Comunicación Asertiva como Estrategia para Mejorar las Relaciones Interpersonales en los docentes*. Universidad Central de Venezuela Facultad de Humanidades y Educación Estudios Supervisados Nucleo Barcelona, Cap. (I).
- Agelvis, Á. (2010). *La Comunicación Asertiva como Estrategia para Mejorar las Relaciones Interpersonales en los Docentes*. Universidad Central de Venezuela Facultad De Humanidades y Educación Escuela de Educación Estudios Universitarios Supervisados Núcleo. Barcelona.
- Balarezo, B. D. (2 de enero de 2014). *repositorio.uta.edu.ec*. Obtenido de repositorio.uta.edu.ec:  
<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- Cibanal, L. (14 de noviembre de 2016). <https://mail-attachment.googleusercontent.com>. Obtenido de TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN HUMANA: [https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/?ui=2&ik=ab05f12192&view=att&th=15c569ce441c21bf&attid=0.1&disp=inline&realattid=f\\_j3asboth1&saf e=1&zw&saddbat=ANGjdJ9oC3\\_qh2xL9yzTW2CAxT7M9IKH9reRCRm9tJs0rH1\\_fSvnJzBXeHcK3WZR2TuJDLMA sRTPDpcKK1O](https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/?ui=2&ik=ab05f12192&view=att&th=15c569ce441c21bf&attid=0.1&disp=inline&realattid=f_j3asboth1&saf e=1&zw&saddbat=ANGjdJ9oC3_qh2xL9yzTW2CAxT7M9IKH9reRCRm9tJs0rH1_fSvnJzBXeHcK3WZR2TuJDLMA sRTPDpcKK1O)
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: McGraw-Hillinteramericana S.A.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: McGraw.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: D'VINNI.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: McGRAW-HILLINTERAMERICANA S.A.
- Condori, L. (2009). *Las Relaciones Humanas de los Docentes y su Relación con el Clima Institucional de la I.E.S. Industrial N° 32 Puno*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.

- Dalton, M. (2007). *Relaciones Humanas*. Ciuda de Mexico: Thomson.
- Dalton, M., Dawn, G., Hoyle, M., & Watts, W. (2007). *Relacioens Humanas* . Mexico: Thomson.
- Dalton, M., Hoyle, D., & Watts, M. (2007.). *Relaciones Humanas*. Mexico: Thomson S.A.
- Degenne , A. (3 de junio de 2009). <http://revista-redes.rediris.es>. Obtenido de Tipos de interacciones, formas de confianza y relaciones: [http://revista-redes.rediris.es/html-vol16/vol16\\_3.htm](http://revista-redes.rediris.es/html-vol16/vol16_3.htm)
- Hernandez , R., Fernandez , C., & Baptista , P. (2006). *Metodología de la investigación* . Mexico.
- Hutt , G., & Marmioli, B. (23 de diciembre de 2003). <http://www.monografias.com>. Obtenido de Estructura organizacional: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/estructura-organizacional/estructura-organizacional.pdf>
- Ivette, C., & Nunez, K. (29 de marzo de 2012). <https://www.gestiopolis.com>. Obtenido de Comunicación organizacional: tipos, flujos, barreras y auditoría: <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>
- Mangani, F. (22 de julio de 2013). <http://psicologiavirtual.com.mx>. Obtenido de Teoría del Comportamiento Organizacional - Conductismo: <http://psicologiavirtual.com.mx/Aula1/Biblioteca/Administracion%20y%20Mercadotecnia/Teor%C3%ADa%20del%20Comportamiento%20Organizacional%20Felipe%20Mangani.pdf>
- Montaña, A., & Torres, G. (15 de enero de 2015). *CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LINEAMIENTOS*. Obtenido de CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LINEAMIENTOS: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10104/1020716876-2015.pdf?sequence=5>

- Perez, M. y. (2005). *La Importacia de la Comunicación en la Relaciones Humanas de los Empleados de la UNiversidad Politecnica Santiago Mariño*. Monagas: Marturin.
- Ramos, I. (22 de julio de 2012). <https://es.slideshare.net/>. Obtenido de Relaciones humanas salud ocupacional: <https://es.slideshare.net/cristiancas1234/relaciones-humanas-salud-ocupacional>
- Reyes , B. (6 de mayo de 2013). <http://www.monografias.com/>. Obtenido de La organización: conceptos, principios y la división del trabajo: <http://www.monografias.com/trabajos56/conceptos-organizacion/conceptos-organizacion.shtml>
- Rizo, M. (8 de julio de 2006). <http://www.psi.uba.ar/>. Obtenido de La dimensión comunicológica de la interacción: [http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios\\_catedras/obligatorias/035\\_psicologia\\_social1/material/descargas/rizo\\_garcia.pdf](http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios_catedras/obligatorias/035_psicologia_social1/material/descargas/rizo_garcia.pdf)
- Rizo, M. (5 de setiembre de 2006). <https://ddd.uab.cat>. Obtenido de La interacción y la comunicación desde los enfoques de la psicología social y la sociología fenomenológica: <https://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n33/02112175n33p45.pdf>
- Rizo, M. (5 de setiembre de 2006). <https://ddd.uab.cat>. Obtenido de Sociología Fenomenológica: <https://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n33/02112175n33p45.pdf>
- Rizo, M., & Galindo, E. (5 de setiembre de 2006). <https://ddd.uab.cat>. Obtenido de La interacción y la comunicación desde los enfoques: <https://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n33/02112175n33p45.pdf>
- Thompson, I. (21 de diciembre de 2011). <https://www.promonegocios.net>. Obtenido de Definición de la comunicación: <https://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html>
- Torres, J. (5 de enero de 2014). Universidades en la región Puno. *Diario Los Andes*, pág. 2.

VARGAS, R. (2017). *EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. Pág. 18. PUNO:  
EDITORIAL UNIVERSITARIA.

Zayas , P. (18 de julio de 2007). <http://biblioteca.utec.edu.sv>. Obtenido de La  
comunicación interpersonal:  
[http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros\\_internet/55772.pdf](http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55772.pdf)

Zayas Agüero , P. (8 de agosto de 2002). <http://biblioteca.utec.edu.sv>. Obtenido de  
Comunicación interpersonal:  
[http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros\\_internet/55772.pdf](http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55772.pdf)

Zorrilla. (15 de agosto de 1997). <http://www.melillaprevencionrl.com>. Obtenido de  
Comunicación organizacional:  
[http://www.melillaprevencionrl.com/documents/cont\\_jor\\_vii/comunicacion\\_organizacional.pdf](http://www.melillaprevencionrl.com/documents/cont_jor_vii/comunicacion_organizacional.pdf)

# ANEXOS

## ENCUESTA CON ESCALA DE LIKERT

## UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

## FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

## ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL

El presente cuestionario tiene como objetivo recoger información para conocer el estado actual de la interacción que se da entre los trabajadores de la Universidad Nacional de Juliaca. El cuestionario es anónimo y sus resultados serán utilizados únicamente con fines académicos. Por las respuestas a este cuestionario les quedamos muy reconocidos.

Responda con sinceridad marcando con un aspa (X) según el valor que considera el correcto.

TDA: Totalmente de acuerdo

NN : Ni en desacuerdo ni de acuerdo

DA: De acuerdo

ED: En desacuerdo

TED: Totalmente en desacuerdo

SEXO		EDAD	
CATEGORÍA		ESTADO CIVIL	

NRO.	ÍTEMS	ESCALA DE VALORES				
		TDA	DA	NN	ED	TED
		5	4	3	2	1
1.	Existe amistad de colegas.	TDA	DA	NN	ED	TED
2.	Existe estabilidad en el empleo	TDA	DA	NN	ED	TED
3.	Las condiciones de trabajo son seguras	TDA	DA	NN	ED	TED
4.	Existen grupos de trabajo	TDA	DA	NN	ED	TED
5.	El trabajo de mis compañeros es creativo.	TDA	DA	NN	ED	TED
6.	El trabajo de mis compañeros es competitivo.	TDA	DA	NN	ED	TED
7.	Existen diversas formas de autonomía	TDA	DA	NN	ED	TED
8.	Mis compañeros hablan con la verdad. Son transparentes.	TDA	DA	NN	ED	TED
9.	Me siento en confianza con mis compañeros, como en familia.	TDA	DA	NN	ED	TED
10.	En mi centro de trabajo, se respira sinceridad por todos lados.	TDA	DA	NN	ED	TED
11.	En mi centro de trabajo nos queremos mucho. Somos muy atentos y bien atendidos.	TDA	DA	NN	ED	TED
12.	Mis compañeros son coherentes, pues actúan de acuerdo a lo que hablan.	TDA	DA	NN	ED	TED
13.	Mis compañeros de trabajo reconocen lo positivo de las personas.	TDA	DA	NN	ED	TED
14.	Mis compañeros de trabajo aceptan los aspectos negativos de nuestra personalidad	TDA	DA	NN	ED	TED
15.	Los compañeros de trabajo se identifican con los problemas de los demás.	TDA	DA	NN	ED	TED
16.	La relación con mis compañeros es armoniosa	TDA	DA	NN	ED	TED
17.	La relación con mis compañeros es entusiasta	TDA	DA	NN	ED	TED
18.	La comunicación con mis compañeros es cordial	TDA	DA	NN	ED	TED

19.	El tono de la voz de mis compañeros es cordial	TDA	DA	NN	ED	TED
20.	Los documentos con los que se comunican conmigo los demás son entendibles.	TDA	DA	NN	ED	TED
21.	Los documentos con los que se comunican conmigo mis compañeros de trabajo son precisos.	TDA	DA	NN	ED	TED
22.	La expresión facial de mis compañeros cuando se comunican conmigo es amigable.	TDA	DA	NN	ED	TED
23.	La expresión facial de mis compañeros cuando se comunican conmigo es aceptable.	TDA	DA	NN	ED	TED
24.	La comunicación organizacional que practicamos en la universidad nos permite un trabajo integral.	TDA	DA	NN	ED	TED
25.	La comunicación organizacional que practicamos en la universidad nos permite un trabajo coordinado.	TDA	DA	NN	ED	TED
26.	Mi opinión es tomada en cuenta en la toma de decisiones.	TDA	DA	NN	ED	TED
27.	En nuestro centro de trabajo todos sabemos escuchar	TDA	DA	NN	ED	TED
28.	Somos comprensivos	TDA	DA	NN	ED	TED
29.	Nuestra comunicación se basa en el interés y el respeto mutuo.	TDA	DA	NN	ED	TED
30.	Los trabajos que realizo son reconocidos oportunamente. ...	TDA	DA	NN	ED	TED
31.	Los trabajos que realizo en el centro de trabajo son recompensados.	TDA	DA	NN	ED	TED
32.	La interacción que existe entre los compañeros de trabajo y los jefes es suficiente como para lograr la armonía en el trabajo	TDA	DA	NN	ED	TED
33.	La interacción que existe entre los compañeros de trabajo y los jefes es de calidad como para lograr la armonía en el trabajo	TDA	DA	NN	ED	TED
34.	La interacción que entre los compañeros de trabajo y los jefes es total, integral completa como para lograr la armonía en el trabajo	TDA	DA	NN	ED	TED
35.	El lugar de trabajo está muy bien estructurado	TDA	DA	NN	ED	TED
36.	El ambiente de trabajo favorece la interacción positiva	TDA	DA	NN	ED	TED
37.	El trato igualitario es una característica de la interacción entre trabajadores.	TDA	DA	NN	ED	TED
38.	La remuneración que recibo es la adecuada	TDA	DA	NN	ED	TED
39.	Hay programas de capacitación	TDA	DA	NN	ED	TED
40.	Las políticas de relaciones humanas son claras	TDA	DA	NN	ED	TED

**PABELLÓN ADMINISTRATIVO DE LA UNAJ**



**Lugar donde fue aplicada la investigación**





**MATRIZ DE CONSISTENCIA GENERAL**

Planteamiento del problema	Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	VARIABLES	Sub variables	Indicadores	Metodología	Técnicas Instrumentos
La interacción entre los trabajadores administrativos de la UNAJ, es individual, dando lugar a intereses personales, determinados por la comunicación interpersonal lenguaje verbal y no verbal, no existen reuniones previas para la organización para la actividad para confraternizar y promover los grupos de trabajo de manera compartida y eficiente.	<b>Pregunta general</b> ¿Cómo es la interacción entre los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Juliaca?	Objetivo General Describir la interacción de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca.	La interacción entre los trabajadores administrativos de la UNAJ, es individual, dando lugar a intereses personales, determinados por la comunicación interpersonal lenguaje verbal y no verbal, no existen reuniones previas para la organización de la actividad para confraternizar y promover los grupos de trabajo de manera compartida y eficiente.	Individual	Individual	Trabajo creativo y desafiante Participación en las decisiones Diversidad de autonomía Amistad de colegas Estabilidad en el empleo Condiciones seguras de trabajo Grupos de trabajo	La metodología utilizada es la del paradigma cuantitativo de tipo descriptivo causal de la observación	<b>Encuesta</b> Cuestionario
				Cooperativa	Información	Oral Escrita Confirmación Aceptación Des confirmación Gestos Postura Expresión facial Visual Risa Tono de voz		
				Comunicación interpersonal verbal	Relación			
				Comunicación interpersonal no verbal	Cinética			
					Paralingüística	Suspiro Ritmo Bostezo		

**MATRIZ DE CONSISTENCIA PARA ESPECÍFICA N° 1**

	<b>PREG. ESPEC 1</b>	<b>OBJ. ESPEC. 1</b>	<b>HIPOTESIS ESP.1</b>	<b>VAR.</b>	<b>SUBVAR</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MÉTODO</b>	<b>TÉCNICA INSTRUMENTO</b>
El tipo de comunicación organizacional es formal entre los trabajadores administrativos porque las normas políticas de administración están jerarquizadas.	¿Cuál es el tipo de comunicación organizacional entre los trabajadores administrativos?	Identificar la comunicación organizacional entre los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Juliaca.	El tipo de comunicación organizacional es formal vertical entre los trabajadores administrativos porque las normas políticas de administración están jerarquizadas.	Comunicación organizacional Formal	Horizontal Ascendente Descendente	Integración Coordinación Toma decisiones Receptibilidad del medio ambiente Aceptación de las decisiones Comprensión Instrucciones laborales Retroalimentación Exposición razonada de los trabajos Procedimientos y prácticas Control Confiabilidad Intereses personales Carencia de información Inseguridad Chisme Amistad	Quantitativo	<b>Encuesta</b> Cuestionario
				Comunicación organizacional Informal	Características Formas			

**MATRIZ DE CONSISTENCIA PARA ESPECÍFICA N° 2**

	PROB. ESP.2	OBJ. ESP. 2	HIP. ESP. 2	VARIABLES	SUB VARIABLES	INDICADORES	MÉTODO	TÉCNICA INSTRUMENTO
Los factores de comportamiento es desconfianza, inseguridad, trabajo desafiante lo cual genera trabajos individuales y de frustración.	¿Cuáles son los factores de comportamiento que determina la interacción del trabajador administrativo de la UNAJ?	Definir los factores de comportamiento que determina la interacción del trabajador administrativo de la UNAJ	Los factores de comportamiento es desconfianza, inseguridad, trabajo desafiante lo cual genera trabajos individuales y de frustración.	FACTORES DE COMPORTAMIENTO	Factores extrínsecos	Escasa interacción y relación con colegas, jefes y subordinados Ambiente de trabajo mal estructurado Políticas imprevisibles Sensación de desigualdad Remuneración inadecuada Confianza Remuneración adecuada Ambiente de trabajo bien estructurado Capacitación Seguridad Políticas estables	Cuantitativo	Encuesta Cuestionario
					Políticas motivacionales			