

**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

**Escuela Profesional de Administración de Empresas**



**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y EL  
CLIMA LABORAL DE LOS TRABAJADORES  
ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ MARÍA ARGUEDAS,  
ANDAHUAYLAS - 2017.**

Tesis para Optar el Título Profesional de Licenciada en  
Administración de Empresas

**Presentado Por:**

**YANET HURTADO OSCCO**

**Andahuaylas, Perú**

**2018**

**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

**Escuela Profesional de Administración de Empresas**



**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y EL  
CLIMA LABORAL DE LOS TRABAJADORES  
ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ MARÍA ARGUEDAS,  
ANDAHUAYLAS - 2017.**

**YANET HURTADO OSCCO**

**Asesor:**

**Dr. Felipe Rafael Valle Díaz**

**Andahuaylas, Perú**

**2018**

## DEDICATORIA

A Dios por ser mi única fortaleza, quien siempre estuvo conmigo en todo momento para guiarme hacia el camino correcto, por mostrarme su infinito amor a pesar de mis errores, solamente él es el único quien nunca me juzga, más aún fue mi mejor compañía. Gracias Dios por darme la vida hasta el día de hoy.

A mis padres, quienes, a pesar de no contar con los recursos económicos en su debido momento, vieron la forma de ayudarme a conseguir, porque desde el primer momento que pude ingresar a la universidad ellos pusieron toda su confianza en mí, la educación fue la herencia hermosa de mis padres del cual siempre estaré agradecida, los amo mucho

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por haberme iluminado siempre, porque a pesar de las muchas necesidades que tuve en mi vida es el único quien nunca me ha fallado, agradecida siempre por su inmenso amor incondicional.

A mis padres, por demostrar su inmenso amor hacia mí, quienes han depositado toda su confianza en mí, creyendo que en algún momento de la vida me hiciera una gran profesional. Así que papitos los quiero un montón nunca los defraudaré todo este esfuerzo es por ustedes.

A Iván Secce Pérez, quien a pesar de los obstáculos que se nos presentaron en el camino, siempre fue la persona ideal quien me alentaba a seguir adelante sin importar la crisis económica que pasamos en un momento, siempre me decía que todo esfuerzo tiene su recompensa, a seguir adelante hasta conseguir nuestras metas.

Al Magister Joaquín Machaca Rejas, por su colaboración y apoyo desprendido, sobre todo las recomendaciones al momento de hacer un trabajo de investigación, gracias por su apoyo constante fuiste siempre una persona minuciosa en corregirme los errores durante la realización de mi tesis.

A los jurados evaluadores: Magister Juan Cielo Ramírez Cajamarca, Magister Henry Wilfredo Agreda Cerna, Magister Lucio Isaías Rivas Loayza, buenos profesionales que siempre estuvieron allí, para despejarme de cualquier duda, supieron comprenderme y explicar las cosas de la mejor manera para hacer mejor el trabajo. Gracias a ustedes siempre.

## **PRESENTACIÓN**

El presente trabajo de investigación que lleva como título: “Comunicación Organizacional Interna y el Clima Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2017”.

Los resultados del presente trabajo de investigación, da a conocer si las variables de la investigación estadística, teóricamente se relacionan.

Se ha tomado en cuenta los pasos metodológicos de la investigación para poder obtener los resultados, los cuales indican una serie de procedimientos para desarrollar la investigación.

Esta investigación tiene por objetivo establecer la relación de la comunicación organizacional interna con el clima laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.

Es por tal motivo señores miembros del jurado pongo a disposición de ustedes este trabajo de investigación que ha sido realizado con dedicación, para su respectiva evaluación.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
PRESENTACIÓN .....	v
ÍNDICE GENERAL .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT .....	xv
INTRODUCCIÓN.....	xvi
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	17
1.1. Planteamiento del problema.....	17
1.2. Formulación del problema.....	18
1.2.1. Problema general.....	18
1.2.2. Problemas específicos .....	18
1.2. Delimitación de la investigación .....	19
1.3.1. Delimitación institucional o espacial .....	19
1.3.2. Delimitación temporal.....	20
1.3.3. Delimitación teórica.....	20
1.4. Justificación .....	20
1.4.1. Justificación práctica-científica.....	20
1.4.2 Justificación teórica.....	21
1.4.3. Justificación metodológica .....	21
1.5. Objetivos.....	21
1.5.1. Objetivo general.....	21
1.5.2. Objetivos específicos .....	21
CAPÍTULO II.....	23
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	23

2.1. Antecedentes.....	23
2.1.1. Antecedentes internacionales .....	23
2.1.2. Antecedentes nacionales .....	25
2.1.3. Antecedentes locales .....	28
2.2. Marco teórico .....	31
2.2.1. Comunicación organizacional interna.....	31
2.2.1.1. Definición de Comunicación.....	31
2.2.1.2. Definición de Organización .....	31
2.2.1.3. Definición de comunicación organizacional interna .....	32
2.2.1.4. Importancia de la comunicación organizacional interna .....	33
2.2.1.5. Funciones de la comunicación organizacional interna.....	34
2.2.1.6. Tipos de la comunicación organizacional interna .....	35
2.2.1.7. Barreras de la comunicación organizacional interna .....	36
2.2.2. Clima laboral.....	37
2.2.2.3. Dimensiones del clima laboral.....	39
2.3. Marco conceptual.....	49
CAPÍTULO III.....	51
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	51
3.1. Hipótesis.....	51
3.1.1. Hipótesis general .....	51
3.1.2. Hipótesis específicos .....	51
3.2. Variables.....	52
3.2.1. Variable Independiente .....	52
3.2.2. Variable Dependiente.....	52
3.3. Operacionalización de Variables .....	53
3.4. Metodología .....	55
3.4.1. Enfoque .....	55
3.4.2. Tipo de estudio .....	55
3.4.3. Diseño de investigación .....	55

3.5. Población y muestra de estudio .....	57
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	57
3.6.1. Técnica .....	57
3.6.2. Instrumento .....	58
3.7. Métodos de análisis de datos .....	58
CAPÍTULO IV .....	60
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	60
4.1. Resultados de la investigación .....	60
4.1.1. Datos generales .....	60
4.1.2. Alfa de Cronbach (Fiabilidad) .....	62
4.1.3. Distribución de frecuencias de las variables y las dimensiones .....	89
4.2. Contrastación estadística de la hipótesis .....	97
4.2.1. Hipótesis general .....	97
4.2.2. Hipótesis específica 1 .....	99
4.2.3. Hipótesis específica 2 .....	100
4.2.4. Hipótesis específica 3 .....	101
4.2.5. Hipótesis específica 4 .....	102
4.2.6. Hipótesis específica 5 .....	103
4.2.7. Hipótesis específica 6 .....	104
4.2.8. Hipótesis específica 7 .....	105
4.2.9. Hipótesis específica 8 .....	106
4.2.10. Hipótesis específica 9 .....	107
CAPÍTULO V .....	108
DISCUSIÓN .....	108
CONCLUSIONES .....	115
RECOMENDACIONES .....	119
ANEXOS .....	122

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Pirámide de las necesidades de Maslow. ....	46
Figura 2: El efecto de los factores higiénicos y los motivacionales.....	49
Figura 3: Estructura del diseño no experimental .....	56
Figura 4: Género de los trabajadores administrativos de la UNAJMA. ....	60
Figura 5: Edad de los trabajadores administrativos de la UNAJMA.....	61
Figura 6: Tiempo que laboran los trabajadores administrativos. ....	61
Figura 7: ¿ Tu jefe te da a conocer de manera oportuna los objetivos que se tienen que alcanzar en un tiempo establecido?.....	63
Figura 8: ¿Las instrucciones que recibes de tu jefe son muy claras?.....	64
Figura 9: ¿Cuando se trata de un trabajo importantísimo, tu jefe te indica los procedimientos que debes seguir para no cometer errores?.....	65
Figura 10: ¿Tu jefe supervisa constantemente tu trabajo con la finalidad de que seas mejor en lo que haces?.....	66
Figura 11: ¿Tu jefe te motiva a practicar los valores culturales de la institución?.....	67
Figura 12: ¿Tienes la absoluta confianza con tu jefe como para poder hablar de tus problemas personales?.....	68
Figura 13: ¿Las sugerencias que usted hace con respecto a algún problema son tomadas en cuenta por tu jefe?.....	69
Figura 14: ¿Tu jefe al evaluar tu trabajo, te dice en que tienes que mejorar? .....	70
Figura 15: ¿Usted intercambia ideas con su compañero de trabajo para solucionar problemas que surgen al realizar algún trabajo?.....	71
Figura 16: ¿Usted coordina con su compañero de trabajo acerca de las tareas que tienen que cumplir para hacerlo mejor? .....	72
Figura 17: ¿Cuando usted realiza alguna tarea con su compañero de trabajo el cual les parece difícil de hacerlo, tu jefe les indica de como tienen que hacerlo? .....	73
Figura 18: ¿En cuanto al trato de tu jefe, existe favoritismo con alguno de tus compañeros?.....	74
Figura 19: ¿Las sugerencias que usted considera que es buena, son tomadas en cuenta por tu jefe?.....	75
Figura 20: ¿Tu jefe establece metas desafiantes con la intención de saber que tan preparado estas para desempeñarte al más alto nivel? .....	76
Figura 21: ¿Tu jefe te escucha detenidamente, cuando hablas de un tema que te apasiona hacerlo en bien de la institución?.....	77

Figura 22: ¿Demuestras una actitud positiva frente a tu jefe, aunque no sea así, solo por miedo a ser despedido?.....	78
Figura 23: ¿Tu jefe cada día se muestra una persona muy amistosa(o) en donde solo con un gesto de él, sientes encontrar en él una persona muy agradable?.....	79
Figura 24: ¿Cuando tu jefe habla contigo, observa que hay algo que no está bien en ti, te pregunta del porque muestras dicha actitud?.....	80
Figura 25: ¿Cuándo realizas tu trabajo, tu jefe te alienta para que pongas tus mejores potenciales (creatividad, talento) para alcanzar el trabajo?.....	81
Figura 26: ¿Cuando tu jefe está en desacuerdo con tu punto de vista sobre algún trabajo, se muestra una persona desagradable al no compartir tu idea?.....	82
Figura 27: ¿Cuándo tu jefe te da un trabajo para que hagas el mismo día, pero por error algo te salió mal, él te laza la voz para corregirte?.....	83
Figura 28: ¿Te sientes cómodo(a) con el ambiente físico que te rodea?.....	84
Figura 29: ¿Tienes miedo a ser rechazado por alguien de la institución en la que trabajas, solo por no pensar lo mismo que él?.....	85
Figura 30: ¿Te llevas bien con todos tus compañeros de trabajo?.....	86
Figura 31: ¿Sientes que alguien de tus compañeros de trabajo no aprecia la amistad que le brindas?.....	87
Figura 32: ¿ En cuanto a algún trabajo, tu jefe te da la oportunidad para que le demuestres que tienes el mejor potencial?.....	88
Figura 33: Comunicación organizacional interna de los trabajadores administrativos de la UNAJMA.....	89
Figura 34: Clima laboral de los trabajadores administrativos de la UNAJMA. ....	90
Figura 35: Comunicación descendente de los jefes hacia los trabajadores de la UNAJMA. ....	91
Figura 36: Comunicación ascendente de los trabajadores hacia los jefes de la UNAJMA. ....	92
Figura 37: Comunicación horizontal entre los trabajadores de la UNAJMA.....	93
Figura 38: Liderazgo de los trabajadores de la UNAJMA. ....	94
Figura 39: Relación interpersonal de los trabajadores de la UNAJMA. ....	95
Figura 40: Motivación de los trabajadores de la UNAJMA.....	97

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Coeficiente de correlación Rho de Sperman .....	59
Tabla 2. Fiabilidad de Kuder Richardson .....	62
Tabla 3. Estadísticas de fiabilidad (V1 y V2: Comunicación organizacional interna y clima laboral.....	62
Tabla 4. Tu jefe te da a conocer de manera oportuna los objetivos que se tienen que alcanzar en un tiempo establecido.....	63
Tabla 5. Las instrucciones que recibes de tu jefe son muy claras.....	64
Tabla 6. Cuando se trata de un trabajo importantísimo, tu jefe te indica los procedimientos que debes seguir para no cometer errores .....	65
Tabla 7. Tu jefe supervisa constantemente tu trabajo con la finalidad de que seas mejor en lo que haces .....	66
Tabla 8. Tu jefe te motiva a practicar los valores culturales de la institución.....	67
Tabla 9. Tienes la absoluta confianza con tu jefe como para poder hablar de tus problemas personales.....	68
Tabla 10. Las sugerencias que usted hace con respecto a algún problema son tomadas en cuenta por tu jefe .....	69
Tabla 11. Tu jefe al evaluar tu trabajo, te dice en que tienes que mejorar.....	70
Tabla 12. Usted intercambia ideas con su compañero de trabajo para solucionar problemas que surgen al realizar algún trabajo.....	71
Tabla 13. Usted coordina con su compañero de trabajo acerca de las tareas que tienen que cumplir para hacerlo mejor.....	72
Tabla 14. Cuando usted realiza alguna tarea con tu compañero de trabajo el cual les parece difícil de hacerlo, tu jefe les indica de como tienen que hacerlo .....	73
Tabla 15. En cuanto al trato de tu jefe, existe favoritismo con alguno de tus compañeros .....	73
Tabla 16. Las sugerencias que usted considera que es buena, son tomadas en cuenta por tu jefe.....	75
Tabla 17. Tu jefe establece metas desafiantes con la intención de saber que tan preparado estas para desempeñarte al más alto nivel .....	76
Tabla 18. Tu jefe te escucha detenidamente, cuando hablas de un tema que te apasiona hacerlo en bien de la institución.....	77
Tabla 19. Demuestras una actitud positiva frente a tu jefe, aunque no sea así, solo por miedo a ser despedido.....	78

Tabla 20. Tu jefe cada día se muestra una persona muy amistosa(o) en donde solo con un gesto de él, sientes encontrar en él una persona muy agradable.....	79
Tabla 21. Cuando tu jefe habla contigo observa que hay algo que no está bien en ti, te pregunta del porque muestras dicha actitud .....	80
Tabla 22. Cuándo realizas tu trabajo, tu jefe te alienta para que pongas tus mejores potenciales (creatividad, talento) para alcanzar el trabajo.....	81
Tabla 23. Cuándo tu jefe está en desacuerdo con tu punto de vista sobre algún trabajo, se muestra una persona desagradable al no compartir tu idea.....	82
Tabla 24. Cuándo tu jefe te da un trabajo para que hagas el mismo día, pero por error algo te salió mal, él te alza la voz para corregirte .....	83
Tabla 25. Te sientes cómodo(a) con el ambiente físico que te rodea.....	84
Tabla 26. Tienes miedo a ser rechazado por alguien de la institución en la que trabajas, solo por no pensar lo mismo que él .....	85
Tabla 27. Te llevas bien con todos tus compañeros de trabajo.....	86
Tabla 28. Sientes que alguien de tus compañeros de trabajo no aprecia la amistad que le brindas.....	87
Tabla 29. En cuanto a algún trabajo, tu jefe te da la oportunidad para que le demuestres que tienes el mejor potencial .....	88
Tabla 30. Tabla de frecuencia (V1: Comunicación Organizacional Interna) .....	89
Tabla 31. Tabla de frecuencia (V2: Clima Laboral) .....	90
Tabla 32. Tabla de frecuencia (V1D1: Comunicación Descendente) .....	91
Tabla 33. Tabla de frecuencia (V1D2: Comunicación Ascendente) .....	92
Tabla 34. Tabla de frecuencia (V1D3: Comunicación Horizontal) .....	93
Tabla 35. Tabla de frecuencia (V2D1: Liderazgo) .....	94
Tabla 36. Tabla de frecuencia (V2D2: Relación Interpersonal) .....	95
Tabla 37. Tabla de frecuencia (V2D3: Motivación).....	96
Tabla 38. Correlación entre la Comunicación Organizacional Interna y el Clima Laboral	98
Tabla 39. Correlación entre la Comunicación descendente y el Liderazgo .....	99
Tabla 40. Correlación entre la Comunicación descendente y la Relación interpersonal	100
Tabla 41. Correlación entre la Comunicación descendente y la Motivación .....	101
Tabla 42. Correlación entre la Comunicación ascendente y el Liderazgo .....	102
Tabla 43. Correlación entre la Comunicación ascendente y la Relación interpersonal..	103
Tabla 44. Correlación entre la Comunicación ascendente y la Motivación .....	104
Tabla 45. Correlación entre la Comunicación horizontal y el Liderazgo .....	105
Tabla 46. Correlación entre la Comunicación horizontal y la Relación interpersonal.....	106
Tabla 47. Correlación entre la Comunicación horizontal y la Motivación .....	107

## ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexos 1: Matriz de consistencia.....	123
Anexos 2: Operacionalización de variables.....	125
Anexos 3: Matriz de instrumento de recojo de datos.....	127
Anexos 4: Ficha de validación por criterio de jueces o experto .....	129
Anexos 5: Solicitud para pedir información de la cantidad de trabajadores administrativos y carta de autorización para aplicar la encuesta . .....	132
Anexos 6: Instrumento de recolección de datos.....	136
Anexos 7: Fotografías de la encuesta.....	139
Anexos 8: Copia de cuestionario y entrevista aplicado a los trabajadores administrativos .....	140
Anexos 9: Plan de propuesta de comunicación organizacional interna y el clima laboral para los trabajadores administrativos de la universidad nacional José maría Arguedas. ....	147

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo establecer la relación de la comunicación organizacional interna con el clima laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas. El enfoque de investigación es cuantitativo, tipo de estudio es básica, diseño no experimental, transaccional-correlacional. La población está conformada por los trabajadores bajo el decreto legislativo N°276 y CAS quienes realizan la labor administrativa, siendo una muestra total de 107. La técnica e instrumento de recolección de datos que se utilizaron fueron la entrevista, encuesta y el cuestionario. El cuestionario se diseñó sobre el total de 26 ítems, para la variable comunicación organizacional interna fueron 11 ítems, y para la variable clima laboral fueron 15 ítems. La consistencia y confiabilidad del instrumento arrojó el resultado del Alfa de Cronbach de 0,77, demostrando excelente confiabilidad. La correlación de las dos variables obtuvo un valor de  $r = 0,431^{**}$ , que significa una correlación moderada positiva con un nivel de significancia de 0,000 menor al nivel esperado ( $p < 0,05$ ). Esto significa que hay correlación positiva moderada entre la comunicación organizacional interna y el clima laboral.

### **Palabras claves:**

Comunicación organizacional interna, clima laboral, comunicación descendente, comunicación ascendente, comunicación horizontal, liderazgo, relación interpersonal y motivación.

## ABSTRACT

The present investigation had as The objective of the research was to establish the relationship between internal organizational communication and the work environment of administrative workers at the José María Arguedas National University. The research approach is quantitative, type of study is basic, non-experimental design, transactional-correlational. The population is made up of workers under legislative decree No. 276 and CAS who perform the administrative work, with a total sample of 107. The technique and data collection instrument used were the interview, survey and questionnaire. The questionnaire was designed on the total of 26 items, for the variable internal organizational communication were 11 items, and for the variable labor climate were 15 items. The consistency and reliability of the instrument yielded the result of Cronbach's Alpha of 0.77, demonstrating excellent reliability. The correlation of the two variables obtained a value of  $r = 0.431^{**}$ , which means a positive moderate correlation with a level of significance of 0.000 less than the expected level ( $p < 0.05$ ). This means that there is a moderate positive correlation between internal organizational communication and the work environment.

### **Keywords:**

Internal organizational communication, work climate, downward communication, ascending communication, horizontal communication, leadership, interpersonal relationship and motivation.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación que lleva como título: “Comunicación Organizacional Interna y el Clima Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas- 2017”, el cual tiene como objetivo establecer la relación de la comunicación organizacional interna con el clima laboral. Es una investigación que nace del interés de poder investigar la comunicación y el clima laboral que existe entre los jefes hacia los trabajadores, trabajadores hacia los jefes y entre compañeros de trabajo. Por ello el presente trabajo de investigación es estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo I, se da a conocer el planteamiento de problema, formulación del problema general y específicos, las delimitaciones, las justificaciones y los objetivos de la investigación.

En el capítulo II, se da a conocer los antecedentes de la investigación, la sustentación teórica de las dos variables de la investigación (Comunicación organizacional interna y el clima laboral) los cuales se sustentan en las definiciones, conceptos y teorías de los diferentes autores y el marco conceptual.

En el capítulo III, se da a conocer la hipótesis, las variables, la operacionalización de las variables de la investigación, el aspecto metodológico de la investigación el cual orienta el proceso de la investigación incluyendo los tipos, técnicas y procedimientos que han sido utilizados en el desarrollo de la investigación.

En el capítulo IV, se da a conocer los resultados de la investigación una vez que se haya aplicado los tratamientos estadísticos de la investigación (Alfa de Cronbach, tabla de frecuencias, correlación de Sperman, todo esto a través de programa estadístico SPSSV23).

En el capítulo V, se da a conocer la discusión, conclusión y recomendaciones de la investigación de acuerdo a los resultados obtenidos en el programa estadístico SPSSV23.

## CAPÍTULO I

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

La comunicación organizacional interna hoy en día, es vital para el desarrollo de las instituciones porque están formadas por personas que trabajan para alcanzar diferentes objetivos.

Pero sin embargo, uno de los errores más habituales en las instituciones, es gestionar mal la comunicación dentro de la propia institución, ya que si no son resueltas pueden crear relaciones débiles entre los trabajadores, malestar en el ambiente laboral, desmotivación, desconfianza, sentimientos negativos, pérdida de talento, un mal clima laboral. (Universia, 2016)

Ante esto, la comunicación no solo sirve para informar a los trabajadores de las novedades de la institución, de sus logros o de las decisiones tomadas. Sino que se debe concebir de manera más amplia, es decir, que los trabajadores pueden también comunicarse, dar a conocer sus opiniones, los problemas que tienen o aquello con lo que están descontentos. Solo así se sentirán escuchados, motivados y contentos con la institución en la que trabajan. Pero además, se podrá generar un buen clima laboral. (University, s.f.)

En la Universidad Nacional José María Arguedas, se ha entrevistado a los trabajadores administrativos acerca de la comunicación organizacional interna y el clima laboral, quienes bajo su percepción y su forma de sentirse en el trabajo, respondieron que, a veces no le dicen a sus jefes lo que sienten o piensan con respecto a algo que está mal porque tienen miedo a ser despedidos, en cuanto al trato de sus jefes existe favoritismo con algunos de sus compañeros, de que no hay motivación por parte de sus jefes cuando realizan algún trabajo, porque manifiestan que cada uno tienen responsabilidad que cumplir, que no tienen confianza con sus jefes para hablar de sus problemas personales, ellos dijeron que lo personal se guardan para ellos mismos, dijeron también que sus jefes cuando estos trabajadores se sentían mal o demostraban una conducta diferente no siempre se

dan un tiempo para conversar con ellos y que además ellos siempre están ocupados. **(Ver anexo 8)**

Es por tal razón que la presente investigación busca establecer la relación de la comunicación organizacional interna con el clima laboral de los trabajadores administrativos de Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2017.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿De qué manera la comunicación organizacional interna se relaciona con el clima laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2017?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- a. ¿De qué manera la comunicación descendente se relaciona con el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas?
- b. ¿De qué manera la comunicación descendente se relaciona con la relación interpersonal de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas?
- c. ¿De qué manera la comunicación descendente se relaciona con la motivación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas?
- d. ¿De qué manera la comunicación ascendente se relaciona con el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas?
- e. ¿De qué manera la comunicación ascendente se relaciona con la relación interpersonal de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas?
- f. ¿De qué manera la comunicación ascendente se relaciona con la motivación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas?

- g. ¿De qué manera la comunicación horizontal se relaciona con el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas?
- h. ¿De qué manera la comunicación horizontal se relaciona con la relación interpersonal de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas?
- i. ¿De qué manera la comunicación horizontal se relaciona con la motivación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas?

## **1.2. Delimitación de la investigación**

Alude Chinchilla (2015) que, “Cuando hay que delimitar un tema de una investigación, se tiene que concretar qué es lo que se va a investigar, en cuánto tiempo y periodo se va a investigar, a quienes y en qué lugar se va a realizar la investigación” (p. 5).

Sabiendo todo lo mencionado anteriormente, la delimitación del presente trabajo de investigación ha plasmado dos aspectos muy interesantes que son la comunicación organizacional interna y el clima laboral pero con respecto a estas dos variables el estudio relacionado a la comunicación organizacional interna se limitó en las dimensiones de la comunicación organizacional interna tales como: comunicación descendente, ascendente y horizontal y en cuanto al clima laboral el estudio se limitará en las dimensiones como: el liderazgo, relación interpersonal y motivación todo esto se estudió con el objetivo de establecer la relación entre estas dos variables y para el estudio se tomó como población a los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas, 2017.

### **1.3.1. Delimitación institucional o espacial**

La investigación se desarrolló en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, donde se investigó a los trabajadores administrativos, siendo la dirección en el Jr. Juan Francisco Ramos N° 380 Andahuaylas - Apurímac.

### **1.3.2. Delimitación temporal**

La investigación se plasmó, en correspondencia a los hechos ocurridos en el año 2017. La ejecución de la investigación será entre enero a diciembre 2017.

### **1.3.3. Delimitación teórica**

Esta investigación ha estudiado dos temas importantes como la comunicación organizacional interna (V1) y el clima laboral (V2) en los cuales se desarrollan las definiciones, conceptos de cada una de las variables de estudio.

## **1.4. Justificación**

El resultado del trabajo de investigación será en beneficio a la Universidad Nacional José María Arguedas, ya que se podrá tener el conocimiento real de relación que hay entre comunicación organizacional interna y el clima laboral de los trabajadores administrativos.

La investigación se ubica en la línea de investigación de la Escuela Profesional de Administración de Empresas; Dirección y Gestión del Talento Humano, área clima organizacional y comunicación. Además, se ubica en las líneas de investigación de vice presidencia de investigación, siendo estas. Área 53 Ciencias económicas (código UNESCO), sub área 53.11. Organización y dirección de empresas, línea de investigación 53.11.04 Organización de los recursos humanos.

### **1.4.1. Justificación práctica-científica**

Al desarrollar la investigación se permite cumplir con los objetivos propuestos, los resultados podrán dar recomendaciones al problema que existe en la Universidad Nacional José María Arguedas con respecto a la comunicación organizacional interna y el clima laboral, al considerar las recomendaciones la institución podrá mejorar la comunicación y el clima laboral y tener un éxito.

#### **1.4.2 Justificación teórica**

La investigación buscó a través del estudio de definiciones, conceptos, teorías de las variables de estudio de la comunicación organizacional interna y el clima laboral resolver cada propósito de la investigación y la vez comprobar a través de teorías la relación de las variables (V1y V2), los cuales podrán ser útiles o servir como referencia a futuras investigaciones.

#### **1.4.3. Justificación metodológica**

La metodología aplicada como los métodos, diseños, técnicas e instrumentos permitieron que la investigación sea eficaz para dar respuestas a las interrogantes del problema de la investigación y obtener de la manera más confiable los objetivos propuestos en la investigación.

### **1.5. Objetivos**

#### **1.5.1. Objetivo general**

Establecer la relación de la comunicación organizacional interna con el clima laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas. 2017.

#### **1.5.2. Objetivos específicos**

- a) Determinar la relación de la comunicación descendente con el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.
- b) Determinar la relación de la comunicación descendente con la relación interpersonal de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.
- c) Determinar la relación de la comunicación descendente con la motivación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.

- d) Determinar la relación de la comunicación ascendente con el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.
- e) Determinar la relación de la comunicación ascendente con la relación interpersonal de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.
- f) Determinar la relación de la comunicación ascendente con la motivación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.
- g) Determinar la relación de la comunicación horizontal con el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.
- h) Determinar la relación de la comunicación horizontal con la relación interpersonal de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.
- i) Determinar la relación de la comunicación horizontal con la motivación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.

## CAPÍTULO II

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. Antecedentes

##### 2.1.1. Antecedentes internacionales

- a. Balerozo (2014). La Comunicación Organizacional Interna y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Empresa SAN MIGUEL DRIVE (tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, se llegó a las siguientes conclusiones:
- Los errores que existe en la comunicación organizacional interna son los que repercuten en las coordinaciones de las actividades dentro de la empresa.
  - La comunicación organizacional repercute de forma directa en la baja productividad y el desarrollo organizacional de la empresa, además en la actitud que tienen sus empleados.
  - Muchos empleados de la empresa tienen poco conocimiento del tipo de comunicación que hay en la empresa y de igual manera mencionan que los medios de comunicación que tiene la entidad es regular.
  - La división de funciones repercute en el trabajo en equipo y el clima organizacional que hay en la empresa no es más indicado para que los empleados se desempeñen mejor,
  - En conclusión la entidad San Miguel de Drive con respecto a la comunicación organizacional interna no está efectuando las funciones de generar identificación institucional por parte del empleado hacia la empresa y además no hay fortalecimiento en las relaciones interpersonales entre los colaboradores.
- b. Díaz (2014). Comunicación Organizacional Y Trabajo En Equipo: Estudio Realizado En Una Institución De Educación Superior En La Ciudad De Quetzaltenango (tesis de pregrado). Universidad Rafael Landivar, Guatemala, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se ha determinado que la comunicación organizacional en las distintas áreas repercute de manera considerable en el proceso de trabajo en equipo, y esto hace que se de un ambiente laboral de confianza, armonía y respeto por medio de la buena comunicación.
  - El tipo de comunicación escrita es la que más se utiliza en la institución y para trasmitirlo se usa el correo electrónico.
  - Según la percepción de los trabajadores mencionan que es buena la comunicación cruzada, ascendente y descendente que se desarrolla en la insitución, porque hay una relación cordial entre colaboradores y los jefes.
  - El trabajo en equipo aumenta el desempeño de cada colaborador, porque estos trabajan unidos en la realización de actividades.
  - Los jefes de la institución mencionan que la mayoría del trabajo se hacen en equipos, los trabajadores tienen distintas especialidades, esto sigfinifica que existe talentos diferentes para hacer tareas.
  - En el estudio se ha determinado que el trabajo en equipo ofrece mayor colaboración, buen desempeño, incremento de comunicación, procesos rapidos y al mismo tiempo eficiencia y eficacia, lo que hace que exista armonía entre los trabajadores del departamento.
- c. Osorio (2009). La Función De La Comunicación Interna Y Externa, Como Instrumento Estratégico Para Mejorar El Servicio Al Cliente En Madero Y Maldonado, Corredores De Seguros S.A (tesis de pregrado). Universidad Pontificia Javeriana, Bogotá, se llegó a las siguientes conclusiones:
- El instrumento importante como la estructura formal en los procesos de comunicación de la organización, sirvieron para fortalecer la cultura organizacional y para establecer estrategias que mejoren aspectos débiles de la cultura.
  - Se ha podido demostrar que la comunicación interna y externa de la empresa son importanes, porque a traves del plan estratégico se ha demostrado la ventaja competitiva que tienen la estructuración, los

medios, principalmente lo que se refiere a las comunicaciones de marketing de la empresa.

- Fue la política del desarrollo de comunicaciones de marketing que ha permitido a la empresa posicionar su marca para componer medios alternos de comunicación con los clientes.
- Se ha podido precisar que desarrollar un modelo de política de servicio al cliente basado en la comunicación es muy importante en la institución, porque a través del modelo la institución se hará conocer que se enfoca en estrategias de comunicación y servicio para que sus clientes estén bien.
- También se ha determinado a través de la elaboración del diagnóstico, que la estructura corporativa que se definió en la institución todavía hay varios aspectos de comunicación informal. Con el vencimiento de la norma ISO-900, el plan estratégico de comunicación ha sido un apoyo para seguir lo que se había logrado, y también se ha posicionado la comunicación en los quehaceres de la entidad.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

- a). Mesones & Santos (2016). Relación entre la comunicación organizacional y el clima laboral de la gerencia regional de educación de la libertad Grell – 2015 (Tesis pregrado). Universidad Privada del Norte, Trujillo, se llegó a la siguiente conclusión:
- En la investigación se mostró la relación de la comunicación organizacional con sus dimensiones: comunicación interna y externa, relaciones públicas, publicidad y el clima laboral con su dimensión: relación interpersonal, relación con el superior, la toma de decisiones, la empatía, el reconocimiento del trabajo y el liderazgo en La Gerencia regional de La Libertad en el 2015.
  - En su investigación la población es de 70 trabajadores y es una muestra probabilística ya que se les aplica dos cuestionarios a 32 trabajadores de la GRELL en el 2015, el primero para evaluar el nivel

de comunicación organizacional con 7 preguntas y 4 dimensiones y el segundo para evaluar el clima laboral con 20 ítems y 6 dimensiones, por lo tanto, la fiabilidad del instrumento aplicado tuvo como resultado de alfa de Cronbach de 0.832 que es superior al mínimo aceptable de 0.7. Se precisó que los porcentajes de acuerdo y parcialmente de acuerdo suman un 29.7% sobre el buen nivel de comunicación organizacional.

- El porcentaje de desacuerdo y parcialmente en desacuerdo los cuales suman un total de 70.8% es porque hay descontento del personal respecto a la comunicación organizacional, y por lo tanto esto influye en el clima laboral deficiente.
  - Se determinó que la comunicación interna está en un nivel de 28%, mientras que la comunicación externa está en un nivel de 31%, las relaciones públicas están en un nivel de 32% y la publicidad está en un nivel de 28%. En cuanto al clima laboral se determinó que las relaciones interpersonales están en un nivel de 28%, las relaciones con el superior están en un nivel de 31%, las tomas de decisiones están en un nivel de 28%, la empatía está en un nivel de 28%, el reconocimiento del trabajo está en un nivel de 31% y el liderazgo está en un nivel de 25%.
  - Se pudo demostrar a través de la correlación de Pearson de 0,794 con un nivel significativo de 0,0009 lo cual es menor al 0,05 esto quiere decir que existe relación de la comunicación organizacional con el clima laboral lo cual indica que es un nivel alto.
- b) López (2016). Influencia de la comunicación interna en el nivel de clima organizacional de la Municipalidad de Chaclacayo (tesis de pregrado). Universidad Peruana Unión, Lima, se llegó a la siguiente conclusión:
- La investigación se hizo con el fin de comprobar la influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de la Municipalidad de Chaclacayo.
  - El tipo de estudio fue básica, enfoque cuantitativo, diseño no experimental, transversal y correlacional.

- La muestra ha estado constituida por 156 trabajadores de la Municipalidad de Chaclacayo; y para la recabar información se usó un instrumento que ha sido realizado por el investigador y validado por expertos.
- En el análisis de datos a través del Chi<sup>2</sup> de Pearson se obtuvo que la comunicación interna influye de manera directa en el clima organizacional con un 63.7%. La comunicación asertiva y operativa tienen más influencia con un (55,8%).
- Por otro lado, según los trabajadores la comunicación descendente es la que tiene muchas dificultades el cual está en nivel de 17,3%.
- En cuanto al liderazgo transformacional un 22,4% de los trabajadores dicen que es deficiente, pero, a pesar de estas deficiencias un 44,9 de los trabajadores dijeron que la satisfacción laboral y personal es excelente.
- También, un 41,7% de los trabajadores mencionan que la comunicación ascendente es excelente y se desarrolla de la mejor manera en la Municipalidad de Chaclacayo.

C) Miranda & Pastor (2015). comunicación organizacional y clima social en los trabajadores de una Municipalidad del departamento de Lambayeque (tesis de pregrado). Universidad Señor de Sipan, Lambayeque, se llegó a la siguiente conclusión:

- Respecto a la comunicación organizacional, se ha demostrado que tiene resalta más en el nivel medio, de la misma forma se demostró que resalta menos en el nivel alto.
- En cuanto al clima social se demostró que resalta menos en el nivel deficitario, seguido del nivel promedio, por último, se demostró que resalta más en el nivel bueno.
- Hay relación significativa entre las escalas descendente, ascendente y horizontal con las áreas relaciones, Autorrealización y estabilidad.

- No hay relación entre la escala diagonal con las áreas relaciones, Autorrealización y estabilidad.

### **2.1.3. Antecedentes locales**

a. López (2014). La comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas (tesis de pregrado). Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, se llegó a las conclusiones:

- El objetivo general de la investigación fue “argumentar la comunicación la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la municipalidad provincial de Andahuaylas, 2014”; y de acuerdo a los resultados obtenidos, un 35,4% de los trabajadores dicen que la comunicación organizacional es débil y no es vista como ventaja competitiva en la municipalidad; por lo tanto se puede afirmar de la hipótesis, que no existe una comunicación organizacional moderada como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014.
- Los resultados demuestran que la comunicación organizacional para que ser ventaja competitiva debe mejorar muchos aspectos tales como flujo de información, los tramites documentarios, los mecanismos que llevan a tomar decisión, las relaciones interpersonales; además de saber manejar los procesos administrativos de planear, organizar, dirigir, y controlar de manera correcta los recursos de la institución.
- Respecto al primer objetivo específico “argumentar la comunicación organizacional interna como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014”; el resultado demuestra un porcentaje más alto que el 44,4% de los trabajadores en sus tres clasificaciones mencionan que la comunicación interna es débil, por lo tanto, significa, que no hay una comunicación organizacional interna moderada como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014.
- Siendo el segundo objetivo específico “argumentar la comunicación organizacional externa como ventaja competitiva en la Municipalidad

Provincial de Andahuaylas, 2014”; los resultados demuestran un porcentaje más alto en donde el 39,7% de los trabajadores en sus tres clasificaciones mencionan que la comunicación externa es débil, por lo tanto, significa no hay una comunicación organizacional externa moderada como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014.

- Siendo el tercer objetivo específico “argumentar la comunicación organizacional personal como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014”; el resultado demuestra un porcentaje más alto, donde el 39,0% de los trabajadores en sus tres clasificaciones mencionan que la comunicación personal es débil, por lo tanto, significa, que no hay una comunicación organizacional personal moderada como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014.

- Una ventaja competitiva de la comunicación organizacional en la Municipalidad se puede dar si se aplican de manera correcta los procesos administrativos, el flujo de información, los trámites documentarios, etc.; por lo tanto, los resultados demuestran un porcentaje alto, donde el 41,0% de los trabajadores en sus tres clasificaciones mencionan que las ventajas competitivas de la comunicación organizacional son débiles.

b. Pérez (2015). Análisis del Clima y Cultura Organizacional en la Municipalidad Distrital de Talavera (tesis de pregrado). universidad nacional José maría Arguedas, Andahuaylas, se llegó a las siguientes conclusiones:

- A través de esta investigación se pudo saber cuál es el contexto actual del clima y la cultura organizacional de la Municipalidad Distrital de Talavera.

- Las entidades, están integradas por personas en donde las relaciones interpersonales que hay es con el propósito de desempeñar acciones que permitan obtener metas.

- El clima organizacional es una variable primordial en las organizaciones ya que hace referencia al ambiente psicosocial en que se desempeñan los miembros de una organización para alcanzar los objetivos trazados.
- La cultura organizacional es otra variable muy fundamental que representa las normas, hábitos y valores que se comparten entre los trabajadores, que dirige la conducta diaria de los miembros de una institución y guían sus acciones cuando desarrollan los objetivos organizacionales.
- Es una investigación descriptiva porque se ha observado las variables de estudio en su contexto natural, su objetivo fue analizar el Clima y Cultura Organizacional actual, solo así se podrá contribuir a que este análisis sea el inicio de mejora y consolidar el ambiente organizacional; el estudio ha sido hecha por medio de una revisión bibliográfica y la aplicación de encuestas a los trabajadores de la municipalidad distrital de Talavera.
- El cuestionario ha sido validado por 03 profesionales, la muestra es igual a la población para tener resultado confiable, el cuestionario tiene 18 ítems para cada variable con un adicional de 3 ítems para cada variable los cuales son ítems de aspectos generales como: nivel de estudio, género y edad para una población de 88 trabajadores; para el análisis de datos se consideró estadística descriptiva y estandarización Likert en escala de 5 puntos.
- El resultado del clima organizacional el cual tiene 4 dimensiones como: liderazgo, motivación laboral, reciprocidad y estilos de comunicación. Se ha demostrado de acuerdo a la percepción de los trabajadores que no hay un adecuado clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Talavera ya que el ambiente de trabajo no es confortable, esto significa que los trabajadores están desmotivados en su trabajo y esto genera una comunicación menos fluida.
- Los resultados obtenidos con respecto a la cultura organizacional que tiene 4 dimensiones: compromiso, liderazgo, cooperación y

empoderamiento, demuestran que en la Municipalidad Distrital de Talavera los trabajadores no conocen el plan estratégico de visión, misión, objetivos y valores. también no están identificados con la institución.

NO existen otras tesis relacionadas al título de investigación presente, a nivel de antecedentes locales.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Comunicación organizacional interna**

La comunicación organizacional interna ¿qué es? Sin duda alguna, la comunicación organizacional interna es el factor más importante dentro de la institución u organización. Pero será necesario que antes de conocer los aportes de los diferentes autores sobre comunicación organizacional interna; abordemos mencionando el tema de que es la comunicación y organización:

#### **2.2.1.1. Definición de Comunicación**

Al respecto, “La comunicación abarca la transferencia y comprensión de significados, es decir, las ideas y los pensamientos se transmiten y el resto los comprende” (Arbaiza, 2010, p. 283).

“Es el proceso social en el cual dos o más personas realizan el intercambio de información y comparten significados” (Griffin & Moorhead, 2010, p. 278).

#### **2.2.1.2. Definición de Organización**

Define, Chiavenato (2009) que, “Es el conjunto de personas que realizan las actividades en forma unida, dividiéndose de manera correcta para obtener un propósito común” (p. 24).

Señala, Chiavenato (2009), una organización se caracteriza porque tiene muchas relaciones sociales sólidas, que han sido creadas con el propósito de lograr objetivos o metas. También la organización es un

sistema social cooperativo que se basa en la razón. El existir existencia solicita tres condiciones; la interacción entre dos o más personas, el deseo y la voluntad de cooperar y el propósito de alcanzar un objetivo común. Las organizaciones se han creado para poder forjar un esfuerzo simultáneo de muchas personas y para lograr propósitos que podrían ser inalcanzables de manera individual. (p. 24)

### **2.2.1.3. Definición de comunicación organizacional interna**

Es el conjunto de actividades que realiza una organización para poder crear y mantener buenas relaciones entre sus integrantes, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. ( Fernandez, 1999, citado en Arbaiza, 2010, p. 291)

Por lo mismo también, la comunicación organizacional interna se entiende como, “Aquellas técnicas y actividades que sirven para facilitar y agilizar el flujo de mensajes que ocurren entre los individuos de la institución, o entre la institución y su medio” (Arbaiza, 2010, p. 283).

La comunicación organizacional interna desde una perspectiva social es, “El total de mensajes que intercambian los miembros de una institución” (Arbaiza, 2010, p. 284).

También, se afirma que la comunicación organizacional es, “El proceso en el cual la organización realiza el intercambio información y construyen un entendimiento común” (Arbaiza, 2010,p. 284).

Por último, la comunicación organizacional, “Es el total de mensajes que intercambian los integrantes de una institución con su medio” (Fernandez, 1999, citado en Arbaiza, 2010, p. 284).

#### **2.2.1.4. Importancia de la comunicación organizacional interna**

Cebrián (2013) señala que una comunicación interna en el trabajo es muy importante ya que solo a través de esta los trabajadores de una institución se encontrarán informados, escuchados y valorados al momento de dar sus opiniones y sugerencias. Solo de esta forma se podrá lograr la lealtad de los trabajadores para con la institución.

Es importante que los empleados se enfoquen en los objetivos organizacionales, pero para esto, la comunicación interna es una de las herramientas fundamentales con que debe contar la institución para tener un equipo de trabajo informado, motivado y alineado.

La comunicación interna es la siempre se encuentra en una institución de manera formal e informal. Hay una comunicación interna en las conductas que se desarrollan en la institución, desde lo que se escribe, lo que se dice, lo que se piensa, lo que se siente, hasta lo que no se dice.

Cebrián (2013) señala también que los beneficios de una comunicación organizacional interna eficiente en una institución son:

- Permite un mejor manejo de los recursos disponibles.
- Favorece las relaciones entre las personas.
- Impulsa la identidad corporativa.
- Orienta a los trabajadores hacia el logro de los objetivos comunes.
- Brinda la oportunidad de potenciar a los recursos humanos.
- Facilita que los trabajadores se puedan expresar con mayor libertad y se pueda aprovechar la imaginación, inteligencia e iniciativa de las personas.
- Permite lograr un clima laboral positivo.

La inadecuada comunicación afecta el trabajo, ya que puede ocurrir retrasos, duplicidad de tareas, menor calidad en los procesos, poca productividad, desmotivación y dudas.

### **2.2.1 .5. Funciones de la comunicación organizacional interna**

La comunicación organizacional interna cumple con cuatro funciones básicas en una organización son:

#### **a) El control**

Al respecto, “Se refiere a que la comunicación ayuda a poder ver los comportamientos de una persona, al momento de que estos cumplen las normas y procedimientos del trabajo, es en esta que la comunicación cumple la función de control” (Scott & Mitchell, 1976, citado en Arbaiza, 2010, p. 284).

#### **b) La motivación**

Con esto, “Se refiere a que la comunicación impulsa la motivación, cuando se dice a las personas las funciones o labores que tienen, qué hacen bien o mal y en qué pueden mejorar su desempeño” (Scott & Mitchell, 1976, citado en Arbaiza, 2010, p. 284).

#### **c) La expresión de emociones**

Se entiende que, “La comunicación sirve para que las personas puedan expresar lo que sienten. Para muchas personas. El centro de trabajo es la principal fuente de trato social” (Scott & Mitchell, 1976, citado en Arbaiza, 2010, p. 284).

#### **d) La información**

También, “La comunicación ayuda en la toma de decisiones ya sea de manera individual o grupalmente, dado que se transmiten datos para evaluar ciertas alternativas” (Scott & Mitchell, 1976, citado en Arbaiza, 2010, p. 284),

### 2.2.1.6. Tipos de la comunicación organizacional interna

El diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones:

#### 1) **Comunicación descendente:**

“Son los mensajes enviados por parte de los jefes hacia los trabajadores (subordinados) de la institución” (Arbaiza, 2010, p. 292).

Al respecto, (Chiavenato, 2009, p. 322) señala que generalmente la comunicación descendente hablan de:

- a) **Definición de objetivos:** son los criterios que son enviados por parte del jefe a los trabajadores de la institución.
- b) **Instrucción para el trabajo:** son las indicaciones que realiza el jefe a los trabajadores de la institución, de cómo tienen que hacer el trabajo.
- c) **Procedimientos:** son mensajes en donde el jefe aclara a los trabajadores de la institución las políticas, reglas y procedimientos en el trabajo.
- d) **Realimentación sobre el desempeño:** son mensajes que informan la evaluación sobre el desempeño de una persona.
- e) **Adoctrinamiento:** son mensajes que realiza el jefe para motivar a los trabajadores a que practiquen los valores culturales de la institución, ya sea su misión y visión de este.

#### 2) **Comunicación ascendente**

“Son los mensajes enviados por parte de los trabajadores (subordinados) hacia los jefes de la institución. Esta comunicación hace que los jefes se informen acerca de la opinión de trabajadores acerca de sus trabajos, compañeros y la institución” (Arbaiza, 2010, p. 292).

Según, (Chiavenato, 2009, citado en Arbaiza, 2010, p. 292) existen tipos de información ascendente los cuales son:

- a) **Problemas:** son mensajes que determinan cosas extrañas en el desempeño y que llaman la atención de los jefes.
- b) **Sugerencias para mejorar:** son mensajes que van con ideas de poder aumentar la calidad, productividad y eficiencia.
- c) **Informes de desempeño:** son mensajes que dan a conocer sobre la forma de desempeño de una persona.

### 3) Comunicación horizontal

“Son mensajes que son intercambiados por compañeros o colegas de un mismo grupo de trabajo. Esta comunicación ahorra el tiempo y facilita la coordinación, además la comunicación entre colegas satisface necesidades de carácter social” (Chiavenato, 2009, citado en Arbaiza, 2010, p. 293).

El autor, (Chiavenato, 2009, citado en Arbaiza, 2010, p.293) alude que, existen tres categorías de comunicación horizontal:

- a) **Solución de problemas:** son los mensajes que son intercambiados entre los compañeros de trabajo, acerca del cumplimiento de las tareas asignadas.
- b) **Coordinación:** son mensajes que se intercambian entre compañeros de trabajo para coordinar sobre algo del trabajo.
- c) **Asesoría de staff:** son mensajes transmitidos por especialistas para ayudar a los compañeros de trabajo en sus actividades.

#### 2.2.1. 7. Barreras de la comunicación organizacional interna

En todo proceso de comunicación existen ciertas barreras que representan obstáculos y dificultan la comunicación: estas barreras hacen que el mensaje enviado sea diferente al recibido y son los siguientes:

### **1. Las barreras personales**

Se entiende que, Son algunos límites que tiene una persona. Dentro del ambiente laboral estas barreras pueden ser hábitos deficientes que tiene la persona para escuchar o prestar atención, la motivación, la percepción, las emociones y sentimientos. Todo esto hace que se distorsione la comunicación con los demás. (Chiavenato, 2009, citado en Arbaiza, 2010, p. 298)

### **2. Las barreras físicas**

Se refieren a que, “Son las interrupciones que se dan dentro del proceso de la comunicación. Por ejemplo, una barrera puede ser los ruidos en el salón de clase, ruido en la interferencia de la línea telefónica, distancia entre las personas, entre otros” (Chiavenato, 2009, citado en Arbaiza, 2010, p. 298).

### **3. Las barreras semánticas**

Esto ocurre, “Que al momento de comunicar se usan símbolos como las palabras, los gestos, señales los cuales pueden tener muchos sentidos para las personas que realizan el proceso de la comunicación estos símbolos confunden el verdadero significado” (Chiavenato, 2009, citado en Arbaiza, 2010, p. 298).

## **2.2.2. Clima laboral**

### **2.2.2.1. Concepto**

Al respecto se refiere a, las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico que en este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y a las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. (Rodríguez,1999,citado en Pintado , 2011, p. 314)

Se señala respecto al clima laboral que, “Es una característica referente al medio ambiente interno de una institución, los cuales experimentan sus integrantes y que influye en sus comportamientos” (Taguiri,1968, citado en Ramos, 2012, p. 15).

Por otra parte se entiende por clima laboral, “Aquellas habilidades atributos o propiedades referentes de un ambiente de trabajo los cuales son perciben, sienten o experimentan las personas de la institución y que además influye en sus comportamientos” (Pintado, 2011, p. 310).

#### **2.2.2.2. Variables del clima laboral**

De la misma forma, (Pintado, 2011, p. 315) menciona que el clima laboral está enfocado en la comprensión de las variables ambientales internas que influyen en la conducta de las personas de la institución, los cuales son:

- **Variables del ambiente físico**

Son el, “Espacio físico, condiciones de ruido, calor contaminación, instalaciones, máquinas, materiales. Medios, etc.” (Pintado, 2011, p. 315).

- **Variables estructurales**

Esto hace referencia al, “Tamaño de la organización, estructura formal estilo de dirección” (Pintado, 2011, p. 315).

- **Variables del ambiente social**

Son aquellas variables donde se dan y ocurren el “Compañerismo, conflicto interpersonal o entre departamentos” (Pintado, 2011, p. 315).

- **Variables personales**

Son aquellas Aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc. Los cuales son propios de la conducta organizacional:

productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, estrés, etc. estas variables configuran el clima de una institución, por medio de la percepción que tienen sobre estos sus integrantes. (Pintado, 2011, p. 315)

### **2.2.2.3. Dimensiones del clima laboral**

Las dimensiones del clima laboral pueden ser tomados en cuenta como características medibles dentro de una institución los cuales influyen en la conducta de las personas.

Por lo cual, para su mejor comprensión sobre las dimensiones del clima laboral, se podrá explicar mejor a través de definiciones algunas de las dimensiones que han sido considerados dentro del presente estudio de investigación por tanto tenemos tres, como a continuación:

#### **1. Liderazgo**

Se dice que, “El liderazgo es la habilidad de influir en las personas para que alcancen objetivos. Esta definición destaca que el líder se involucra con otras personas para lograr metas” (Chiavenato, 2009, p. 342).

“El liderazgo es mutuo y se da entre personas. Es una tarea orientada en las personas, no en actividades como archivar papeles o resolver problemas, significa utilizar el poder” (Chiavenato, 2009, p. 342).

También el liderazgo es, “El proceso que consiste en guiar la conducta de los individuos para que logren objetivos. Es decir, guiar se entiende como llevar a las personas a que actúe de cierta manera o a seguir un curso de acción en particular” (Chiavenato, 2009, p. 342).

Se entiende por liderazgo como, “La interacción entre las personas de un grupo; los líderes son agentes de cambio, personas que con sus acciones influyen en otras” (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2011, p. 308).

También, (Santos, 2011) define al liderazgo al proceso de influir en otros y apoyarles para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. También, la facultad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. El líder, en un contexto desafiante y creativo, posee las siguientes características:

- Habilidad de sorprender.
- Hacer las preguntas correctas.
- Motivar y desafiar, abrir nuevos caminos.
- Facilitar que los colaboradores hagan uso de su potencial creativo.
- Fomentar la confianza y el respeto.
- Atreverse a ser positivo.

### **1.1. Conducta de los líderes eficaces**

La conducta de un líder eficaz se muestra en la forma cómo este se relaciona con las tareas y las personas de la organización. Para comprender mejor se mencionará dos modelos de liderazgo en las que muestran conductas del líder eficaz, como a continuación:

#### **a) Modelo del camino –meta**

Modelo desarrollado por Robert J. House, este modelo es la que, “Se enfoca en la manera que el líder influye en la percepción de sus seguidores respecto a las metas laborales, de las del desarrollo personal y de los caminos para lograr las metas” (Gibson et al., 2011, p. 321).

#### **Conducta del liderazgo**

Señala al respecto en , (Gibson et al., 2011, p. 321) que el primer trabajo del camino-meta incluye conductas específicas del líder como:

- a. **Líder de respaldo:** el trato a los trabajadores de de manera parcial.
- b. **Líder participativo:** consulta a los trabajadores sobre algo y considera las opiniones de estos antes de tomar una decisión.
- c. **Líder orientado al logro:** establece metas desafiantes para los trabajadores para que se desempeñen de la mejor manera, con la intensión de que estos se mejoren de manera continua en su desempeño.

#### **b) Modelo de liderazgo situacional de Hersey-Blanchard**

Al respecto en, (Gibson et al., 2011, p. 323) Hersey y blanchard señalan, que este modelo se basa en los seguidores y en el nivel de madurez que tienen; es decir, el líder tiene que juzgar sabiendo de manera intuitiva el nivel de madurez que tiene sus seguidores y así pueda usar un estilo de liderazgo que concuerde con ese nivel de madurez.

Para ello este modelo sugiere estilos de liderazgo que deben ser tomados por los administradores para con sus seguidores como los siguientes:

#### **Conductas del liderazgo**

- a. **Decidir:** esto se refiere a que, “El líder define cuales son las tareas para realizar el trabajo y les dice a sus seguidores qué, dónde,cómo y cuándo tiene que hacer las tareas” (Gibson et al., 2011, p. 324).
- b. **Vender:** donde, “El líder les da intrucción a los seguidores y también los respalda” Gibson et al., 2011, p. 324).

- c. **Participar:** se da cuando, “El líder y los seguidores hablan de las decisiones acerca de la manera realizar un trabajo de alta calidad” (Gibson et al., 2011, p. 324).
- d. **Delegar:** esto se refiere a que , “El líder ofrece pocas especificaciones, dirección de cerca o apoyo personal a sus seguidores” (Gibson et al., 2011, p. 324).

## 2. Relación interpersonal

Prócel( 2012) señala sobre la relación interpersonal de que, las personas establecemos muchas relaciones durante nuestra vida laboral como las que se dan con amistades , con amigos(as) y entre otros. Por medio de la relaciones interpersonales las personas compartimos formas de sentir y de ver la vida; además compartimos carencias, intereses y afectos, a la vez, juegan un papel muy importante en la vida de una persona por que gracias a ella la persona se adaptan mejor a su ambiente laboral caso contrario puede en la persona causar rechazo, separación y limitar la calidad de vida.

Las relaciones interpersonales es una búsqueda constante de convivencia positiva entre las personas, donde se puedan compartir algunas ideas, necesidades e intereses

En ciertas ocasiones nuestras distintas formar de pensar y actuar nos puede llevar a relacionarnos con los demás con desconfianza y tener conflictos, pero si valoramos a las demás personas y aceptamos que tenemos diferencias y tratamos de entendernos mejor puede ayudar superar ciertos obtáculos, porque, cuando nos relacionamos con otros, se espera reciprocidad, es decir queremos ofrecer, pero también recepcionar; oir y ser oidos, comprender y ser comprendidos. Por eso las relaciones interpersonales hace

que tengamos vida placentera, con un contexto laboral favorable y un buen estilo de vida.

Sugiere, Prócel (2012) algunas claves para conseguir buenas relaciones interpersonales en el trabajo los cuales son:

### **1. Mostrar un interés genuino**

Una buena relación interpersonal nos hace entender de que las personas hablan, pero también escuchar a los demás para crear amistad y personas de influencia. Si aprendemos a oír vamos a darnos cuenta que a las personas les encanta conversar bastante de ellos mismos o sobre algo que a ellos les apasiona. (Prócel, 2012)

### **2. Ser positivo**

Si somos pendientes de cosas positivas de nuestro entorno o interlocutor y lo halagamos genuinamente, va hacer otro nos perciban de buena manera. tanto la persona como la circunstancia tienen su lado positivo, es cuestión de poder ver y mostrarlas naturalmente. (Prócel, 2012)

### **3. Ser una persona amistosa**

En ciertas ocasiones para que seamos percibidos como una persona amistosa(a) no se requiere tanto esfuerzo, sencillamente con una mirada amistosa y una sonrisa se puede obtener esa impresión. Logramos descubrir a alguien extraordinariamente agradable, dulce y bondadoso, (Prócel, 2012)

### **4. Recordar los detalles**

Cuando nos ponemos a conversar con alguien siempre observaremos pequeños detalles de sus conductas, sus vidas, sus gustos y disgustos. Una manera crítica en la relación interpersonal es hacerles acordar

estos detalles usando a favor de nosotros, ya que si preguntamos sobre estos detalles a la otra persona se sentirá bien al poder decir sobre algo que es muy significativo para él o ella y eso hará que nos recuerden siempre. (Prócel, 2012)

### **5. Animar a los demás**

Una capacidad de comunicación es poder dar palabras de aliento a los demás diciéndoles a que consigan lo quieren lograr con sus propios potenciales, porque siempre habrá alguien que de verdad necesite esas palabras. (Prócel, 2012)

### **6. Cuando estemos en desacuerdo no seamos desagradables**

Las personas no siempre estarán de acuerdo todo el tiempo con nosotros y esto no quiere decir que hay alterarse. Lo más aconsejable es manifestar a la otra persona que comprendemos lo que piensa, que lo respetamos, pero que no lo compartimos y enseguida explicarles el motivo. (Prócel, 2012)

### **7. Cuando corriamos a alguien observemos una forma correcta de hacerlo**

Siempre habrá un momento en que hay que corregir a alguien si ha fallado en algo, pero para hacerlo no se debe gritar y humillar y peor aún en frente de otras personas. Lo mejor es que se le diga sus lados buenos y sobre aquello que está haciendo bien, de esta forma podremos conseguir la estima y aprobación de los demás. (Prócel, 2012)

## **3. Motivación**

Se define que es, el conjunto de fuerzas que lleva a las personas a comportarse o actuar de una manera diferente. Por

ello es muy importante que los gerentes o jefes de una organización o institución estén atentos y que luchen por motivar a las personas para que se puedan desempeñarse mejor en su trabajo. (Griffin & Moorhead, 2010, p. 83)

### **Teorías de la motivación**

Sobre esto, (Chiavenato, 2009, p. 241) menciona las siguientes teorías:

#### **a. Pirámide de necesidades de Maslow**

La teoría de motivación de Maslow se basa en la pirámide de la necesidades, los cuales ordenan, por orden de interés y en la forma de influir en la conducta de la persona:

##### **1. Las necesidades fisiológicas**

Estas necesidades , “Son las de subsistencia, vivienda y protección contra el dolor o el sufrimiento. También se les llama necesidades biológicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para asegurar la supervivencia de la persona” (Chiavenato, 2009, p. 241).

##### **2. Las necesidades de seguridad**

Esta necesidad se trata de, “Ser libre de riesgos y estar resguardados de peligros del entorno” (Chiavenato, 2009, p. 241).

##### **3. Las necesidades sociales**

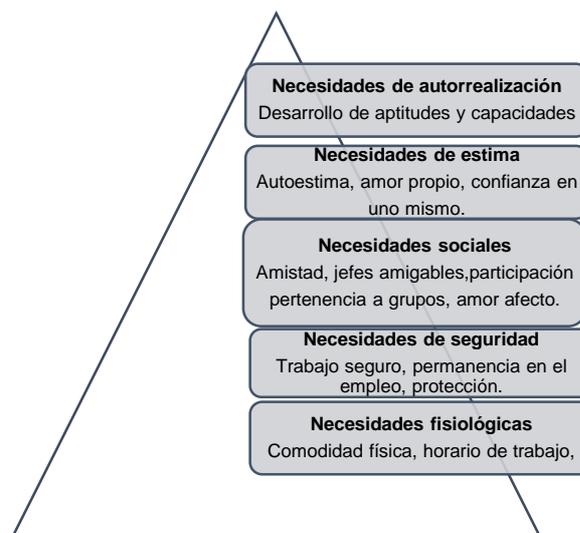
Con respecto a este, “Son los de amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Los cuales se relacionan con la existencia de la persona en relación con otras personas y con el anhelo de ofrecer y recibir afecto” (Chiavenato, 2009, p. 241).

#### 4. Las necesidades de estima

Hace referencia , “La manera de cómo la persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo”(Chiavenato, 2009, p. 241).

#### 5. Las necesidades de autorrealización

Son las mas elevadas del ser humano y los llevan a realizar mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades. Las necesidades personales estan en la parte más arriba de la pirámide e irradian las ganas de la persona para poder obtener su potencial y mejorar cotidianamente.( Chiavenato, 2009, p. 241)



*Figura 1:* Pirámide de las necesidades de Maslow.

*Fuente:* (Chiavenato, 2009, p. 243).

#### b. Teoría de ERC

En, (Chiavenato, 2009, p. 243) Yale Clayton Alderfer para conocer las necesidades de las personas trabajó con la pirámide de Maslow por lo cual fue mejorar la definición de la jerarquía de las necesidades y la resumió en tres necesidades de la siguiente manera:

1. **Necesidades de existencia:** se refiere a la comodidad física: la existencia, la perseverancia y la supervivencia que incumben de manera próxima las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow.
2. **Necesidades relación:** se refiere al anhelo de relacionarse con los demás, es decir las relaciones sociales. Engloban las categorías sociales y los elementos externos de las necesidades de estima de Maslow.
3. **Necesidades de crecimiento:** hace referencia a la mejora del potencial de la persona y a su anhelo de crecer. Engloban los elementos propios de la necesidad de estima de Maslow, así como la necesidad de autorrealización.

Por lo tanto, (Chiavenato, 2009, p. 244) enumera algunas diferencias entre los planteamientos de Maslow y Alderfer, como lo siguiente:

- Alderfer ha reemplazado las cinco necesidades básicas de Maslow por tres.
- Más de una necesidad puede estar activa al mismo tiempo. Una persona logra desarrollarse, perdurar su existir y relacionarse, en el orden que sea, y todas esas necesidades pueden tener un comportamiento paralelo.
- Si una carencia de orden más alto es reprimida, el anhelo de satisfacer otra de orden más bajo crecerá.
- A diferencia de la pirámide de necesidades de Maslow, que da a conocer fases seguidas, la teoría ERC no se basa en una jerarquía rígida en donde la persona deba satisfacer una necesidad elemental de orden inferior antes de concentrarse en una orden superior.
- Según la teoría ERC, cuando una necesidad de orden más alto no se satisface, crece el anhelo de satisfacer una de orden inferior. Si aún la persona no ha complacido su carencia de relacionarse, puede tratar de captar más plata u optimizar el lugar de su trabajo. Esto se relaciona con la relación frustración-regresión, es

decir, la frustración podría hacer una regresión a los niveles más bajos y estimular una necesidad de orden inferior. varias personas se alimentan mucho sienten ansiedad o frustración respecto a sus necesidades de orden más alto.

### **c. Teoría de dos factores de Herzberg**

Concerniente a esto en, (Chiavenato, 2009, p. 244) Herzberg habla de que el impulso de la persona para trabajar ocurre gracias a dos factores:

**1. Los factores higiénicos:** comprende la instalación y el contexto y abarcan el medio físico, el sueldo y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, la forma de relacionarse con la dirección y trabajador, las reglas, la oportunidad de crecer, la relación con los colegas, etc. Son el entorno del trabajo. En práctica, son factores rutinarios que utilizan las instituciones para incentivar a la gente. No obstante, la capacidad del factor higiénico posee límites para inducir en la gente (...) si este factor es muy bueno solamente evita la insatisfacción, ya que el influir en la conducta no logra aumentar en forma sustancial ni perpetua satisfacer a la gente. Sin embargo, cuando son inestables genera insatisfacción. A eso llamamos factores de insatisfacción y comprenden:

- Prestaciones sociales percibidas.
- Condiciones físicas de trabajo y comodidad.
- Relaciones con el gerente
- Relaciones con los colegas y (...).
- Políticas en la organización.

Los factores higiénicos se relacionan con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias. (Chiavenato, 2009, p. 245)

**2. Los factores motivacionales:** hacen referencia al lugar de trabajo y las actividades que se relacionan con él. Generan una satisfacción que dura y acrecienta la producción de gran magnitud. Los factores motivacionales al ser relevantes hacen que crezca la satisfacción de las personas y cuando escasos terminan con ella, los factores de satisfacción son:

- Uso pleno de habilidades personales.
- Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo.
- Responsabilidad total por el trabajo.
- Definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo. (Chiavenato, 2009, p. 245)



*Figura 2: El efecto de los factores higiénicos y los motivacionales.*

*Fuente: (Chiavenato, 2009, p. 245).*

### 2.3. Marco conceptual

#### Comunicación organizacional interna

Es un medio que sirve para que las personas intercambien mensajes (ideas, opiniones, etc.) en determinado espacio y momento.

### **Comunicación descendente**

Son los mensajes que se dan entre jefes y subordinados. Los jefes se pueden comunicar con los niveles inferiores por medio de conversaciones o reuniones, etc.

### **Comunicación ascendente**

Esta comunicación mantiene informada a la gerencia acerca de lo que piensa la persona de trabajo, compañeros y la institución.

### **Comunicación horizontal**

Esta comunicación se da entre los integrantes de un mismo grupo de trabajo, la comunicación entre colegas satisface necesidades de carácter social.

### **Clima laboral**

Son las cualidades, atribuciones de un contexto de trabajo los cuales se perciben, sienten y experimentan las personas en una institución y que alguna manera repercute en el comportamiento de las personas.

### **Liderazgo**

Es la facultad de cómo la persona influye en otros para que logren objetivos. Es decir, el líder se junta con otros para obtener metas.

### **Relación interpersonal**

Las relaciones interpersonales es una búsqueda constante de convivencia positiva entre las personas, donde se puedan compartir algunas ideas, necesidades e intereses.

### **Motivación**

Es el conjunto de fuerzas que lleva a las personas a comportarse o actuar de una manera diferente.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Hipótesis

##### 3.1.1. Hipótesis general

La comunicación organizacional interna se relaciona moderadamente con el clima laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2017.

##### 3.1.2. Hipótesis específicos

- a. La comunicación descendente se relaciona moderadamente con el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.
- b. La comunicación descendente se relaciona moderadamente con la relación interpersonal de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.
- c. La comunicación descendente se relaciona moderadamente con la motivación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.
- d. La comunicación ascendente se relaciona moderadamente con el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.
- e. La comunicación ascendente se relaciona moderadamente con la relación interpersonal de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.
- f. La comunicación ascendente se relaciona moderadamente con la motivación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.
- g. La comunicación horizontal se relaciona moderadamente con el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.
- h. La comunicación horizontal se relaciona moderadamente con la relación interpersonal de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.

- i. La comunicación horizontal se relaciona moderadamente con la motivación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.

## **3.2. Variables**

### **3.2.1. Variable Independiente**

Comunicación organizacional interna

#### **Dimensiones:**

Comunicación descendente.

Comunicación ascendente.

Comunicación horizontal.

### **3.2.2. Variable Dependiente**

Clima laboral

#### **Dimensiones:**

Liderazgo

Relación interpersonal.

Motivación.

### 3.3 Operacionalización de Variables

**Título:** Comunicación organizacional interna y el clima laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2017.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<p><b>VARIABLE 1:</b></p> <p><b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA</b></p> <p>Es el conjunto de actividades que realiza una organización para crear y mantener buenas relaciones entre sus integrantes, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Fernandez, 1999,citado en Arbaiza, 2010, p. 291)</p>	<p><b>Dimensión 1</b></p> <p><b>Comunicación descendente</b></p> <p>Son los mensajes que se dan entre jefes y subordinados. Los jefes se pueden comunicarse con los niveles inferiores por medio de conversaciones o reuniones, etc.</p>	<p>1.1. Definición de objetivos.</p> <p>1.2. Instrucción para el trabajo.</p> <p>1.3. Procedimientos.</p> <p>1.4. Realimentación sobre el trabajo.</p> <p>1.5. Adoctrinamiento.</p>
	<p><b>Dimensión 2</b></p> <p><b>Comunicación ascendente</b></p> <p>Esta comunicación mantiene informada a la gerencia acerca de las opiniones que tienen los empleados sobre su trabajo, compañeros y la organización en general.</p>	<p>2.1. Problemas.</p> <p>2.2. Sugerencias para mejorar.</p> <p>2.3. Informes de desempeño.</p>
	<p><b>Dimensión 3</b></p> <p><b>Comunicación horizontal</b></p> <p>Esta comunicación se da entre los integrantes de un mismo grupo de trabajo, la comunicación entre colegas satisface necesidades de carácter social.</p>	<p>3.1. Solución de problemas.</p> <p>3.2. Coordinación.</p> <p>3.3. Asesoría de staff.</p>

<p><b>VARIABLE 2:</b></p> <p><b>CLIMA LABORAL</b></p> <p>Se Considera que, El clima laboral, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico que en este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y a las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. (Rodriguez,1999,citado en Pintado , 2011, p. 314)</p>	<p><b>Dimensión 1</b></p> <p><b>Liderazgo</b></p> <p>Es la habilidad de influir en las personas para que alcancen objetivos. Esta definición destaca que el líder se involucra con otras personas para lograr metas.</p>	<p>1.1. Trato igual.</p> <p>1.2. Considera sugerencias.</p> <p>1.3. Busca continua mejora en el desempeño.</p>
	<p><b>Dimensión 2</b></p> <p><b>Relación interpersonal</b></p> <p>Las relaciones interpersonales es una búsqueda constante de convivencia positiva entre las personas, donde se puedan compartir algunas ideas, necesidades e intereses.</p>	<p>2.1. Mostar interés genuino.</p> <p>2.2. Ser positivo.</p> <p>2.3. Ser una persona amistosa</p> <p>2.4. Recordar detalles,</p> <p>2.5. Animar a los demás.</p> <p>2.6. Cuando hay desacuerdo, no ser desagradables</p> <p>2.7. Al corregir a alguien ver de qué manera hacerlo.</p>
	<p><b>Dimensión 3</b></p> <p><b>Motivación</b></p> <p>Es el conjunto de fuerzas que lleva a las personas a comportarse o actuar de una manera diferente.</p>	<p>3.1. Necesidades fisiológicas.</p> <p>3.2. Necesidades de seguridad.</p> <p>3.3. Necesidades sociales.</p> <p>3.4. Necesidades de estima</p> <p>3.5. Necesidades de autorrealización.</p>

### **3.4. Metodología**

#### **3.4.1. Enfoque**

- Cuantitativo

Esta investigación ha utilizado el enfoque cuantitativo ya que, “Hace uso de recojo de datos para comprobar hipótesis en base a una medición numérica y el análisis estadístico con la finalidad de determinar normas de conducta y comprobar teorías” (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014, p. 4).

#### **3.4.2 Tipo de estudio**

- Investigación Básica

La investigación es básica ya que, se entiende como pura o esencial, el cual es destinado a proporcionar conocimientos científicos y cual no produce precisamente resultados de provecho inmediata. Se interesa de recolectar datos de la realidad para perfeccionar el conocimiento teórico científico, que se oriente a descubrir principios y leyes. (Valderrama, 2010, p.28)

#### **3.4.3. Diseño de investigación**

- Diseño es no experimental- Transeccional correlacional

En este trabajo de investigación se ha utilizado el tipo de diseño no experimental, “Porque en esta investigación se observar los sucesos tal cual ocurren en la realidad, para luego describir y analizar” (Sampieri, citado en Valderrama, 2010, p. 74).

El tipo de diseño no experimental se clasifican en dos grupos y estas a su vez se subdividen como se muestra en la siguiente estructura.

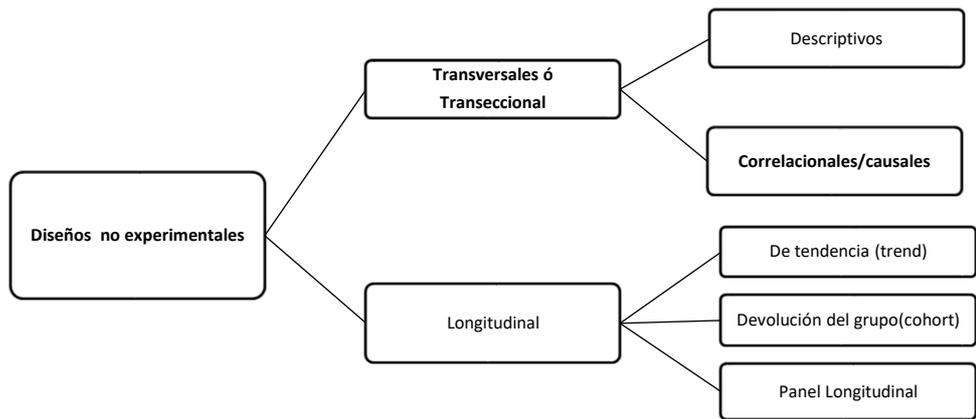


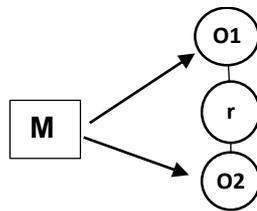
Figura 3: Estructura del diseño no experimental

Fuente: (Valderrama, 2010, p. 76)

Y dentro del diseño no experimental existen dos clasificaciones de los cuales, se tomó la transversal o transeccional ya que, “Reunen datos en único momento y tiempo. El fin es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un determinado momento y en forma simultanea” (Sampieri, citado en Valderrama, 2010, p. 76).

Por último la transversal o transeccional tiene otras subclasificaciones de los cuales se tomó la correlacional porque lo que hace es, “Describir la relación que hay entre dos o más variables en un momento determinado. En estos diseños lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado” (Sampieri, citado en Valderrama, 2010, p. 77).

El diseño no experimental, transeccional correlacional, tiene la siguiente estructura.



**Dónde:**

**M**=muestra

**O1**= Variable 1

**O2**= Variable 2

**r**= relación entre las dos variables

### **3.5. Población y muestra de estudio**

#### **3.5.1. Población**

En cuanto a éste se define como, “El total de los factores (unidades de análisis) que corresponden al ambiente donde se realiza el estudio” (Carrasco, 2008, p. 237).

Para esta investigación, se consideró como población de estudio a todos los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, los cuales son un total de 107.

#### **3.5.2. Muestra**

La muestra es, “Una parte de la población escogida el cual se va a investigar, con el propósito que se obtengan resultados válidos” (Sierra, 1994, citado en Valderrama, 2010, p. 164).

##### **• Muestra no probabilístico**

Se entiende por este como un, “Subgrupo de la población en donde no depende de la probabilidad, sino de la característica del estudio” (Hernández, Fernandez & Baptista, 2014, p. 176).

Para el presente trabajo de investigación se utilizó una muestra no probabilístico. Porque no se aplicó ninguna formula, ya que se tomo el total de la población para mejor obtención de la información en cuanto a las dos variables de estudio (Comunicación organizacional interna y el clima laboral), los cuales suman un total de 107 trabajadores que trabajan bajo el decreto 276 y CAS según información obtenida en el area de recursos humanos de la UNAJMA.

### **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.6.1. Técnica**

##### **• Entrevista**

Para el presente trabajo de investigación se utilizó la encuesta ya que, “Es una técnica que sirve para recabar datos y consiste en hacer preguntas orales sobre el problema o fenómeno que se está investigando” (Valderrama, 2010, p. 202).

##### **• La encuesta**

También en la investigación se utilizó como técnica la encuesta, lo cual, “Son preguntas ya en forma escrita u oral que realiza el investigador

a la muestra poblacional, con la finalidad de obtener información respecto al objeto de estudio” (Valderrama , 2010, p. 147).

### **3.6.2. Instrumento**

#### **• El cuestionario**

Para el presente trabajo de investigación el instrumento que fue utilizado es el cuestionario, debido a que, “Es la forma que más se utiliza para poder obtener datos, ya que permite medir con precisión lo que se desea. También ayuda a obtener respuestas a las preguntas formuladas por el investigador” (Zavala, 1997, p. 94).

### **3.7. Métodos de análisis de datos**

“El propósito del análisis es que se aplique muchas estrategias y técnicas los cuales permitan al investigador obtener el conocimiento que buscaba, pero a partir de un tratamiento indicado de los datos recolectados” (Hurtado, 2000, p. 181).

#### **• Deductivo**

Según, Sampieri (2010) es el método en el cual los investigadores parten de proposiciones generales o más universales para llegar a una afirmación particular.

#### **Procedimiento:**

- a) Recabar la información mediante las encuestas a los trabajadores de la UNAJMA.
- b) Diseñar la plataforma de variables en el paquete estadístico SPSS.
- c) Vaciar los datos hacia el paquete estadístico SPSS. Obtener el alfa de cronbach.
- d) Recalcular las dimensiones para obtener una escala sumativa por cada dimensión e indicador.
- e) Recodificar las dimensiones en nuevas variables, manteniendo la escala de medición ordinal.
- f) Analizar la correlación bivariada entre las dimensiones.
- g) Recalcular las dimensiones en variables, para obtener una escala sumativa.
- h) Recodificar las variables, manteniendo la misma escala de medición.
- i) Analizar la correlación bivariada entre las variables.

**Tabla 1****Coefficiente de correlación Rho de Sperman**

Valores	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -,39	Correlación negativa baja
-0,1 a -,19	Correlación negativa muy baja
0,00	Correlación nula
+0,1 a +,19	Correlación positiva muy baja
+0,2 a +,39	Correlación positiva baja
+0,4 a +,69	Correlación positiva moderada
+ 0,7 a +0,8	Correlación positiva alta
+ 0,9 a +0,9	Correlación positiva muy alta
+1	Correlación positiva grande y perfecta

*Fuente:* (Hernández, et al.,2014, como se cito en Cabezas,2017,p.66).

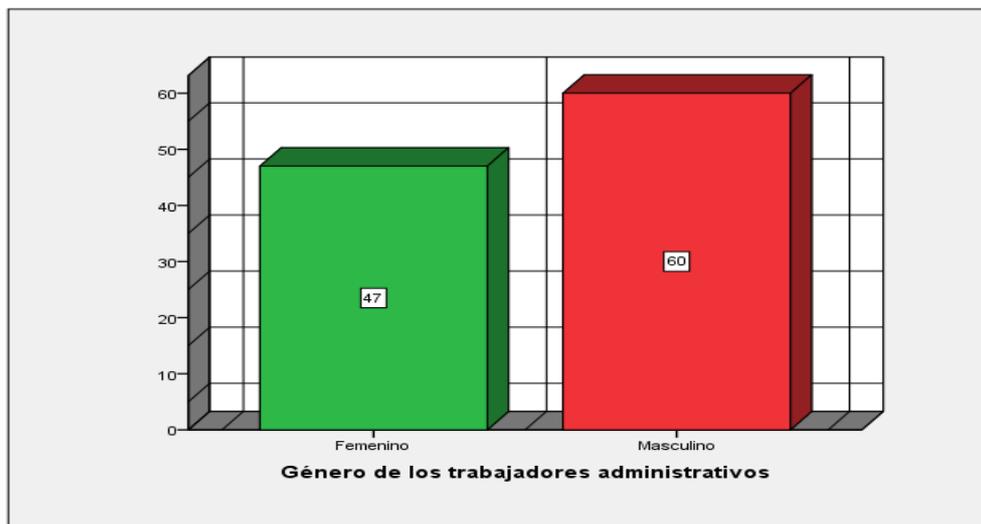
## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Resultados de la investigación

A continuación, se presentan los resultados que se pudo obtener una vez que haya aplicado el instrumento de investigación el cual fue validado por los jueces expertos.

##### 4.1.1. Datos generales



*Figura 4:* Género de los trabajadores administrativos de la UNAJMA.

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia.

La figura 4 demuestra que, de los 107 trabajadores administrativos, 47 son mujeres y 60 son varones quienes laboran en la Universidad Nacional José María Arguedas.

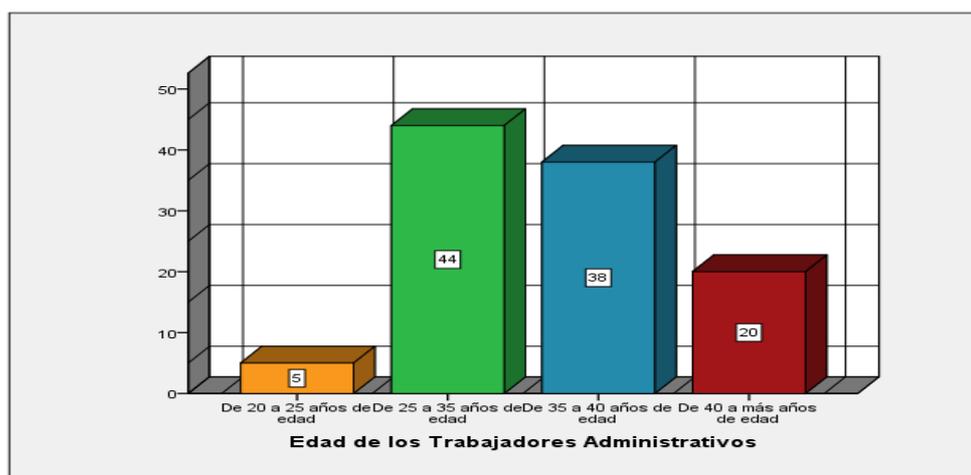


Figura 5: Edad de los trabajadores administrativos de la UNAJMA.

Fuente: Información de campo. Elaboración propia.

En la figura 5 se demuestra que, 5 trabajadores administrativos tienen de 20 a 25 años de edad; 44 están entre los 25 a 35 años de edad; 38 tienen de 35 a 40 años de edad y 20 tienen entre los 40 a más años de edad.

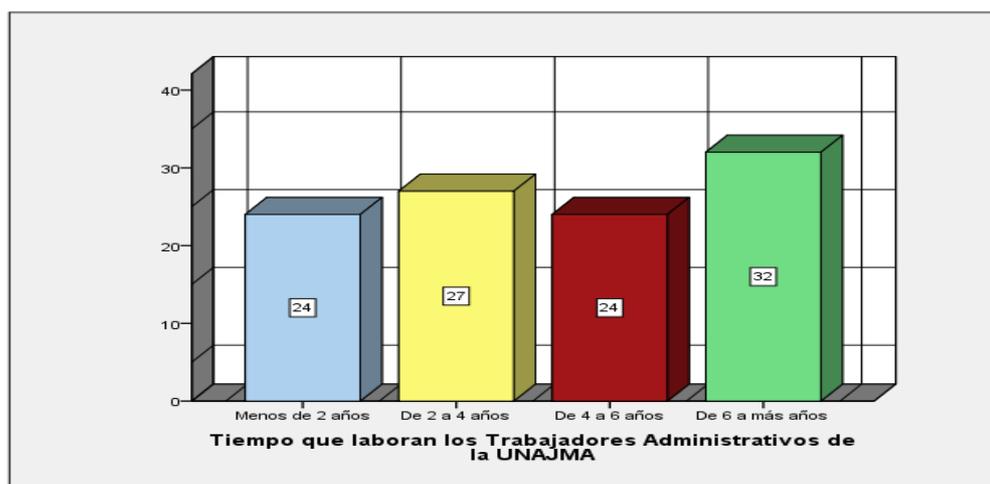


Figura 6: Tiempo que laboran los trabajadores administrativos.

Fuente: Información de campo. Elaboración propia.

En la figura 6 se demuestra que, en la institución, de los 107 trabajadores administrativos que han sido encuestados, 24 laboran menos de dos años; 27 laboran de 2 a 4 años; 24 laboran de 4 a 6 años y 32 laboran de 6 más años.

#### 4.1.2. Alfa de Cronbach (Fiabilidad)

El Alfa de Cronbach ayuda a medir para saber qué tan fiable y consistente es el instrumento de investigación, para el cual está determinado en el rango del cero a uno, donde según Kuder Richardson el cero tiene un significado que indica nula fiabilidad de los resultados y el uno que tiene un significado de perfecta fiabilidad de los resultados. A continuación, se tiene la tabla de Kuder Richardson:

**Tabla 2**

Fiabilidad de Kuder Richardson

Valor	Significado
,53 a menos	Nula confiabilidad
,54 a ,59	Baja confiabilidad
,60 a ,65	Confiable
,66 a ,71	Muy confiable
,72 a ,99	Excelente confiabilidad
1,00	Perfecta confiabilidad

*Fuente:* Elaboración propia.

**Tabla 3**

Estadísticas de fiabilidad (V1 y V2: Comunicación organizacional interna y clima laboral)

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados		N de elementos
	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach	
	,770	,770	26

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia

Con respecto a la tabla 3, se revelan los resultados obtenidos de acuerdo a lo que estipula Kuder Richardson, el cual arroja un resultado de ,770 que se encuentra en el rango de ,72 a ,99. Por ello el resultado significa que hay excelente confiabilidad en el instrumento de investigación aplicado.

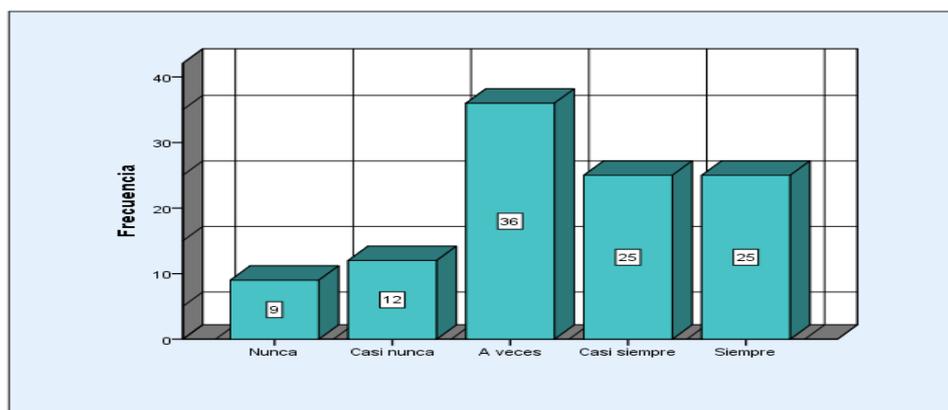
#### 4.1.2. Distribución de frecuencias por cada ítem

**Tabla 4**

Tu jefe te da a conocer de manera oportuna los objetivos que se tienen que alcanzar en un tiempo establecido

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	9	8,4	8,4	58,4
	Casi nunca	12	11,2	11,2	19,6
	<b>A veces</b>	<b>36</b>	<b>33,6</b>	<b>33,6</b>	<b>53,3</b>
	Casi siempre	25	23,4	23,4	76,6
	Siempre	25	23,4	23,4	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia



*Figura 7:* ¿ Tu jefe te da a conocer de manera oportuna los objetivos que se tienen que alcanzar en un tiempo establecido?

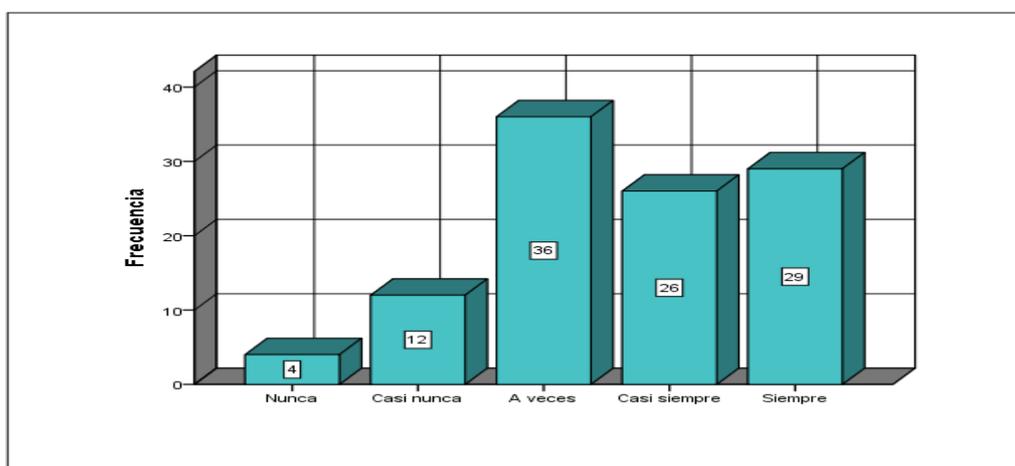
*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia

Con respecto a la tabla 4 y figura 7, se puede apreciar que el 33,6% de los encuestados que comprende 36 trabajadores administrativos, indican que a veces sus jefes les da a conocer de manera oportuna los objetivos que se tienen que alcanzar en un tiempo establecido, por otra parte se puede apreciar un porcentaje mínimo de 8,4% de los encuestados, que comprende 9 trabajadores administrativos, indican que nunca sus jefes les da a conocer de manera oportuna los objetivos que se tienen que alcanzar en un tiempo establecido. En conclusión, con respecto a la pregunta de la tabla 4 se puede precisar que en la institución los jefes de cada área a veces dan a conocer los objetivos que se tienen que alcanzar en un tiempo establecido a los trabajadores.

**Tabla 5**

Las instrucciones que recibes de tu jefe son muy claras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	3,7	3,7	3,7
	Casi nunca	12	11,2	11,2	15,0
	<b>A veces</b>	<b>36</b>	<b>33,6</b>	<b>33,6</b>	<b>48,6</b>
	Casi siempre	26	24,3	24,3	72,9
	Siempre	29	27,1	27,1	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia*Figura 8:* ¿Las instrucciones que recibes de tu jefe son muy claras?*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia

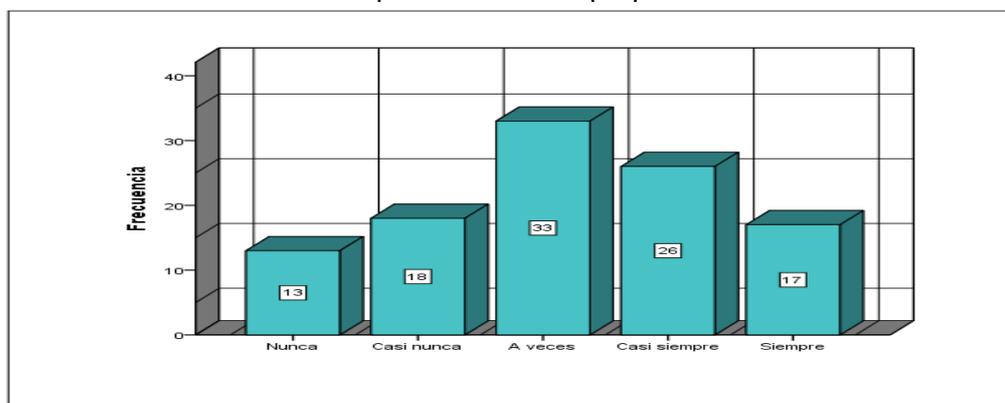
Con respecto a la tabla 5 y figura 8, se puede apreciar que el 33,6% de los encuestados que comprende 36 trabajadores administrativos, indican que a veces las instrucciones que reciben de sus jefes son claras, por otra parte, se puede apreciar un porcentaje mínimo de 3,7% de los encuestados, que comprende 4 trabajadores administrativos, indican que nunca las instrucciones que reciben de sus jefes son claras. En conclusión, con respecto a la pregunta de la tabla 5 se puede precisar que, en la institución, las instrucciones que reciben los trabajadores por parte de sus jefes a veces son claras.

**Tabla 6**

Cuando se trata de un trabajo importantísimo, tu jefe te indica los procedimientos que debes seguir para no cometer errores

		Porcentaje			
		Frecuencia	Porcentaje	válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	13	12,1	12,1	12,1
	Casi nunca	18	16,8	16,8	29,0
	<b>A veces</b>	<b>33</b>	<b>30,8</b>	<b>30,8</b>	<b>59,8</b>
	Casi siempre	26	24,3	24,3	84,1
	Siempre	17	15,9	15,9	100,0
		107	100,0	100,0	

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia



*Figura 9:* ¿Cuando se trata de un trabajo importantísimo, tu jefe te indica los procedimientos que debes seguir para no cometer errores?

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia.

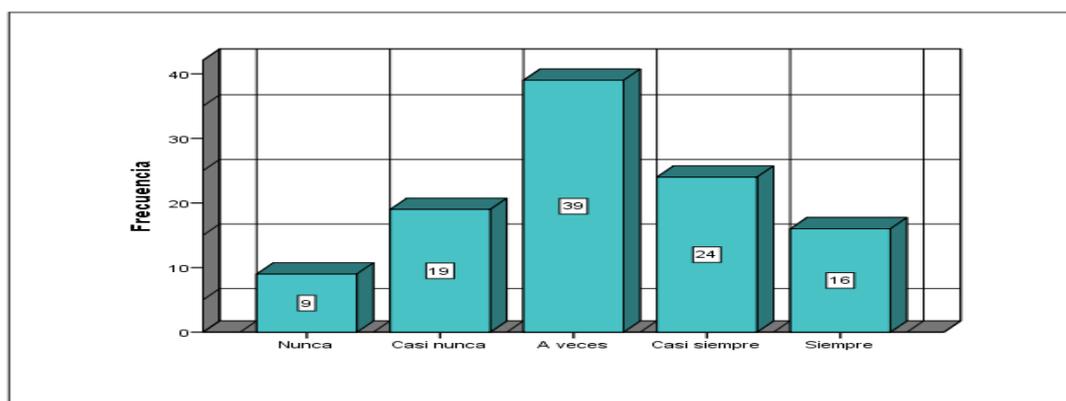
Con respecto a la tabla 6 y figura 9, se puede apreciar que el 30,8% de los encuestados que comprende 33 trabajadores administrativos, indican que a veces cuándo se trata de un trabajo importantísimo, sus jefes les indica los procedimientos que deben seguir para no cometer errores, por otra parte se puede apreciar un porcentaje mínimo de 12,1% de los encuestados, que comprende 13 trabajadores administrativos, indican que nunca cuándo se trata de un trabajo importantísimo, sus jefes les indica los procedimientos que deben seguir para no cometer errores. En conclusión, con respecto a la pregunta de la tabla 6 se puede precisar que, en la institución, cuando se trata de un trabajo importante a veces los jefes les indica que procedimientos deben seguir los trabajadores para que no cometan errores.

**Tabla 7**

Tu jefe supervisa constantemente tu trabajo con la finalidad de que seas mejor en lo que haces

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	9	8,4	8,4	8,4
	Casi nunca	19	17,8	17,8	26,2
	<b>A veces</b>	<b>39</b>	<b>36,4</b>	<b>36,4</b>	<b>62,6</b>
	Casi siempre	24	22,4	22,4	85,0
	Siempre	16	15,0	15,0	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia



*Figura 10:* ¿Tu jefe supervisa constantemente tu trabajo con la finalidad de que seas mejor en lo que haces?

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia.

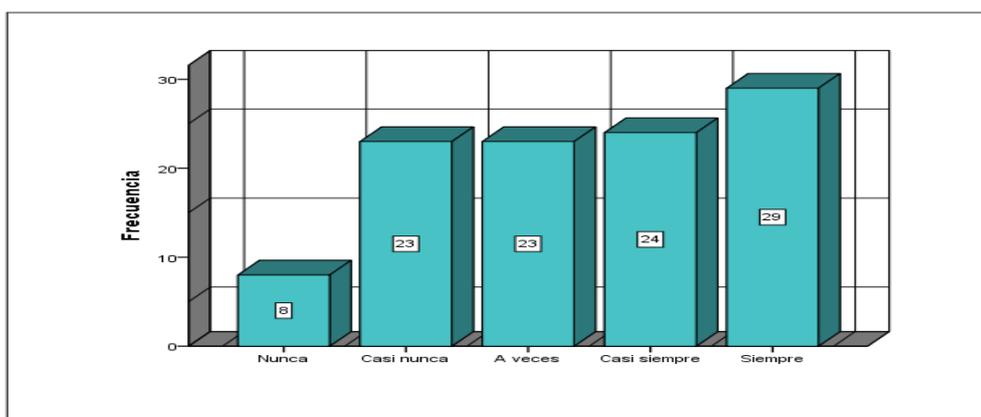
Con respecto a la tabla 7 y figura 10, se puede apreciar que el 36,4% de los encuestados que comprende 39 trabajadores administrativos, indican que a veces sus jefes les supervisa constantemente sus trabajos con la finalidad de que sean mejor en lo que hacen, por otra parte se puede apreciar un porcentaje mínimo de 8,4% de los encuestados, que comprende 9 trabajadores administrativos, indican que nunca sus jefes les supervisa constantemente sus trabajo con la finalidad de que sean mejor en lo que hacen. En conclusión, con respecto a la pregunta de la tabla 7 se puede precisar que, en la institución a veces los jefes supervisan de manera constante el trabajo de los trabajadores con la finalidad de que estos trabajadores sean mejor en lo que hacen.

**Tabla 8**

Tu jefe te motiva a practicar los valores culturales de la institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	7,5	7,5	7,5
	Casi nunca	23	21,5	21,5	29,0
	A veces	23	21,5	21,5	50,5
	Casi siempre	24	22,4	22,4	72,9
	<b>Siempre</b>	<b>29</b>	<b>27,1</b>	<b>27,1</b>	<b>100,0</b>
	Total	107	100,0	100,0	

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia



*Figura 11:* ¿Tu jefe te motiva a practicar los valores culturales de la institución?

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia

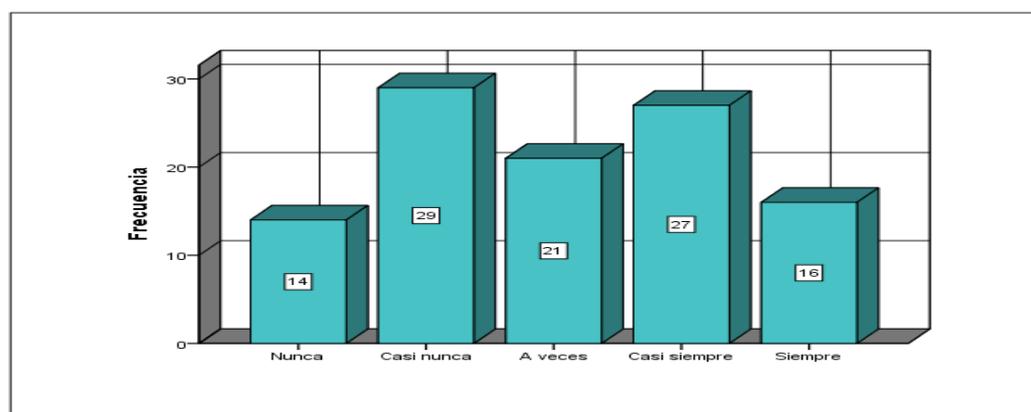
Con respecto a la tabla 8 y figura 11, se puede apreciar que el 27,1% de los encuestados, que comprende 29 trabajadores administrativos, indican que siempre sus jefes les motivan a practicar los valores culturales de la institución, por otra parte, se puede apreciar un porcentaje mínimo de 7,5% de los encuestados, que comprende 8 trabajadores administrativos, indican que nunca sus jefes les motivan a practicar los valores culturales de la institución. En conclusión, con respecto a la pregunta de la tabla 8 se puede precisar que, en la institución los jefes siempre están motivando que los trabajadores practiquen los valores culturales de la institución.

**Tabla 9**

Tienes la absoluta confianza con tu jefe como para poder hablar de tus problemas personales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	14	13,1	13,1	13,1
	<b>Casi nunca</b>	<b>29</b>	<b>27,1</b>	<b>27,1</b>	<b>40,2</b>
	A veces	21	19,6	19,6	59,8
	Casi siempre	27	25,2	25,2	85,0
	Siempre	16	15,0	15,0	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia



*Figura 12:* ¿Tienes la absoluta confianza con tu jefe como para poder hablar de tus problemas personales?

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia

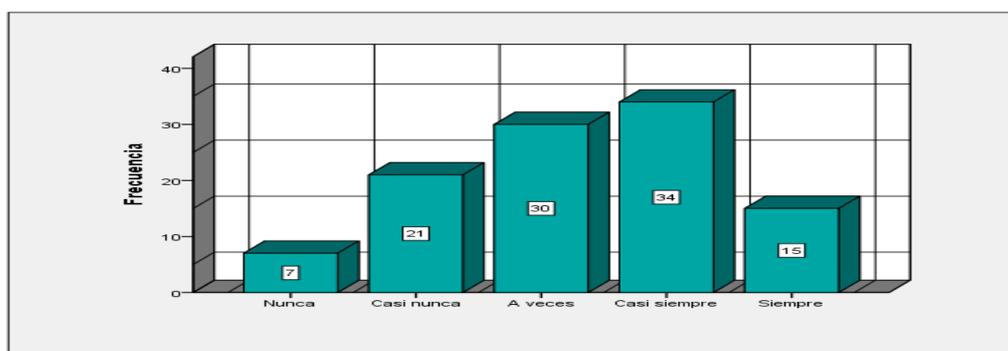
Con respecto a la tabla 9 y figura 12, se puede apreciar que el 27,1% de los encuestados, que comprende 29 trabajadores administrativos, indican que casi nunca tienen la absoluta confianza con sus jefes como para poder hablar de sus problemas personales, por otra parte, se puede apreciar un porcentaje mínimo de 13,1% de los encuestados, que comprende 14 trabajadores administrativos, indican que nunca tienen la absoluta confianza con sus jefes como para poder hablar de sus problemas personales. En conclusión, con respecto a la pregunta de la tabla 9 se puede precisar que, en la institución los trabajadores casi nunca tienen confianza con sus jefes para que puedan hablar de sus problemas personales.

**Tabla 10**

Las sugerencias que usted hace con respecto a algún problema son tomadas en cuenta por tu jefe

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	6,5	6,5	6,5
	Casi nunca	21	19,6	19,6	26,2
	A veces	30	28,0	28,0	54,2
	<b>Casi siempre</b>	<b>34</b>	<b>31,8</b>	<b>31,8</b>	<b>86,0</b>
	Siempre	15	14,0	14,0	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia



*Figura 13:* ¿Las sugerencias que usted hace con respecto a algún problema son tomadas en cuenta por tu jefe?

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia

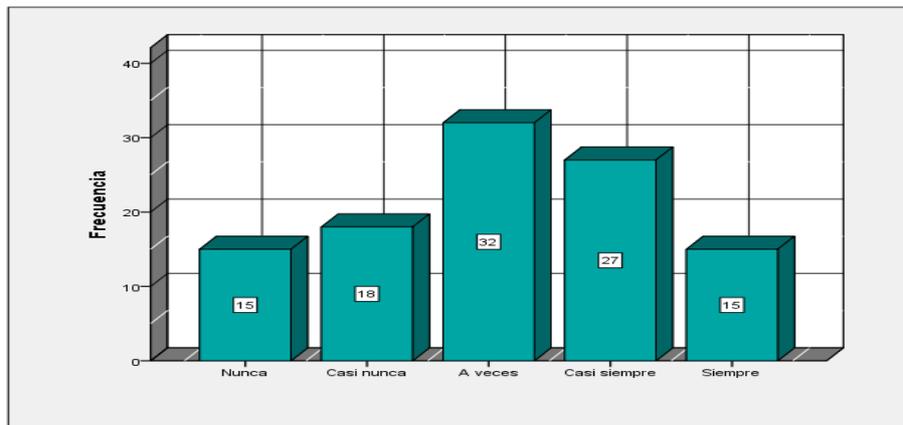
Con respecto a la tabla 10 y figura 13, se puede apreciar que el 31,8% de los encuestados, que comprende 34 trabajadores administrativos, indican que casi siempre las sugerencias que hacen con respecto a algún problema son tomadas en cuenta por sus jefes, por otra parte, se puede apreciar un porcentaje mínimo de 6,5% de los encuestados, que comprende 7 trabajadores encuestados indican que nunca las sugerencias que hacen con respecto a algún problema son tomadas en cuenta por sus jefes. En conclusión, con respecto a la pregunta de la tabla 10 se puede precisar que, en la institución las sugerencias que hacen los trabajadores respecto a algún problema que hay casi siempre son tomadas en cuenta por sus jefes.

**Tabla 11**

Tu jefe al evaluar tu trabajo, te dice en que tienes que mejorar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	15	14,0	14,0	14,0
	Casi nunca	18	16,8	16,8	30,8
	<b>A veces</b>	<b>32</b>	<b>29,9</b>	<b>29,9</b>	<b>60,7</b>
	Casi siempre	27	25,2	25,2	86,0
	Siempre	15	14,0	14,0	100,0
	Total		107	100,0	100,0

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia



*Figura 14:* ¿Tu jefe al evaluar tu trabajo, te dice en que tienes que mejorar?

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia

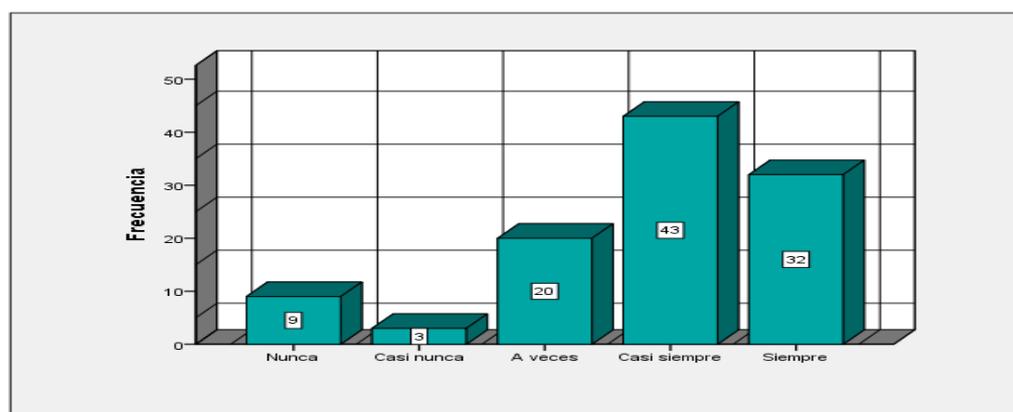
Con respecto a la tabla 11 y figura 14, se puede apreciar que el 29,9% de los encuestados, que comprende 32 trabajadores administrativos, indican que a veces sus jefes al evaluar sus trabajos, les dice en que tienen que mejorar, por otra parte, se puede apreciar un porcentaje mínimo de 14,0% de los encuestados, que comprende 15 trabajadores administrativos, indican que nunca sus jefes al evaluar sus trabajos, les dice en que tienen que mejorar. En conclusión, con respecto a la pregunta de la tabla 11 se puede precisar que, en la institución los jefes al evaluar los trabajos de los trabajadores a veces les menciona en que tiene que mejorar.

**Tabla 12**

Usted intercambia ideas con su compañero de trabajo para solucionar problemas que surgen al realizar algún trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	9	8,4	8,4	8,4
	Casi nunca	3	2,8	2,8	11,2
	A veces	20	18,7	18,7	29,9
	<b>Casi siempre</b>	<b>43</b>	<b>40,2</b>	<b>40,2</b>	<b>70,1</b>
	Siempre	32	29,9	29,9	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia



*Figura 15:* ¿Usted intercambia ideas con su compañero de trabajo para solucionar problemas que surgen al realizar algún trabajo?

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia

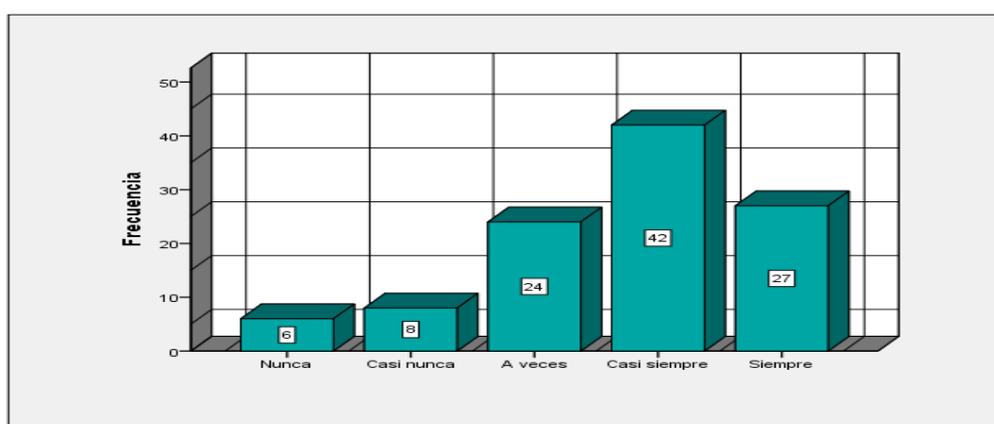
Con respecto a la tabla 12 y figura 15, se puede apreciar que el 40,2% de los encuestados, que comprende 43 trabajadores administrativos, indican que casi siempre intercambian ideas con sus compañeros de trabajo para solucionar problemas que surgen al realizar algún trabajo, por otro parte, se puede apreciar un porcentaje mínimo de 2,8% de los encuestados, que comprende 3 trabajadores administrativos, indican que casi nunca intercambian ideas con sus compañeros de trabajo para solucionar problemas que surgen al realizar algún trabajo. En conclusión, **con** respecto a la pregunta de la tabla 12 se puede precisar que, en la institución los trabajadores casi siempre intercambian ideas con sus compañeros de trabajo sobre algún problema que surge al realizar dicho trabajo.

**Tabla 13**

Usted coordina con su compañero de trabajo acerca de las tareas que tienen que cumplir para hacerlo mejor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	5,6	5,6	5,6
	Casi nunca	8	7,5	7,5	13,1
	A veces	24	22,4	22,4	35,5
	<b>Casi siempre</b>	<b>42</b>	<b>39,3</b>	<b>39,3</b>	<b>74,8</b>
	Siempre	27	25,2	25,2	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia



*Figura 16:* ¿Usted coordina con su compañero de trabajo acerca de las tareas que tienen que cumplir para hacerlo mejor?

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia

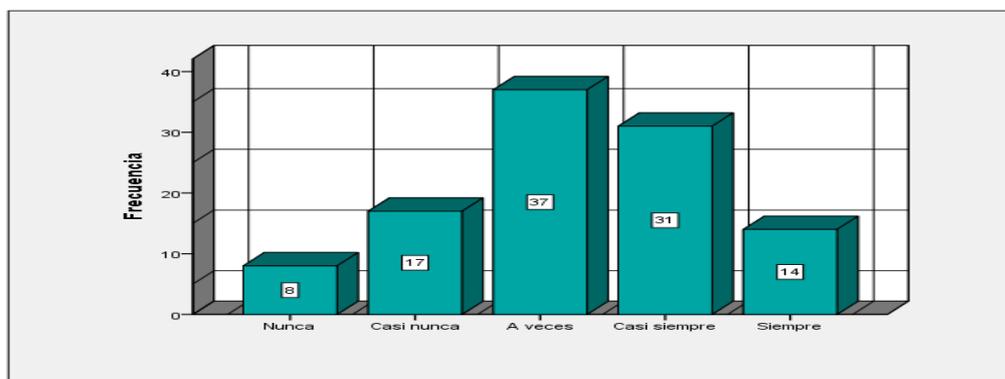
Con respecto a la tabla 13 y figura 16, se puede apreciar que el 39,3% de los encuestados, que comprende 42 trabajadores administrativos, indican que casi siempre coordinan con sus compañeros de trabajo acerca de las tareas que tienen que cumplir para hacerlo mejor, por otro parte, se puede apreciar un porcentaje mínimo de 5,6% de los encuestados, que comprende 6 trabajadores administrativos, indican que nunca coordinan con sus compañeros de trabajo acerca de las tareas que tienen que cumplir para hacerlo mejor. En conclusión, con respecto a la pregunta de la tabla 13 se puede precisar que, en la institución los trabajadores casi siempre coordinan con sus compañeros de trabajo acerca de las tareas que tienen que cumplir para que lo hagan mejor.

**Tabla 14**

Cuando usted realiza alguna tarea con su compañero de trabajo el cual les parece difícil de hacerlo, tu jefe les indica de como tienen que hacerlo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	7,5	7,5	7,5
	Casi nunca	17	15,9	15,9	23,4
	<b>A veces</b>	<b>37</b>	<b>34,6</b>	<b>34,6</b>	<b>57,9</b>
	Casi siempre	31	29,0	29,0	86,9
	Siempre	14	13,1	13,1	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia



*Figura 17:* ¿Cuando usted realiza alguna tarea con su compañero de trabajo el cual les parece difícil de hacerlo, tu jefe les indica de como tienen que hacerlo?

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia

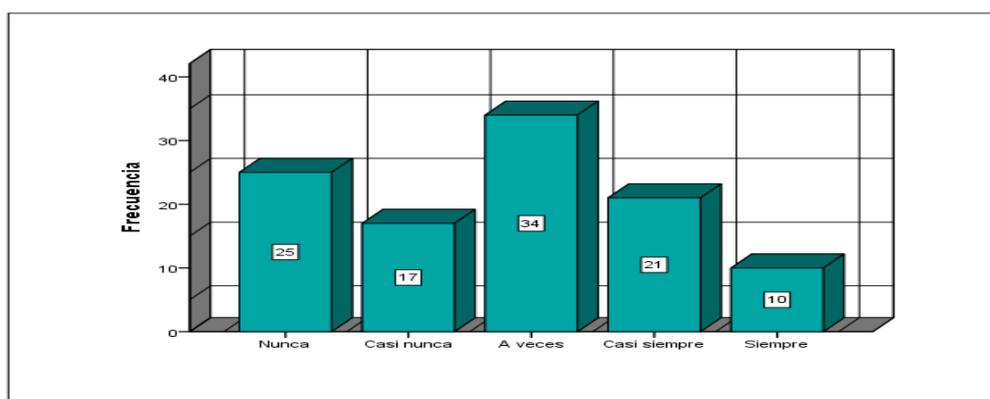
Con respecto a la tabla 14 y figura 17, se puede apreciar que el 34,6% de los encuestados, que comprende 37 trabajadores administrativos, indican que a veces cuando realizan alguna tarea con sus compañeros de trabajo el cual les parece difícil de hacerlo, sus jefes les indica de como tienen que hacerlo, por otro parte, se puede apreciar un porcentaje mínimo de 7,5 % de los encuestados, que comprende 8 trabajadores administrativos, indican que nunca cuando realizan alguna tarea con sus compañeros de trabajo el cual les parece difícil de hacerlo, sus jefes les indica de como tienen que hacerlo. En conclusión, con respecto a la pregunta de la tabla 15 se puede precisar que, en la institución cuando un trabajador hace alguna tarea con un compañero de trabajo y que esto es difícil de hacerlo a veces sus jefes les indica de cómo tienen que hacerlo.

**Tabla 15**

En cuanto al trato de tu jefe, existe favoritismo con alguno de tus compañeros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	25	23,4	23,4	23,4
	Casi nunca	17	15,9	15,9	39,3
	<b>A veces</b>	<b>34</b>	<b>31,8</b>	<b>31,8</b>	<b>71,0</b>
	Casi siempre	21	19,6	19,6	90,7
	Siempre	10	9,3	9,3	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia



*Figura 18:* ¿En cuanto al trato de tu jefe, existe favoritismo con alguno de tus compañeros?

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia

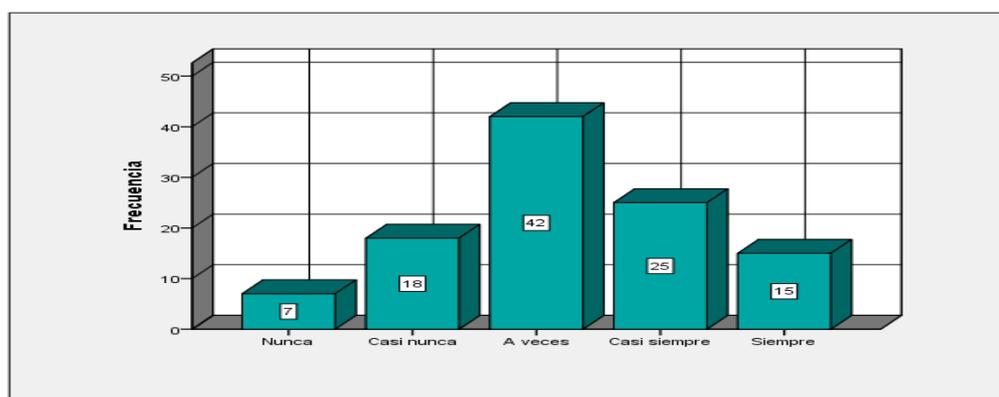
Con respecto a la tabla 15 y figura 18, se puede apreciar que el 31,8% de los encuestados, que comprende 34 trabajadores administrativos, indican que a veces en cuanto al trato de sus jefes, existe favoritismo con algunos de sus compañeros, por otro parte, se puede apreciar un porcentaje mínimo de 9,3% de los encuestados, que comprende 10 trabajadores administrativos, indican que siempre en cuanto al trato de sus jefes, existe favoritismo con algunos de sus compañeros. En conclusión, con respecto a la pregunta de la tabla 15 se puede precisar que, en la institución en cuanto al trato del jefe a veces hay favoritismo con algunos de los trabajadores.

**Tabla 16**

Las sugerencias que usted considera que es buena, son tomadas en cuenta por tu jefe

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	6,5	6,5	6,5
	Casi nunca	18	16,8	16,8	23,4
	<b>A veces</b>	<b>42</b>	<b>39,3</b>	<b>39,3</b>	<b>62,6</b>
	Casi siempre	25	23,4	23,4	86,0
	Siempre	15	14,0	14,0	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia



*Figura 19:* ¿Las sugerencias que usted considera que es buena, son tomadas en cuenta por tu jefe?

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia.

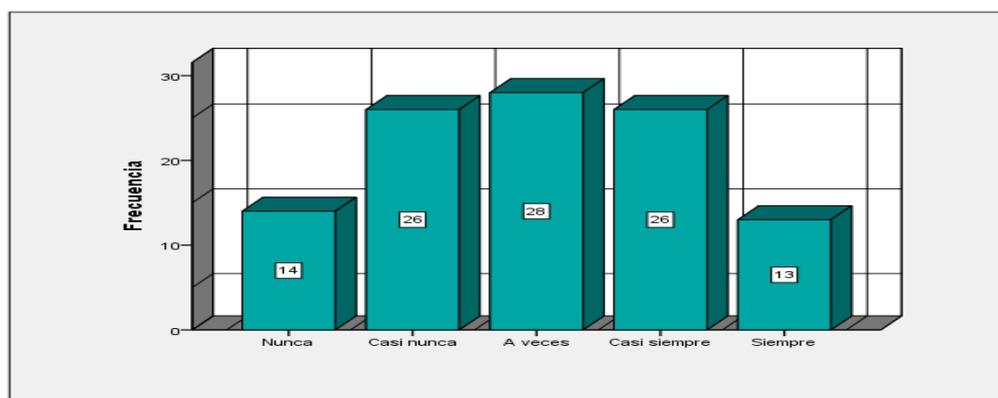
Con respecto a la tabla 16 y figura 19, se puede apreciar que el 39,3% de los encuestados, que comprende 42 trabajadores administrativos, indican que a veces las sugerencias que consideran que es buena, son tomadas en cuenta por sus jefes, por otro parte, se puede apreciar un porcentaje mínimo de 6,5% de los encuestados, que comprende 7 trabajadores administrativos, indican que nunca las sugerencias que consideran que son buenas, son tomadas en cuenta por sus jefes. En conclusión, con respecto a la pregunta de la tabla 16 se puede precisar que, en la institución cuando los trabajadores consideran que sus ideas son buenas a veces son tomadas en cuenta por sus jefes.

**Tabla 17**

Tu jefe establece metas desafiantes con la intención de saber que tan preparado estas para desempeñarte al más alto nivel

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	14	13,1	13,1	13,1
	Casi nunca	26	24,3	24,3	37,4
	<b>A veces</b>	<b>28</b>	<b>26,2</b>	<b>26,2</b>	<b>63,6</b>
	Casi siempre	26	24,3	24,3	87,9
	Siempre	13	12,1	12,1	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia



*Figura 20:* ¿Tu jefe establece metas desafiantes con la intención de saber que tan preparado estas para desempeñarte al más alto nivel?

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia

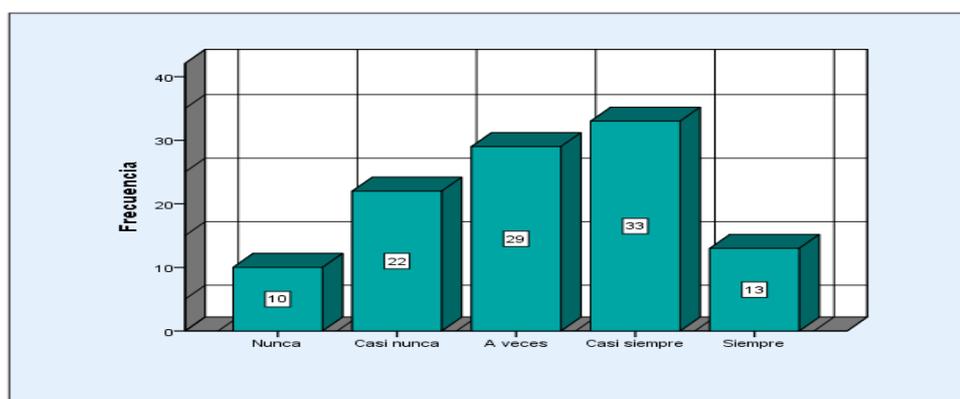
Con respecto a la tabla 17 y figura 20, se puede apreciar que el 26,2% de los encuestados, que comprende 28 trabajadores administrativos, indican que a veces sus jefes establecen metas desafiantes con la intención de saber que tan preparado están para que se desempeñen al más alto nivel, por otro parte, se puede apreciar un porcentaje mínimo de 12,1% de los encuestados, que comprende 13 trabajadores administrativos, indican siempre sus jefes establecen metas desafiantes con la intención de saber que tan preparado están para que se desempeñen al más alto nivel. En conclusión, con respecto a la pregunta de la tabla 17 se puede precisar que, en la institución a veces los jefes establecen metas desafiantes a los trabajadores con la intención de saber que tan preparado están para que se desempeñen al más alto nivel.

**Tabla 18**

Tu jefe te escucha cuando le hablas de un tema que te apasiona hacer en bien de la institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	10	9,3	9,3	9,3
	Casi nunca	22	20,6	20,6	29,9
	A veces	29	27,1	27,1	57,0
	<b>Casi siempre</b>	<b>33</b>	<b>30,8</b>	<b>30,8</b>	<b>87,9</b>
	Siempre	13	12,1	12,1	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia



*Figura 21:* ¿Tu jefe te escucha detenidamente, cuando hablas de un tema que te apasiona hacerlo en bien de la institución?

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia

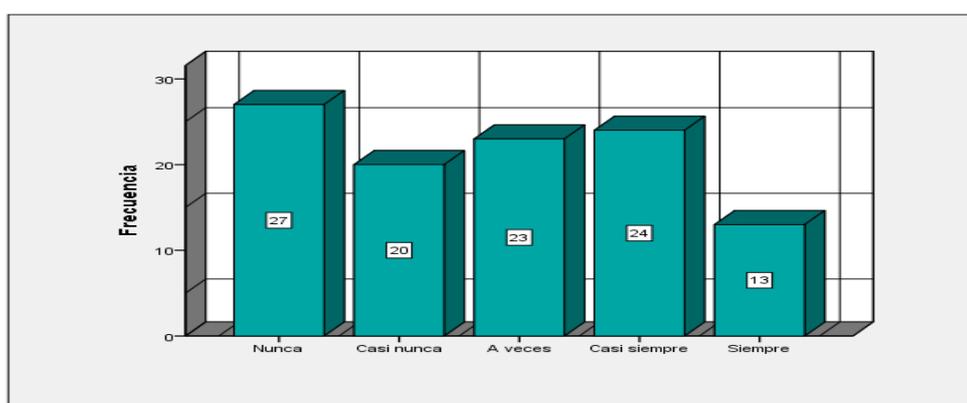
Con respecto a la tabla 18 y figura 21, se puede apreciar que el 30,8% de los encuestados, que comprende 33 trabajadores administrativos, indican que casi siempre sus jefes les escucha detenidamente, cuando hablan de un tema que les apasiona hacerlo en bien de la institución, por otro parte, se puede apreciar porcentaje mínimo de 9,3% de los encuestados, que comprende 10 trabajadores administrativos, indican que nunca sus jefes les escucha detenidamente, cuando hablan de un tema que les apasiona hacerlo en bien de la institución. En conclusión, con respecto a la pregunta de la tabla 18 se puede precisar que, en la institución cuando los trabajadores hablan de un tema que les apasiona hacerlo en bien de la institución sus jefes casi siempre los escucha detenidamente.

**Tabla 19**

Demuestras una actitud positiva frente a tu jefe, aunque no sea así, solo por miedo a ser despedido.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	<b>Nunca</b>	<b>27</b>	<b>25,2</b>	<b>25,2</b>	<b>25,2</b>
	Casi nunca	20	18,7	18,7	43,9
	A veces	23	21,5	21,5	65,4
	Casi siempre	24	22,4	22,4	87,9
	Siempre	13	12,1	12,1	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia



*Figura 22:* ¿Demuestras una actitud positiva frente a tu jefe, aunque no sea así, solo por miedo a ser despedido?

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia

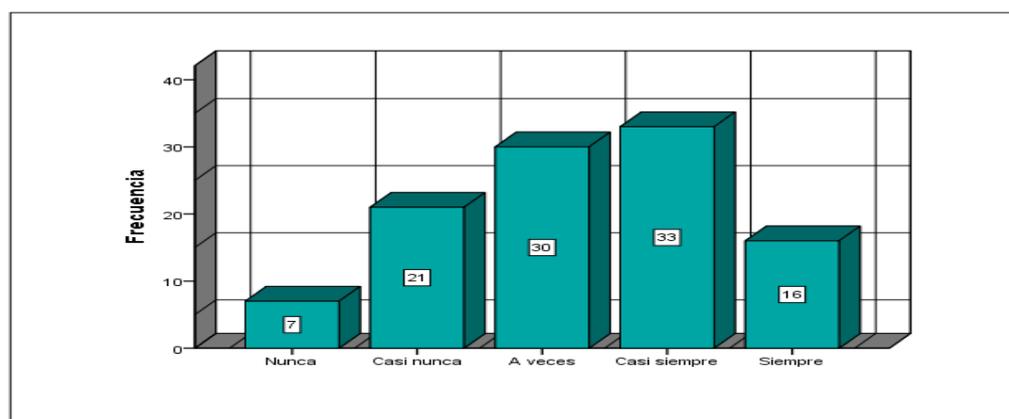
Con respecto a la tabla 19 y figura 22, se puede apreciar que el 25,2% de los encuestados, que comprende 27 trabajadores administrativos, indican que nunca demuestran una actitud positiva frente a sus jefes, aunque no sea así, solo por miedo a ser despedidos, por otro parte, se puede apreciar un porcentaje mínimo de 12,1% de los encuestados, que comprende 13 trabajadores administrativos, indican que siempre demuestran una actitud positiva frente a sus jefes, aunque no sea así, solo por miedo a ser despedidos. En conclusión, con respecto a la pregunta de la tabla 19 se puede precisar que, en la institución los trabajadores nunca demuestran actitud positiva frente a sus jefes, solo por miedo a ser despedidos.

**Tabla 20**

Tu jefe cada día se muestra una persona muy amistosa(o) en donde solo con un gesto de él, sientes encontrar en él una persona muy agradable

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	6,5	6,5	6,5
	Casi nunca	21	19,6	19,6	26,2
	A veces	30	28,0	28,0	54,2
	<b>Casi siempre</b>	<b>33</b>	<b>30,8</b>	<b>30,8</b>	<b>85,0</b>
	Siempre	16	15,0	15,0	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia



*Figura 23:* ¿Tu jefe cada día se muestra una persona muy amistosa(o) en donde solo con un gesto de él, sientes encontrar en él una persona muy agradable?

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia

Con respecto a la tabla 20 y figura 23, se puede apreciar que el 30,8% de los encuestados, que comprende 33 trabajadores administrativos, indican que casi siempre sus jefes a diario se muestran personas amistosos(as) en donde solo con un gesto de ellos, sienten encontrar en ellos a persona muy agradables, por otro parte, se puede apreciar un porcentaje mínimo de 6,5% de los encuestados, que comprende 7 trabajadores administrativos, indican que nunca sus jefes a diario se muestra personas muy amistosos(as) en donde solo con un gesto de ellos, sienten encontrar en ellos una persona muy agradable. En conclusión, con respecto a la pregunta de la tabla 20 se puede

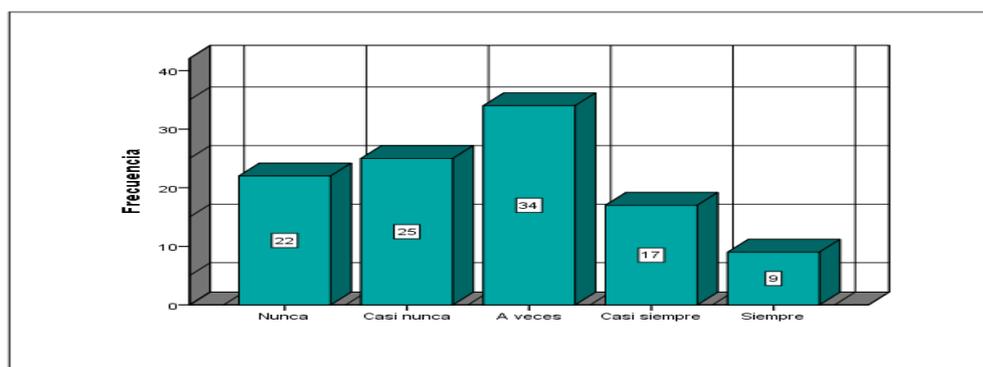
precisar que, en la institución los trabajadores nunca demuestran actitud positiva frente a sus jefes, solo por miedo a ser despedidos.

**Tabla 21**

Cuando tu jefe habla contigo observa que hay algo que no está bien en ti, te pregunta del porque muestras dicha actitud

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	22	20,6	20,6	20,6
	Casi nunca	25	23,4	23,4	43,9
	<b>A veces</b>	<b>34</b>	<b>31,8</b>	<b>31,8</b>	<b>75,7</b>
	Casi siempre	17	15,9	15,9	91,6
	Siempre	9	8,4	8,4	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia



*Figura 24:* ¿Cuando tu jefe habla contigo, observa que hay algo que no está bien en ti, te pregunta del porque muestras dicha actitud?

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia

Con respecto a la tabla 21 y figura 24, se puede apreciar que el 31,8% de los encuestados, que comprende 34 trabajadores administrativos, indican que a veces cuando sus jefes hablan con ellos, observa que hay algo que no está bien en ellos, les pregunta del porque muestran dicha actitud, por otro parte, se puede apreciar un porcentaje mínimo de 8,4% de los encuestados, que comprende 9 trabajadores administrativos, indican que siempre cuando sus jefes hablan con ellos, observa que hay algo que no está bien en ellos, les pregunta del porque muestran dicha actitud. En conclusión, con respecto a la pregunta de la tabla 21 se puede precisar que, en la institución

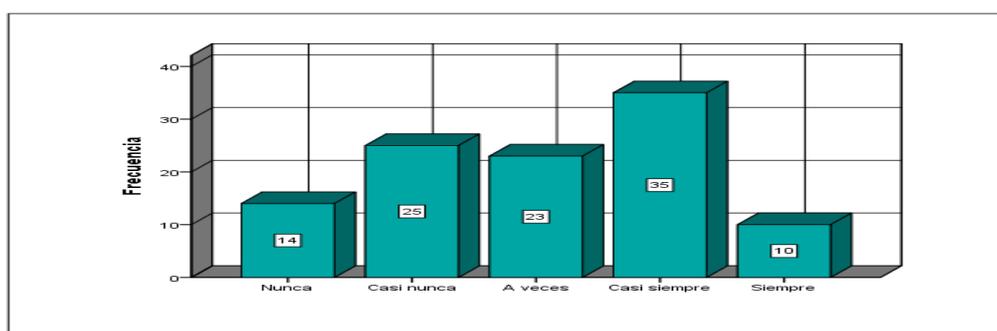
cuando los trabajadores demuestran una actitud diferente al de siempre a veces los jefes les pregunta del porque demuestran dicha actitud.

**Tabla 22**

Cuándo realizas tu trabajo, tu jefe te alienta para que pongas tus mejores potenciales (creatividad, talento) para alcanzar el trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	14	13,1	13,1	13,1
	Casi nunca	25	23,4	23,4	36,4
	A veces	23	21,5	21,5	57,9
	<b>Casi siempre</b>	<b>35</b>	<b>32,7</b>	<b>32,7</b>	<b>90,7</b>
	Siempre	10	9,3	9,3	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia



*Figura 25:* ¿Cuándo realizas tu trabajo, tu jefe te alienta para que pongas tus mejores potenciales (creatividad, talento) para alcanzar el trabajo?

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia

Con respecto a la tabla 22 y figura 25, se puede apreciar que el 32,7% de los encuestados, que comprende 35 trabajadores administrativos, indican que casi siempre cuando realizan sus trabajos, sus jefes les alienta para que pongan sus mejores potenciales (creatividad, talento) para alcanzar el trabajo, por otro parte, se puede apreciar un porcentaje mínimo de 9,3% de los encuestados, que comprende 10 trabajadores administrativos, indican que siempre cuando realizan sus trabajos, sus jefes les alienta para que pongan sus mejores potenciales (creatividad, talento) para alcanzar el trabajo. En conclusión, con respecto a la pregunta de la tabla 22 se puede precisar que,

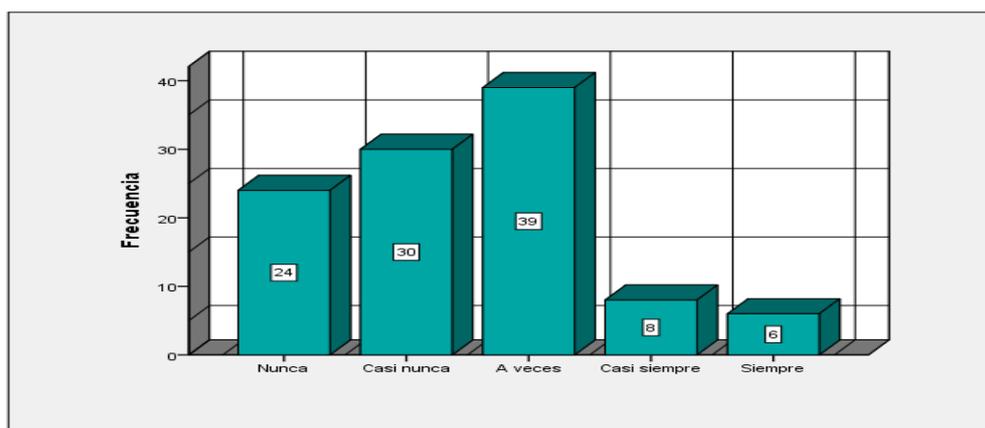
en la institución casi siempre el jefe les alienta a los trabajadores a que pongan sus mejores potenciales cuando estos realizan sus trabajos.

**Tabla 23**

Cuándo tu jefe está en desacuerdo con tu punto de vista sobre algún trabajo, se muestra una persona desagradable al no compartir tu idea

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	24	22,4	22,4	22,4
	Casi nunca	30	28,0	28,0	50,5
	<b>A veces</b>	<b>39</b>	<b>36,4</b>	<b>36,4</b>	<b>86,9</b>
	Casi siempre	8	7,5	7,5	94,4
	Siempre	6	5,6	5,6	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia



*Figura 26:* ¿Cuándo tu jefe está en desacuerdo con tu punto de vista sobre algún trabajo, se muestra una persona desagradable al no compartir tu idea?

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia

Con respecto a la tabla 23 y figura 26, se puede apreciar que el 36,4% de los encuestados, que comprende 39 trabajadores administrativos, indican que a veces cuando sus jefes están en desacuerdo con sus puntos de vista sobre algún trabajo, se muestra personas desagradables al no compartir sus ideas, por otro parte, se puede apreciar un porcentaje mínimo de 5,6% de los encuestados, que comprende 6 trabajadores administrativos, indican que siempre cuándo sus jefes están en desacuerdo con sus puntos de vista sobre

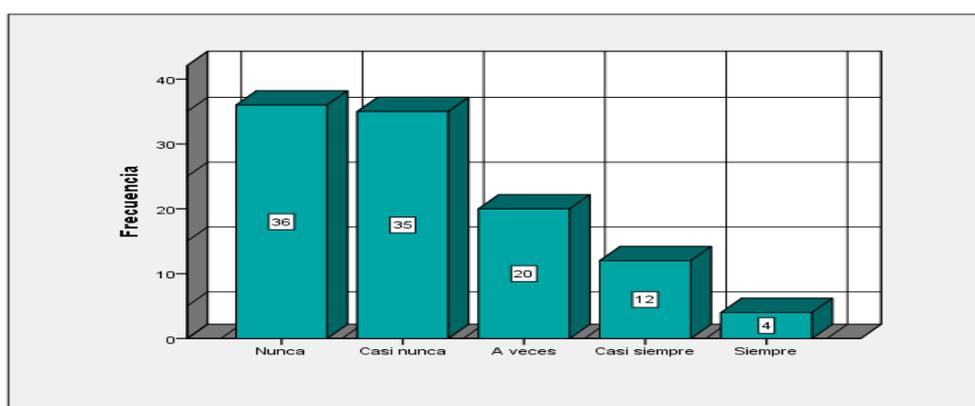
algún trabajo, se muestra personas desagradables al no compartir sus ideas. En conclusión, con respecto a la pregunta de la tabla 23 se puede precisar que, en la institución los jefes cuando no están de acuerdo con los puntos de vista de los trabajadores a veces se muestran desagradables.

**Tabla 24**

Cuando tu jefe te da un trabajo para que lo hagas el mismo día, pero por error algo te salió mal, él te alza la voz para corregirte

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	<b>Nunca</b>	<b>36</b>	<b>33,6</b>	<b>33,6</b>	<b>33,6</b>
	Casi nunca	35	32,7	32,7	66,4
	A veces	20	18,7	18,7	85,0
	Casi siempre	12	11,2	11,2	96,3
	Siempre	4	3,7	3,7	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia



*Figura 27:* ¿Cuándo tu jefe te da un trabajo para que hagas el mismo día, pero por error algo te salió mal, él te alza la voz para corregirte?

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia

Con respecto a la tabla 24 y figura 27, se puede apreciar que el 33,6% de los encuestados, que comprende 36 trabajadores administrativos, indican que nunca sus jefes les alza la voz para corregirlos cuando por error algún trabajo les sale mal al hacer el mismo día, por otro parte, se puede apreciar un porcentaje mínimo de 3,7% de los encuestados, que comprende 4 trabajadores administrativos, indican que siempre sus jefes les alza la voz para corregirlos cuando por error algún trabajo les sale mal al hacer el mismo

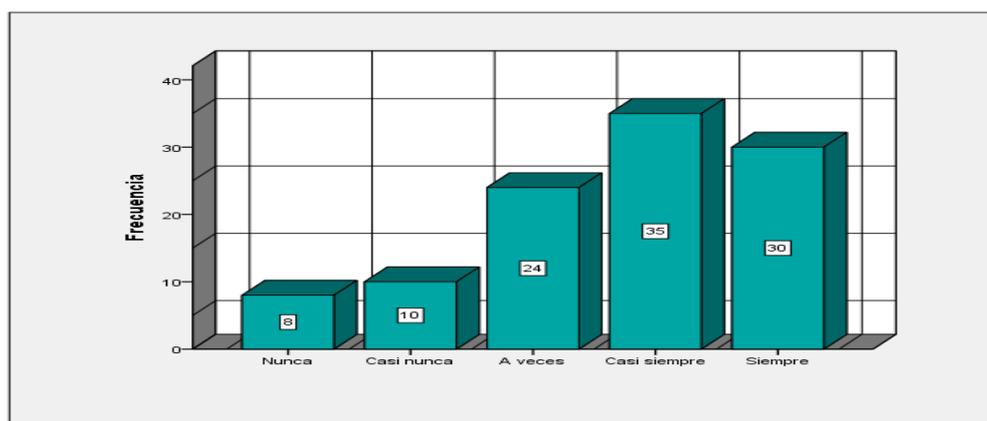
día. En conclusión, con respecto a la pregunta de la tabla 24 se puede precisar que, en la institución los jefes nunca les alcanzan la voz a los trabajadores para corregirlos si algo les sale mal por error al realizar algún trabajo.

**Tabla 25**

Te sientes cómodo(a) con el ambiente físico que te rodea

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	7,5	7,5	7,5
	Casi nunca	10	9,3	9,3	16,8
	A veces	24	22,4	22,4	39,3
	<b>Casi siempre</b>	<b>35</b>	<b>32,7</b>	<b>32,7</b>	<b>72,0</b>
	Siempre	30	28,0	28,0	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia



*Figura 28:* ¿Te sientes cómodo(a) con el ambiente físico que te rodea?

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia

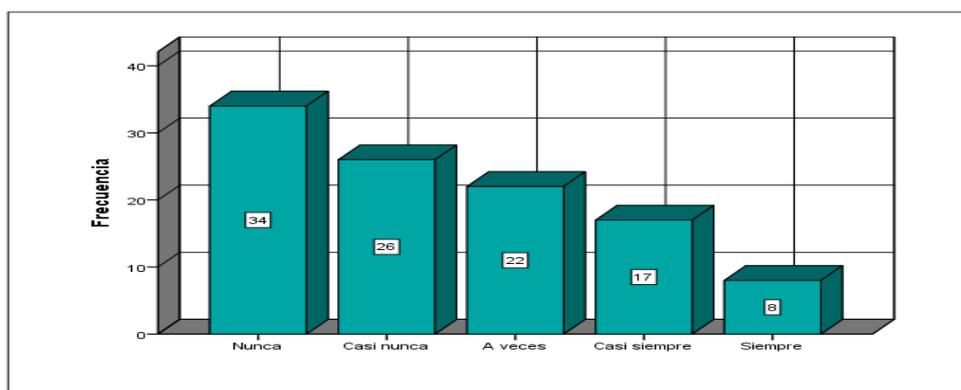
Con respecto a la tabla 25 y figura 28, se puede apreciar que el 32,7% de los encuestados, que comprende 35 trabajadores administrativos, indican que casi siempre se sienten cómodos(as) con el ambiente físico que les rodea, por otro parte, se puede apreciar un porcentaje mínimo de 7,5% de los encuestados, que comprende 8 trabajadores administrativos, indican que nunca se sienten cómodos(as) con el ambiente físico que les rodea. En conclusión, con respecto a la pregunta de la tabla 25 se puede precisar que, en la institución los trabajadores casi siempre se sienten cómodos con el ambiente físico que les rodea.

**Tabla 26**

Tienes miedo a ser rechazado por alguien de la institución en la que trabajas, sólo por no pensar lo mismo que él

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	<b>Nunca</b>	<b>34</b>	<b>31,8</b>	<b>31,8</b>	<b>31,8</b>
	Casi nunca	26	24,3	24,3	56,1
	A veces	22	20,6	20,6	76,6
	Casi siempre	17	15,9	15,9	92,5
	Siempre	8	7,5	7,5	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia



*Figura 29:* ¿Tienes miedo a ser rechazado por alguien de la institución en la que trabajas, sólo por no pensar lo mismo que él?

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia

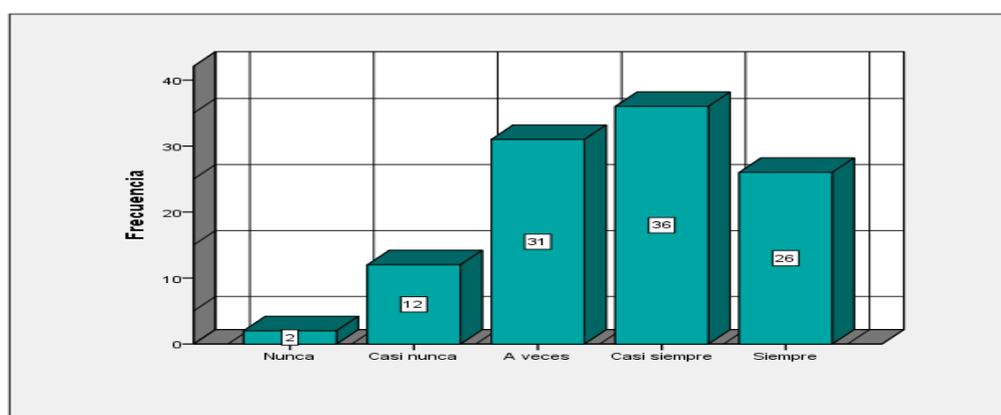
Con respecto a la tabla 26 y figura 29, se puede apreciar que el 31,8% de los encuestados, que comprende 34 trabajadores administrativos, indican que nunca tienen miedo a ser rechazado por alguien de la institución en la que trabajan, sólo por no pensar lo mismo que él o ella, por otro parte, se puede apreciar un porcentaje mínimo de 7,5% de los encuestados, que comprende 8 trabajadores administrativos, indican que nunca tienen miedo a ser rechazado por alguien de la institución en la que trabajan, sólo por no pensar lo mismo que él o ella. En conclusión, con respecto a la pregunta de la tabla 26 se puede precisar que, en la institución los trabajadores nunca tienen miedo a ser rechazado por alguien solo por pensar diferente que los demás.

**Tabla 27**

Te llevas bien con todos tus compañeros de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	1,9	1,9	1,9
	Casi nunca	12	11,2	11,2	13,1
	A veces	31	29,0	29,0	42,1
	<b>Casi siempre</b>	<b>36</b>	<b>33,6</b>	<b>33,6</b>	<b>75,7</b>
	Siempre	26	24,3	24,3	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia



*Figura 30:* ¿Te llevas bien con todos tus compañeros de trabajo?

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia

Con respecto a la tabla 27 y figura 30, se puede apreciar que el 33,6% de los encuestados, que comprende 36 trabajadores administrativos, indican que casi siempre se llevan bien con todos sus compañeros de trabajo, por otro parte, se puede apreciar un porcentaje mínimo de 1,9% de los encuestados, que comprende 2 trabajadores administrativos, indican que nunca se llevan bien con todos sus compañeros de trabajo.

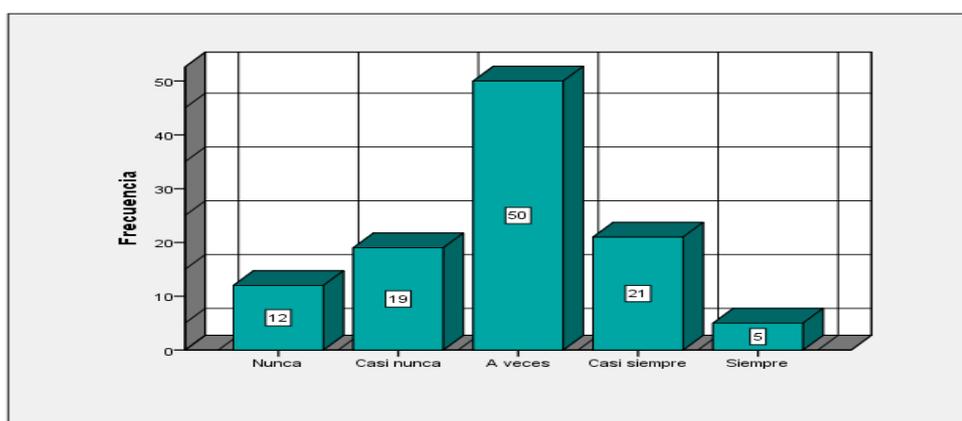
En conclusión, con respecto a la pregunta de la tabla 27 se puede precisar que, en la institución los trabajadores casi siempre se llevan bien con todos sus compañeros de trabajo.

**Tabla 28**

Sientes que alguien de tus compañeros de trabajo no aprecia la amistad que le brindas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	12	11,2	11,2	11,2
	Casi nunca	19	17,8	17,8	29,0
	<b>A veces</b>	<b>50</b>	<b>46,7</b>	<b>46,7</b>	<b>75,7</b>
	Casi siempre	21	19,6	19,6	95,3
	Siempre	5	4,7	4,7	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia



*Figura 31:* ¿Sientes que alguien de tus compañeros de trabajo no aprecia la amistad que le brindas?

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia

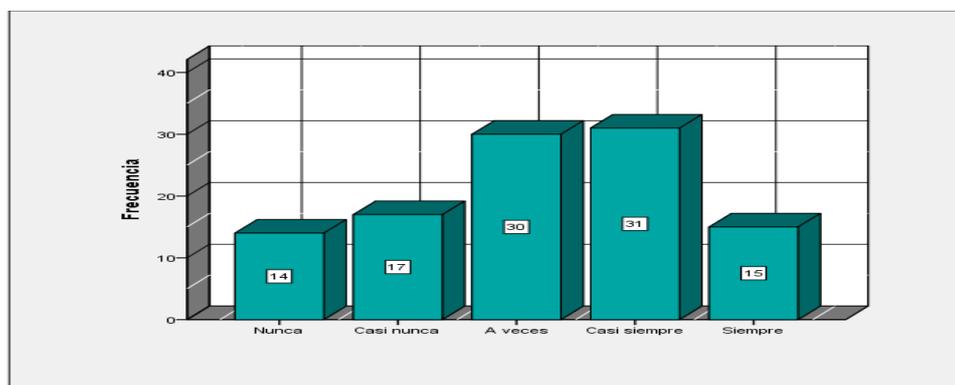
Con respecto a la tabla 28 y figura 31, se puede apreciar que el 46,7% de los encuestados, que comprende 50 trabajadores administrativos, indican que a veces sienten que alguien de sus compañeros de trabajo no aprecia la amistad que les brinda, por otro parte, se puede apreciar un porcentaje mínimo de 4,7% de los encuestados, que comprende 5 trabajadores administrativos, indican que siempre sienten que alguien de sus compañeros de trabajo no aprecia la amistad que les brinda. En conclusión, con respecto a la pregunta de la tabla 28 se puede precisar que, en la institución los trabajadores a veces sienten que alguien de sus compañeros de trabajo no aprecia la amistad que les brinda.

**Tabla 29**

En cuanto a algún trabajo, tu jefe te da la oportunidad para que le demuestres que tienes el mejor potencial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	14	13,1	13,1	13,1
	Casi nunca	17	15,9	15,9	29,0
	A veces	30	28,0	28,0	57,0
	<b>Casi siempre</b>	<b>31</b>	<b>29,0</b>	<b>29,0</b>	<b>86,0</b>
	Siempre	15	14,0	14,0	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia



*Figura 32:* ¿ En cuanto a algún trabajo, tu jefe te da la oportunidad para que le demuestres que tienes el mejor potencial?

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia

Con respecto a la tabla 29 y figura 32, se puede apreciar que el 29,0% de los encuestados, que comprende 31 trabajadores administrativos, indican que casi siempre en cuanto a algún trabajo, sus jefes les dan la oportunidad para que demuestren que tienen el mejor potencial, por otro parte, se puede apreciar un porcentaje mínimo de 13,1% de los encuestados, que comprende 14 trabajadores administrativos, indican que nunca en cuanto a algún trabajo, sus jefes les dan la oportunidad para que demuestren que tienen el mejor potencial. En conclusión, con respecto a la pregunta de la tabla 29 se puede precisar que, en la institución los jefes casi siempre les dan la oportunidad a los trabajadores para demuestren el mejor potencial.

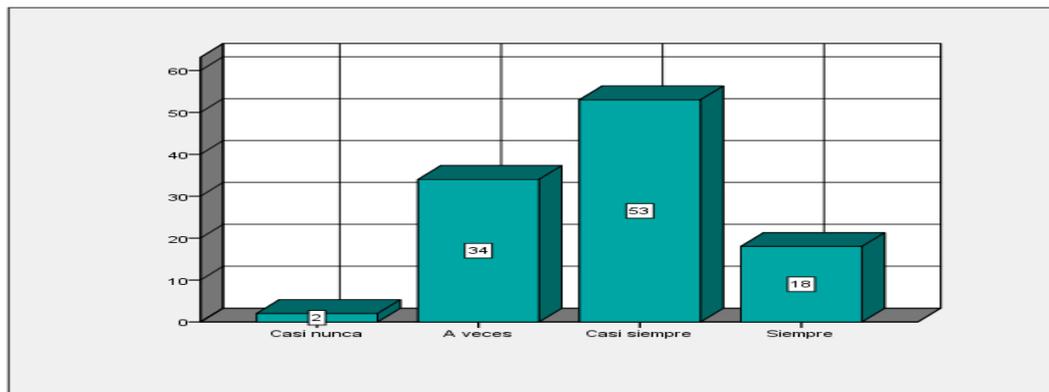
#### 4.1.3. Distribución de frecuencias de las variables y las dimensiones

**Tabla 30**

Tabla de frecuencia (V1: Comunicación organizacional interna)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	2	1,9	1,9	1,9
	A veces	34	31,8	31,8	33,6
	<b>Casi siempre</b>	<b>53</b>	<b>49,5</b>	<b>49,5</b>	<b>83,2</b>
	Siempre	18	16,8	16,8	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia



*Figura 33:* Comunicación organizacional interna de los trabajadores administrativos de la UNAJMA.

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia

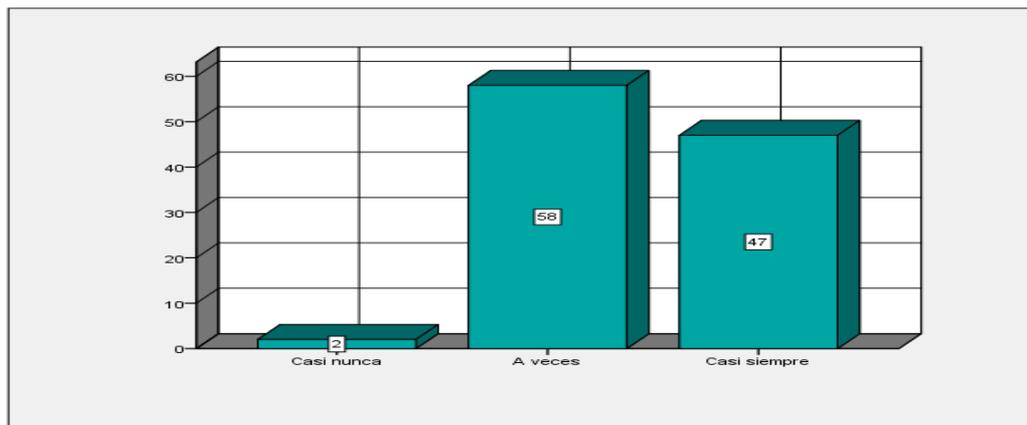
Con respecto a la tabla 30 y figura 33, se puede apreciar que el 49,5% de los encuestados, que comprende 53 trabajadores administrativos, indican que casi siempre, se practica la comunicación organizacional interna de acuerdo a las interrogantes establecidas, por otro parte, se puede apreciar un porcentaje mínimo de 1,9% de los encuestados, que comprende 2 trabajadores administrativos, indican que casi nunca, se practica la comunicación organizacional interna de acuerdo a las interrogantes establecidas.

**Tabla 31**

Tabla de frecuencia (V2: Clima Laboral)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	2	1,9	1,9	1,9
	<b>A veces</b>	<b>58</b>	<b>54,2</b>	<b>54,2</b>	<b>56,1</b>
	Casi siempre	47	43,9	43,9	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia



*Figura 34:* Clima laboral de los trabajadores administrativos de la UNAJMA.

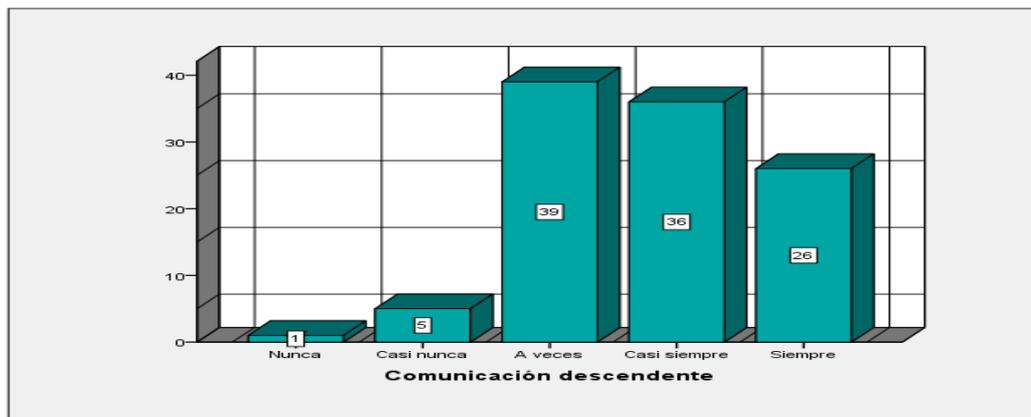
*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia

Con respecto a la tabla 31 y figura 34, se puede apreciar que el 54,2% de los encuestados, que comprende 58 trabajadores administrativos, indican que a veces, perciben que el clima laboral se da, acuerdo a las interrogantes establecidas, por otro parte, se puede apreciar un porcentaje mínimo de 1,9% de los encuestados, que comprende 2 trabajadores administrativos, indican que casi nunca, perciben que el clima laboral se da, de acuerdo a las interrogantes establecidas.

**Tabla 32**

Tabla de frecuencia (V1D1: Comunicación descendente)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	,9	,9	,9
	Casi nunca	5	4,7	4,7	5,6
	<b>A veces</b>	<b>39</b>	<b>36,4</b>	<b>36,4</b>	<b>42,1</b>
	Casi siempre	36	33,6	33,6	75,7
	Siempre	26	24,3	24,3	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia*Figura 35:* Comunicación descendente de los jefes hacia los trabajadores de la UNAJMA.*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia}

Con respecto a la tabla 32 y figura 35, se puede apreciar que el 36,4% de los encuestados, que comprende 39 trabajadores administrativos, indican que a veces sus jefes les da a conocer de manera oportuna los objetivos que se tiene que alcanzar en un tiempo establecido, las instrucciones de sus jefes son claras, cuando se trata de un trabajo importantísimo sus jefes les indica los procedimientos que deben seguir para no cometer errores, sus jefes les supervisa constantemente sus trabajos con la finalidad de que sean mejor en lo que hacen, por otro parte, se puede apreciar un porcentaje mínimo de 0,9% de los encuestados, que comprende 1 trabajador administrativo, indica que nunca su jefe le da a conocer los de objetivos que se tiene que alcanzar en un tiempo establecido, las instrucciones que recibe de su jefe son claras, cuando se trata de un trabajo importantísimo su jefe le indica los procedimientos que se debe seguir para no cometer errores, su jefe le

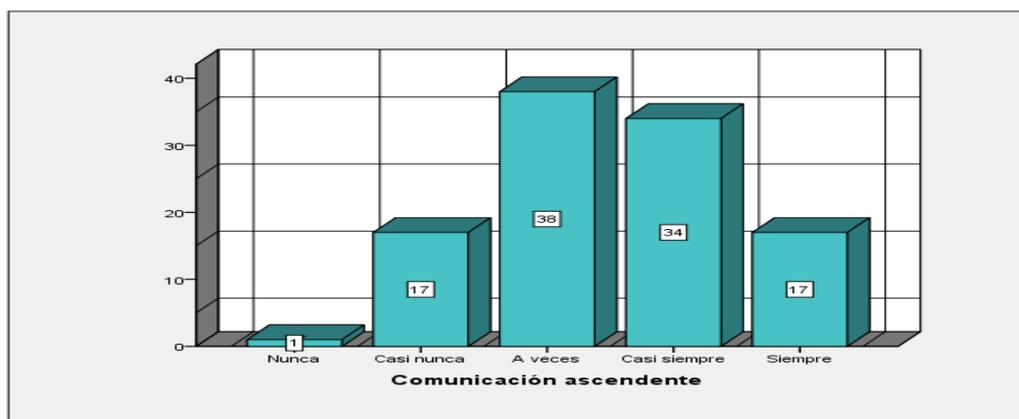
supervisa constantemente su trabajo con la finalidad de que sea mejor en lo que hace, su jefe le motiva a practicar los valores culturales de la institución.

**Tabla 33**

Tabla de frecuencia (V1D2: Comunicación ascendente)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	,9	,9	,9
	Casi nunca	17	15,9	15,9	16,8
	<b>A veces</b>	<b>38</b>	<b>35,5</b>	<b>35,5</b>	<b>52,3</b>
	Casi siempre	34	31,8	31,8	84,1
	Siempre	17	15,9	15,9	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia



*Figura 36:* Comunicación ascendente de los trabajadores hacia los jefes de la UNAJMA.

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia

Con respecto a la tabla 33 y figura 36, se puede apreciar que el 35,5% de los encuestados, que comprende 38 trabajadores administrativos, indican que a veces tienen absoluta confianza con sus jefes para poder hablar de sus problemas personales, las sugerencias que hacen con respecto a algún problema son tomados en cuenta por sus jefes, sus jefes al evaluar sus trabajo, les dice en que tienen que mejorar, por otro parte, se puede apreciar un porcentaje mínimo de 0,9% de los encuestados, que comprende 1 trabajador administrativo, indica que nunca tiene absoluta confianza con su jefe para poder hablar de sus problemas personales, las sugerencias que hace con

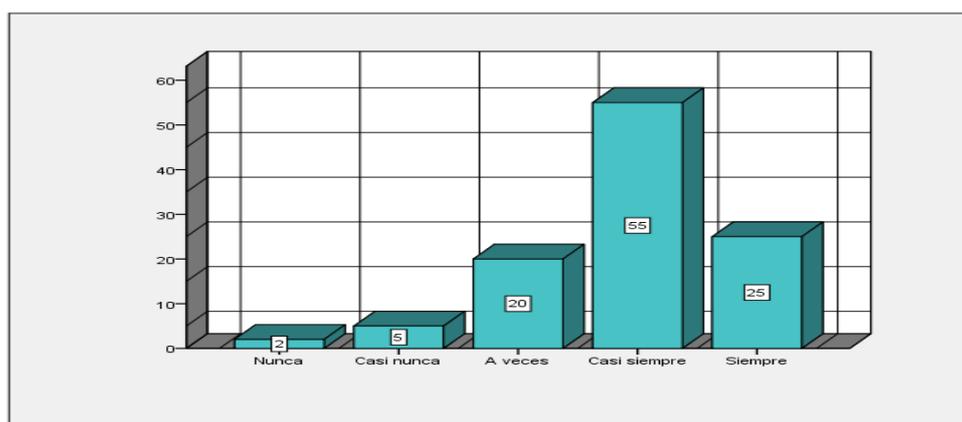
respecto a algún problema es tomado en cuenta por su jefe, su jefe al evaluar su trabajo , le dice en que tiene que mejorar.

**Tabla 34**

Tabla de frecuencia (V1D3: Comunicación horizontal)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	2	1,9	1,9	1,9
Casi nunca	5	4,7	4,7	6,5
A veces	20	18,7	18,7	25,2
<b>Casi siempre</b>	<b>55</b>	<b>51,4</b>	<b>51,4</b>	<b>76,6</b>
Siempre	25	23,4	23,4	100,0
Total	107	100,0	100,0	

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia



*Figura 37:* Comunicación horizontal entre los trabajadores de la UNAJMA.

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia

Con respecto a la tabla 34 y figura 37, se puede apreciar que el 51,4% de los encuestados, que comprende 55 trabajadores administrativos, indican que casi siempre intercambian ideas con sus compañeros de trabajo para solucionar problemas que surgen al realizar algún trabajo, coordinan con sus compañeros de trabajo acerca de las tareas que tienen que cumplir para hacerlo mejor, cuando realizan alguna tarea con sus compañeros de trabajo el cual les parece difícil, sus jefes les indica de como tienen que hacerlo, por otro parte, se puede apreciar un porcentaje mínimo de 1,9% de los encuestados, que comprende 2 trabajadores administrativos, indican que nunca intercambian ideas con sus compañeros de trabajo para solucionar problemas que surgen al realizar algún trabajo, coordinan con sus

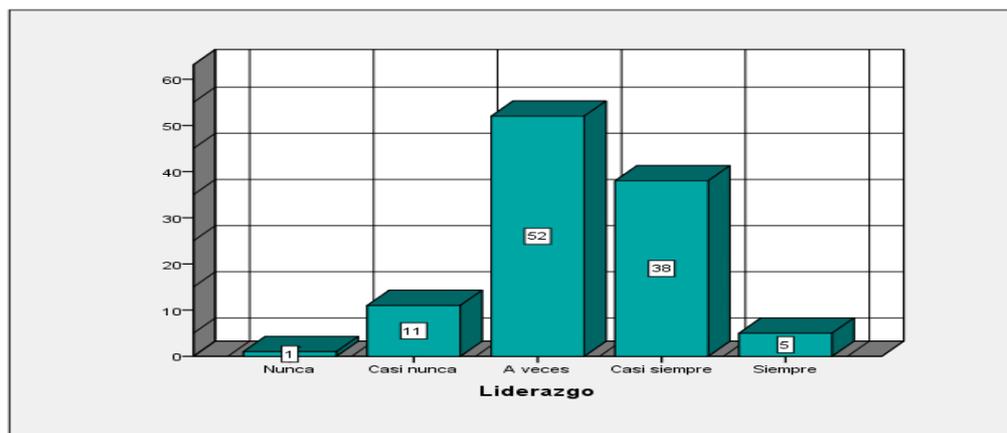
compañeros de trabajo acerca de las tareas que tienen que cumplir para hacerlo mejor, cuando realizan alguna tarea con sus compañeros de trabajo el cual les parece difícil, sus jefes les indica de como tienen que hacerlo.

**Tabla 35**

Tabla de frecuencia (V2D1: Liderazgo)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	,9	,9	,9
	Casi nunca	11	10,3	10,3	11,2
	<b>A veces</b>	<b>52</b>	<b>48,6</b>	<b>48,6</b>	<b>59,8</b>
	Casi siempre	38	35,5	35,5	95,3
	Siempre	5	4,7	4,7	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia



*Figura 38:* Liderazgo de los trabajadores de la UNAJMA.

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia

Con respecto a la tabla 35 y figura 38, se puede apreciar que el 48,6% de los encuestados, que comprende 52 trabajadores administrativos, indican que a veces en cuanto al trato de sus jefes existe favoritismo con algunos de sus compañeros, las sugerencias que consideran que son buenas son tomados en cuenta por sus jefes, sus jefes establecen metas desafiantes con la intención de saber que tan preparado están para que se desempeñen al más alto nivel, por otro parte, se puede apreciar un porcentaje mínimo de 0,9% de los encuestados, que comprende 1 trabajador administrativo, indica que nunca en cuanto al trato del jefe existe favoritismo con algunos de sus

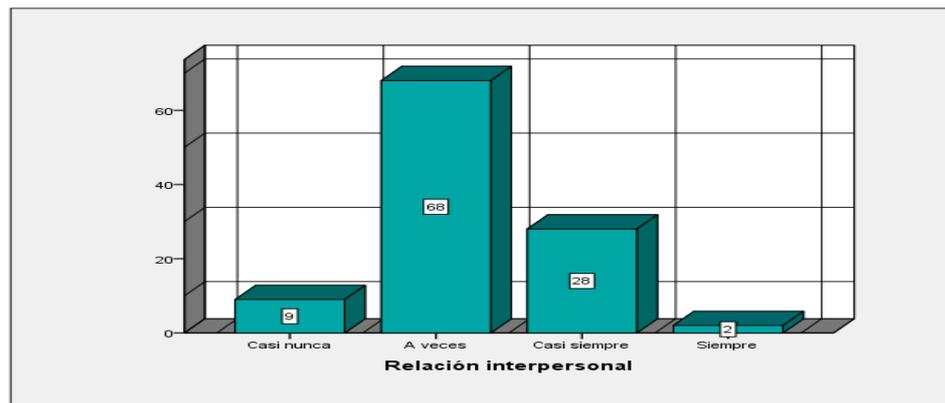
compañeros, las sugerencias que consideran que son buenas son tomados en cuenta por su jefe, su jefe establece metas desafiantes con la intención de saber que tan preparado esta para que se desempeñe al más alto nivel .

**Tabla 36**

Tabla de frecuencia (V2D2: Relación interpersonal)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	9	8,4	8,4	8,4
	<b>A veces</b>	<b>68</b>	<b>63,6</b>	<b>63,6</b>	<b>72,0</b>
	Casi siempre	28	26,2	26,2	98,1
	Siempre	2	1,9	1,9	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia



*Figura 39:* Relación interpersonal de los trabajadores de la UNAJMA.

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia

Con respecto a la tabla 36 y figura 39, se puede apreciar que el 63,6% de los encuestados, que comprende 62 trabajadores administrativos, indican que a veces sus jefes les escuchan detenidamente cuando hablan de temas que les apasionan hacer el bien de la institución, demuestran una actitud positiva frente a sus jefes aunque no sea así solo por miedo a ser despedidos, sus jefes cada día se muestran una persona amistoso (a) en donde solo con un gesto de él , sienten encontrar una persona agradable, sus jefes cuando hablan con ellos y nota algo que no está bien en ellos les preguntan del porque muestran dicha actitud, cuando realizan algún trabajo, sus jefes les alienta para que pongan sus mejores potenciales(creatividad, talento) para alcanzar el trabajo, cuando

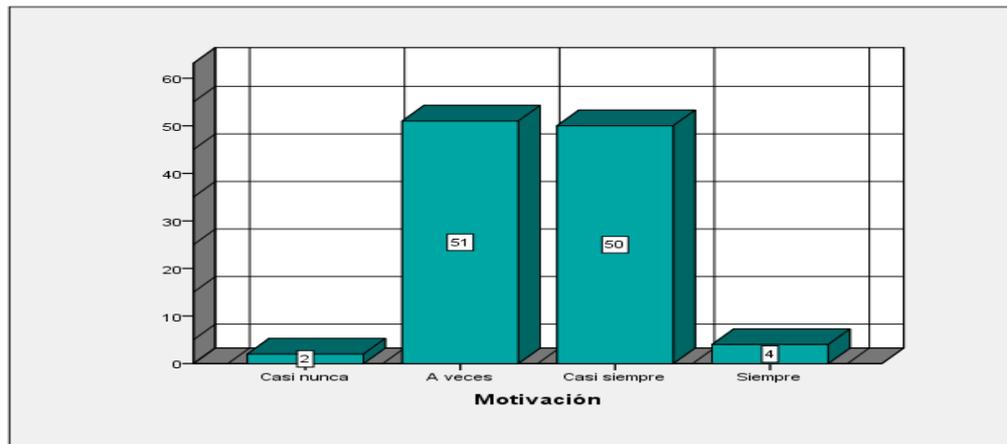
sus jefes están en desacuerdo con sus puntos de vista sobre algún trabajo, se muestran personas desagradables al no compartir sus ideas, cuando sus jefes les dan un trabajo para que lo hagan el mismo día, pero por error algo les salió mal , él no les alza la voz para corregirlos, por otro parte, se puede apreciar un porcentaje mínimo de 1,9% de los encuestados, que comprende 2 trabajadores administrativos, indican que siempre, sus jefes les escucha detenidamente cuando hablan de temas que les apasionan hacer el bien de la institución, demuestran una actitud positiva frente a sus jefes aunque no sea así solo por miedo a ser despedidos, sus jefes cada día se muestran una persona amistoso (a) en donde solo con un gesto de él , sienten encontrar una persona agradable, sus jefes cuando hablan con ellos y nota algo que no está bien en ellos les preguntan del porque muestran dicha actitud, cuando realizan algún trabajo, sus jefes les alienta para que pongan sus mejores potenciales(creatividad, talento) para alcanzar el trabajo, cuando sus jefes están en desacuerdo con sus puntos de vista sobre algún trabajo, se muestran personas desagradables al no compartir sus ideas, cuando sus jefes les dan un trabajo para que lo hagan el mismo día, pero por error algo les salió mal , él no les alza la voz para corregirlos.

**Tabla 37**

Tabla de frecuencia (V2D3: Motivación)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	2	1,9	1,9	1,9
	<b>A veces</b>	<b>51</b>	<b>47,7</b>	<b>47,7</b>	<b>49,5</b>
	Casi siempre	50	46,7	46,7	96,3
	Siempre	4	3,7	3,7	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia



*Figura 40:* Motivación de los trabajadores de la UNAJMA.

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia

Con respecto a la tabla 37 y figura 40, se puede apreciar que el 47,7% de los encuestados, que comprende 51 trabajadores administrativos, indican que a veces se sienten cómodos con el ambiente físico que les rodea, tienen miedo a ser rechazados por alguien de la institución en la que trabajan, solo por no pensar lo mismo que ellos, se llevan bien con sus compañeros de trabajo, sienten que alguien de sus compañeros de trabajo no aprecia la amistad que les brinda, en cuanto a algún trabajo, sus jefes les dan la oportunidad para que demuestren que tienen el mejor potencial, por otro parte, se puede apreciar un porcentaje mínimo de 1,9% de los encuestados, que comprende 2 trabajadores administrativos, indican que casi nunca se sienten cómodos con el ambiente físico que les rodea, tienen miedo a ser rechazados por alguien de la institución en la que trabajan, solo por no pensar lo mismo que ellos, se llevan bien con sus compañeros de trabajo, sienten que alguien de sus compañeros de trabajo no aprecia la amistad que les brinda, en cuanto a algún trabajo, sus jefes les dan la oportunidad para que demuestren que tienen el mejor potencial

## **4.2. Contratación estadística de la hipótesis**

### **4.2.1. Hipótesis general**

Una vez que se haya planteado el problema y el objetivo general de la investigación, se muestra la hipótesis nula y alterna para su posterior aceptación o rechazo.

Ho: La comunicación organizacional interna no se relaciona moderadamente con el clima laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017.

Ha: La comunicación organizacional interna se relaciona moderadamente con el clima laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017.

**Tabla 38**

Correlación entre la comunicación organizacional interna y el clima laboral

			<b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA</b>	<b>CLIMA LABORAL</b>
Rho de Spearman	<b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA</b>	Coeficiente de correlación	1,000	,431**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	107	107
	<b>CLIMA LABORAL</b>	Coeficiente de correlación	,431**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	107	107

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

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia

El resultado que demuestra la tabla 38, indica que el valor de coeficiente de correlación de Spearman es ( $r=,431^{**}$ ), con un nivel de significancia de 0,000 menor al nivel esperado ( $p<0,05$ ) por tanto se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ). Esto significa que existe una correlación positiva moderada entre la comunicación organizacional interna y el clima laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017. Por lo tanto, se puede afirmar a un nivel del 99%, que la comunicación descendente, comunicación ascendente, comunicación horizontal se relaciona de manera positiva moderada con el liderazgo, relación interpersonal y la motivación.

#### 4.2.2. Hipótesis específica 1

Una vez que se haya planteado el problema y el objetivo general de la investigación, se muestra la hipótesis nula y alterna para su posterior aceptación o rechazo.

Ho: La comunicación descendente no se relaciona moderadamente con el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017.

Ha: La comunicación descendente se relaciona moderadamente con el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017.

**Tabla 39**

Correlación entre la comunicación descendente y el liderazgo

		COMUNICACIÓN	
		DESCENDENTE	LIDERAZGO
Rho de Spearman	<b>COMUNICACIÓN DESCENDENTE</b>	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,307**
		N	,001
	<b>LIDERAZGO</b>	Coefficiente de correlación	107
		Sig. (bilateral)	,307**
		N	,001
			107

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

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia

El resultado que demuestra la tabla 39, indica que el valor de coeficiente de correlación de Spearman es ( $r=,307^{**}$ ), con un nivel de significancia de 0,001 menor al nivel esperado ( $p<0,05$ ) por tanto se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alterna (Ha). Esto significa que existe una correlación positiva baja entre la comunicación descendente y el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017. Por lo tanto, se puede afirmar a un 99%, que la definición de objetivos, instrucciones para el trabajo, procedimientos, realimentación sobre el trabajo y adoctrinamiento se relaciona de manera positiva baja con el trato igual, con las consideraciones de las sugerencias y la búsqueda de mejora continua en el desempeño.

### 4.2.3. Hipótesis específica 2

Una vez que se haya planteado el problema y el objetivo general de la investigación, se muestra la hipótesis nula y alterna para su posterior aceptación o rechazo.

Ho: La comunicación descendente no se relaciona moderadamente con la relación interpersonal de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017.

Ha: La comunicación descendente se relaciona moderadamente con la relación interpersonal de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017.

**Tabla 40**

Correlación entre la comunicación descendente y la relación interpersonal

			<b>COMUNICACIÓN DESCENDENTE</b>	<b>RELACIÓN INTERPERSONAL</b>
Rho de Spearman	<b>COMUNICACIÓN DESCENDENTE</b>	Coefficiente de correlación	1,000	,277**
		Sig. (bilateral)	.	,004
		N	107	107
	<b>RELACIÓN INTERPERSONAL</b>	Coefficiente de correlación	,277**	1,000
		Sig. (bilateral)	,004	.
		N	107	107

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

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia

El resultado que demuestra la tabla 40, indica que el valor de coeficiente de correlación de Spearman es ( $r=,277^{**}$ ), con un nivel de significancia de 0,004 menor al nivel esperado ( $p<0,05$ ) por tanto se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alterna (Ha). Esto significa que existe una correlación positiva baja entre la comunicación descendente y la relación interpersonal de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017. Por lo tanto, se puede afirmar a un 99%, que la definición de objetivos, las instrucciones para el trabajo, procedimientos, realimentación sobre el trabajo y el adoctrinamiento se relaciona de manera positiva baja con el mostrar interés genuino, ser positivo, ser una persona

amistosa, recordar los detalles, animar a los demás, cuando hay desacuerdo no ser desagradables y al corregir a alguien ver de qué manera hacerlo.

#### 4.2.4. Hipótesis específica 3

Una vez que se haya planteado el problema y el objetivo general de la investigación, se muestra la hipótesis nula y alterna para su posterior aceptación o rechazo.

Ho: La comunicación descendente no se relaciona moderadamente con la motivación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017.

Ha: La comunicación descendente se relaciona moderadamente con la motivación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017.

**Tabla 41**

Correlación entre la comunicación descendente y la motivación

		<b>COMUNICACIÓN DESCENDENTE</b>		<b>MOTIVACIÓN</b>
Rho de Spearman	<b>COMUNICACIÓN DESCENDENTE</b>	Coefficiente de correlación	1,000	,099
		Sig. (bilateral)	.	,311
		N	107	107
	<b>MOTIVACIÓN</b>	Coefficiente de correlación	,099	1,000
		Sig. (bilateral)	,311	.
		N	107	107

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia

El resultado que demuestra la tabla 41, indica que el valor de coeficiente de correlación de Spearman es ( $r=,099$ ), con un nivel de significancia de 0,311 mayor al nivel esperado ( $p<0,05$ ) por tanto se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se rechaza la hipótesis alterna ( $H_a$ ). Esto significa que no existe correlación entre la comunicación descendente y la motivación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017. Por lo tanto, se puede afirmar, que la definición de objetivos, las instrucciones para el trabajo, procedimientos, realimentación sobre el trabajo y el adoctrinamiento no se relaciona con necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de estima y la necesidad de autorrealización.

#### 4.2.5. Hipótesis específica 4

Una vez que se haya planteado el problema y el objetivo general de la investigación, se muestra la hipótesis nula y alterna para su posterior aceptación o rechazo.

Ho: La comunicación ascendente no se relaciona moderadamente con el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017.

Ha: La comunicación ascendente se relaciona moderadamente con el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017.

**Tabla 42**

Correlación entre la comunicación ascendente y el liderazgo

		COMUNICACIÓN		
		ASCENDENTE	LIDERAZGO	
Rho de Spearman	<b>COMUNICACIÓN ASCENDENTE</b>	Coeficiente de correlación	1,000	,308**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	107	107
	<b>LIDERAZGO</b>	Coeficiente de correlación	,308**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	107	107

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

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia.

El resultado que demuestra la tabla 42, indica que el valor de coeficiente de correlación de Spearman es ( $r=,308^{**}$ ), con un nivel de significancia de 0,001 menor al nivel esperado ( $p<0,05$ ) por tanto se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alterna (Ha). Esto significa que existe una correlación positiva baja entre la comunicación ascendente y el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017. Por lo tanto, se puede afirmar a un 99%, que los problemas, las sugerencias para mejorar y los informes de desempeño se relaciona de manera positiva baja con el trato igual, con las consideraciones de las sugerencias y con la búsqueda de una continua mejora en el desempeño.

#### 4.2.6. Hipótesis específica 5

Una vez que se haya planteado el problema y el objetivo general de la investigación, se muestra la hipótesis nula y alterna para su posterior aceptación o rechazo.

Ho: La comunicación ascendente no se relaciona moderadamente con la relación interpersonal de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017.

Ha: La comunicación ascendente se relaciona moderadamente con la relación interpersonal de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017.

**Tabla 43**

Correlación entre la comunicación ascendente y la relación interpersonal

			<b>COMUNICACIÓN ASCENDENTE</b>	<b>RELACIÓN INTERPERSONAL</b>
Rho de Spearman	<b>COMUNICACIÓN ASCENDENTE</b>	Coefficiente de correlación	1,000	,335**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	107	107
	<b>RELACIÓN INTERPERSONAL</b>	Coefficiente de correlación	,335**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	107	107

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

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia

El resultado que demuestra la tabla 43, indica que el valor de coeficiente de correlación de Spearman es ( $r=,335^{**}$ ), con un nivel de significancia de 0,000 menor al nivel esperado ( $p<0,05$ ) por tanto se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ). Esto significa que existe una correlación positiva baja entre la comunicación ascendente y la relación interpersonal de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017. Por lo tanto, se puede afirmar a un 99%, que los problemas, las sugerencias para mejorar, los informes del desempeño se relacionan de manera positiva baja con el mostrar interés genuino, ser positivo, ser una persona amistosa, recordar los detalles, animar a los demás,

que cuando hay desacuerdo no ser desagradables y al corregir a alguien ver de qué manera hacerlo.

#### 4.2.7. Hipótesis específica 6

Una vez que se haya planteado el problema y el objetivo general de la investigación, se muestra la hipótesis nula y alterna para su posterior aceptación o rechazo.

Ho: La comunicación ascendente no se relaciona moderadamente con la motivación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017.

Ha: La comunicación ascendente se relaciona moderadamente con la motivación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017.

**Tabla 44**

Correlación entre la comunicación ascendente y la motivación

		COMUNICACIÓN		
		ASCENDENTE	MOTIVACIÓN	
Rho de Spearman	<b>COMUNICACIÓN ASCENDENTE</b>	Coefficiente de correlación	1,000	,252**
		Sig. (bilateral)	.	,009
		N	107	107
	<b>MOTIVACIÓN</b>	Coefficiente de correlación	,252**	1,000
		Sig. (bilateral)	,009	.
		N	107	107

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

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia

El resultado que demuestra la tabla 44, indica que el valor de coeficiente de correlación de Spearman es ( $r=,252^{**}$ ), con un nivel de significancia de 0,009 menor al nivel esperado ( $p<0,05$ ) por tanto se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alterna (Ha). Esto significa que existe una correlación positiva baja entre la comunicación ascendente y la motivación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017. Por lo tanto, se puede afirmar a un 99%, que los problemas, las sugerencias para mejorar, los informes del desempeño se relacionan de manera positiva baja con las necesidades fisiológicas, necesidades de

seguridad, necesidades sociales, necesidades de estima y la necesidad de autorrealización.

#### 4.2.8. Hipótesis específica 7

Una vez que se haya planteado el problema y el objetivo general de la investigación, se muestra la hipótesis nula y alterna para su posterior aceptación o rechazo.

Ho: La comunicación horizontal no se relaciona moderadamente con el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017.

Ha: La comunicación horizontal se relaciona moderadamente con el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017.

**Tabla 45**

Correlación entre la comunicación horizontal y el liderazgo

		COMUNICACIÓN		
			HORIZONTAL	LIDERAZGO
Rho de Spearman	<b>COMUNICACIÓN HORIZONTAL</b>	Coeficiente de correlación	1,000	,238*
		Sig. (bilateral)	.	,014
		N	107	107
	<b>LIDERAZGO</b>	Coeficiente de correlación	,238*	1,000
		Sig. (bilateral)	,014	.
		N	107	107

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia

El resultado que demuestra la tabla 45, indica que el valor de coeficiente de correlación de Spearman es ( $r=,238^*$ ), con un nivel de significancia de 0,014 menor al nivel esperado ( $p<0,05$ ) por tanto se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alterna (Ha). Esto significa que existe una correlación positiva baja entre la comunicación horizontal y el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017. Por lo tanto, se puede afirmar a un 95%, que la solución de problemas, la coordinación y la asesoría staff se relacionan de manera positiva baja con el trato igual, con las consideraciones de las sugerencias y la búsqueda de mejora continua en el desempeño.

#### 4.2.9. Hipótesis específica 8

Una vez que se haya planteado el problema y el objetivo general de la investigación, se muestra la hipótesis nula y alterna para su posterior aceptación o rechazo.

Ho: La comunicación horizontal no se relaciona moderadamente con la relación interpersonal de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017.

Ha: La comunicación horizontal se relaciona moderadamente con la relación interpersonal de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017.

**Tabla 46**

Correlación entre la comunicación horizontal y la relación interpersonal

			<b>COMUNICACIÓN HORIZONTAL</b>	<b>RELACIÓN INTERPERSONAL</b>
Rho de Spearman	<b>COMUNICACIÓN HORIZONTAL</b>	Coeficiente de correlación	1,000	,275**
		Sig. (bilateral)	.	,004
		N	107	107
	<b>RELACIÓN INTERPERSONAL</b>	Coeficiente de correlación	,275**	1,000
		Sig. (bilateral)	,004	.
		N	107	107

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

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia

El resultado que demuestra la tabla 46, indica que el valor de coeficiente de correlación de Spearman es ( $r=,275^{**}$ ), con un nivel de significancia de 0,004 menor al nivel esperado ( $p<0,05$ ) por tanto se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alterna (Ha). Esto significa que existe una correlación positiva baja entre la comunicación horizontal y la relación interpersonal de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017. Por lo tanto, se puede afirmar a un 99%, que la solución de problemas, la coordinación y la asesoría staff se relacionan de manera positiva baja con el mostrar interés genuino, ser positivo, ser una persona amistosa, recordar los detalles, animar a los demás, que cuando hay desacuerdo no ser desagradables y con que al corregir a alguien ver de qué manera hacerlo.

#### 4.2.10. Hipótesis específica 9

Una vez que se haya planteado el problema y el objetivo general de la investigación, se muestra la hipótesis nula y alterna para su posterior aceptación o rechazo.

Ho: La comunicación horizontal no se relaciona moderadamente con la motivación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017.

Ha: La comunicación horizontal se relaciona moderadamente con la motivación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017.

**Tabla 47**

Correlación entre la comunicación horizontal y la motivación

		COMUNICACIÓN		
		HORIZONTAL	MOTIVACIÓN	
Rho de Spearman	<b>COMUNICACIÓN HORIZONTAL</b>	Coeficiente de correlación	1,000	,112
		Sig. (bilateral)	.	,249
		N	107	107
	<b>MOTIVACIÓN</b>	Coeficiente de correlación	,112	1,000
		Sig. (bilateral)	,249	.
		N	107	107

*Fuente:* Información de campo. Elaboración propia

El resultado que demuestra la tabla 47, indica que el valor de coeficiente de correlación de Spearman es ( $r=,112$ ), con un nivel de significancia de 0,249 mayor al nivel esperado ( $p<0,05$ ) por tanto se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se rechaza la hipótesis alterna ( $H_a$ ). Esto significa que no existe correlación entre la comunicación horizontal y la motivación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017. Por lo tanto, se puede afirmar, que la solución de problemas, la coordinación y la asesoría staff no se relacionan con el mostrar interés genuino, ser positivo, ser una persona amistosa, recordar los detalles, animar a los demás, que cuando hay desacuerdo no ser desagradables y con que al corregir a alguien ver de qué manera hacerlo.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

Visto los resultados obtenidos de la investigación titulado: comunicación organizacional interna y el clima laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017. A continuación, se muestra la discusión y comparación a las bases teóricas de acuerdo al problema, objetivos e hipótesis planteados.

**Primero:** en cuanto a la hipótesis general, la comunicación organizacional interna se relaciona moderadamente con el clima laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017. La tabla de correlación muestra que existe una correlación positiva moderada entre ambas variables, con un coeficiente de correlación de ( $r=,431^{**}$ ). Por lo tanto, significa que ambas variables sufren los mismos cambios; es decir, si la comunicación organizacional interna aumenta, también aumentará el clima laboral; y si ocurriera lo contrario, también ambas variables disminuirían en su aplicación. La representación de dos asteriscos ( $^{**}$ ) significa que la correlación es significativa a un nivel de confianza del 99% ( $p= ,000 < ,05$ ) lo cual hace entender que el resultado es confiable en su precisión. Este resultado guarda alguna relación con lo que sostienen:

Mesones y Santos, (2016) en su investigación titulado: “Relación entre la comunicación organizacional y el clima laboral de la gerencia regional de educación de la libertad Grell – 2015” de la Universidad Privada del Norte-Trujillo, en el cual se llegó a obtener un resultado de correlación de Rho: 0,794, esto significa que existe una correlación entre ambas variables con un nivel de significancia de 0.0009 el cual es menor al nivel esperado ( $p<0.05$ ). Este resultado afirma que la comunicación organizacional se relaciona con el clima laboral de la gerencia regional de educación de la libertad Grell. Por lo tanto, podemos decir que existen aproximaciones con el resultado de la investigación.

**Segundo:** en cuanto a la hipótesis específica 1, la comunicación descendente se relaciona moderadamente con el liderazgo. La tabla de correlación muestra que existe una correlación positiva baja entre ambas dimensiones, con un coeficiente de correlación de ( $r=,307^{**}$ ). En tanto significa que ambas dimensiones sufren los mismos cambios; es decir, si la comunicación descendente aumenta, también el liderazgo aumentará; y si ocurriese lo contrario, también ambas dimensiones disminuirían en su aplicación. La presentación

de dos asteriscos (\*\*) significa que la correlación es significativa a un nivel de confianza del 99% ( $p=,001 < ,05$ ) lo cual hace entender que el resultado es confiable en su precisión.

Teniendo el aporte teórico, la comunicación descendente, “Son los mensajes enviados por parte de los jefes hacia los trabajadores (subordinados) de la institución” (Arbaiza, 2010, p. 292). Por otro lado se dice que el liderazgo es “es la habilidad de influir en las personas para que alcancen objetivos. Esta definición destaca que el líder se involucra con otras personas para lograr metas” (Chiavenato, 2009, p. 342). Los resultados determinan que, la definición de objetivos, las instrucciones para el trabajo, procedimientos, realimentación sobre el trabajo y el adoctrinamiento se asocian con el trato igual, con las consideraciones de las sugerencias y la búsqueda de mejora continua en el desempeño.

**Tercero:** en cuanto a la hipótesis específica 2, la comunicación descendente se relaciona moderadamente con la relación interpersonal. La tabla de correlación muestra que existe una correlación positiva baja entre ambas dimensiones, con un coeficiente de correlación de ( $r=,277^{**}$ ). En tanto significa que ambas dimensiones sufren los mismos cambios; es decir, si la comunicación descendente aumenta, también la relación interpersonal aumentará; y si ocurriese lo contrario, también ambas dimensiones disminuirían en su aplicación. La presentación de dos asteriscos (\*\*) significa que la correlación es significativa a un nivel de confianza del 99% ( $p= ,004 < ,05$ ) lo cual hace entender que el resultado es confiable en su precisión.

Teniendo el aporte teórico, la comunicación descendente, “Son los mensajes enviados por parte de los jefes hacia los trabajadores (subordinados) de la institución” (Arbaiza, 2010, p. 292). Por otro lado se dice que la relación interpersonal es, una búsqueda constante de convivencia positiva entre las personas, donde se puede compartir algunas ideas, necesidades e intereses. (Prócel, 2012). Los resultados determinan que, la definición de objetivos, las instrucciones para el trabajo, procedimientos, realimentación sobre el trabajo y el adoctrinamiento se asocian con el mostrar interés genuino, ser positivo, ser una persona amistosa, recordar los detalles, animar a los demás, que cuando hay desacuerdo no ser desagradables y con que al corregir a alguien ver de qué manera hacerlo.

**Cuarto:** en cuanto a la hipótesis específica 3, la comunicación descendente no se relaciona moderadamente con la motivación. La tabla de correlación muestra que no existe correlación entre ambas dimensiones, con un coeficiente de correlación de ( $r=,099$ ). En tanto significa que el resultado no es muy confiable y no significativo, ya que supera el estándar establecido de correlación.

Teniendo el aporte teórico, la comunicación descendente “Son los mensajes enviados por parte de los jefes hacia los trabajadores (subordinados) de la institución” (Arbaiza, 2010, p. 292). Por otro lado se dice que la motivación es, el conjunto de fuerzas que lleva a las personas a comportarse o actuar de una manera diferente. Por ello es muy importante que los gerentes o jefes de una organización o institución estén atentos y que luchen por motivar a las personas para que se puedan desempeñarse mejor en su trabajo. (Griffin & Moorhead, 2010, p. 83). Los resultados determinan que, la definición de objetivos, las instrucciones para el trabajo, procedimientos, realimentación sobre el trabajo y el adoctrinamiento no se asocian con las necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de estima y la necesidad de autorrealización; esto significa que los jefes de la institución no utilizan una comunicación adecuada al relacionarse con los trabajadores y esto hace que exista desmotivación en los trabajadores. El resultado de la investigación guarda relación con lo que sostiene:

López (2016) en su investigación titulado: Influencia de la comunicación interna en el nivel de clima organizacional de la Municipalidad de Chaclacayo, de la Universidad Peruana Unión-Lima, se concluyó que la comunicación descendente según la percepción de los trabajadores es la que mayores dificultades presenta y esto se refleja con un 17,3%, en el nivel deficiente. Por lo tanto, podemos decir que existen aproximaciones con el resultado de la investigación.

**Quinto:** en cuanto a la hipótesis específica 4, la comunicación ascendente se relaciona moderadamente con el liderazgo. La tabla de correlación muestra que existe una correlación positiva baja entre ambas dimensiones, con un coeficiente de correlación de ( $r=,308^{**}$ ). En tanto significa que ambas dimensiones sufren los mismos cambios; es decir, si la comunicación ascendente aumenta, también el liderazgo aumentará; y si ocurriese lo contrario, también ambas dimensiones disminuirían en su aplicación. La representación de dos asteriscos ( $^{**}$ ) significa que la correlación es significativa a un nivel de confianza del 99% ( $p=,001 < ,05$ ) lo cual hace entender que el resultado es tan confiable en su precisión.

Teniendo el aporte teórico, la comunicación ascendente, “Son los mensajes enviados por parte de los trabajadores (subordinados) hacia los jefes de la institución. Esta comunicación hace que los jefes se informen acerca de la opinión de trabajadores acerca de sus trabajos, compañeros y la institución” (Arbaiza, 2010, p. 292). Por otro lado se dice que el liderazgo es “Es la habilidad de influir en las personas para que alcancen objetivos. Esta definición destaca que el líder se involucra con otras personas para lograr metas” (Chiavenato, 2009, p. 342), los resultados determinan que, los problemas, las sugerencias para mejorar y los

informes de desempeño se asocian con el trato igual, con las consideraciones de las sugerencias y con la búsqueda de una continua mejora en el desempeño. Con respecto a la dimensión comunicación ascendente el resultado de la investigación guarda relación con lo que sostiene:

López (2016) en su investigación titulada: Influencia de la comunicación interna en el nivel de clima organizacional de la Municipalidad de Chaclacayo, de la Universidad Peruana Unión-Lima, se concluyó que la comunicación ascendente en un 41,7% es la que mejor se desarrolla en la municipalidad. Por lo tanto, podemos decir que existen aproximaciones con el resultado de la investigación.

**Sexto:** en cuanto a la hipótesis específica 5, la comunicación ascendente se relaciona moderadamente con la relación interpersonal. La tabla de correlación muestra que existe una correlación positiva baja entre ambas dimensiones, con un coeficiente de correlación de ( $r=,335^{**}$ ). En tanto significa que ambas dimensiones sufren los mismos cambios; es decir, si la comunicación descendente aumenta, también la relación interpersonal aumentará; y si ocurriese lo contrario, también ambas dimensiones disminuirían en su aplicación. La representación de dos asteriscos (**\*\***) significa que la correlación es significativa a un nivel de confianza del 99% ( $p=,000 < ,05$ ) lo cual hace entender que el resultado es tan confiable en su precisión.

Teniendo el aporte teórico, la comunicación ascendente, “Son los mensajes enviados por parte de los trabajadores (subordinados) hacia los jefes de la institución. Esta comunicación hace que los jefes se informen acerca de la opinión de trabajadores acerca de sus trabajos, compañeros y la institución” (Arbaiza, 2010, p. 292). Por otro lado se dice que la relación interpersonal es, una búsqueda constante de convivencia positiva entre las personas, donde se puede compartir algunas ideas, necesidades e intereses. (Prócel, 2012), los resultados determinan que, los problemas, las sugerencias para mejorar, los informes del desempeño se asocian con el mostrar interés genuino, ser positivo, ser una persona amistosa, recordar los detalles, animar a los demás, que cuando hay desacuerdo no ser desagradables y con que al corregir a alguien ver de qué manera hacerlo. Con respecto a la dimensión comunicación ascendente el resultado de la investigación guarda relación con lo que sostiene:

López (2016) en su investigación titulada: Influencia de la comunicación interna en el nivel de clima organizacional de la Municipalidad de Chaclacayo, de la Universidad Peruana Unión-Lima, se concluyó que la comunicación ascendente en un 41,7% es la que

mejor se desarrolla en la municipalidad. Por lo tanto, podemos decir que existen aproximaciones con el resultado de la investigación.

**Séptimo:** en cuanto a la hipótesis específica 6, la comunicación ascendente se relaciona moderadamente con la motivación. La tabla de correlación muestra que existe una correlación positiva baja entre ambas dimensiones, con un coeficiente de correlación de ( $r=,252^{**}$ ). En tanto significa que ambas dimensiones sufren los mismos cambios; es decir, si la comunicación ascendente aumenta, también la motivación aumentará; y si ocurriese lo contrario, también ambas dimensiones disminuirían en su aplicación. La representación de dos asteriscos (**\*\***) significa que la correlación es significativa a un nivel de confianza del 99% ( $p=,009 < ,05$ ) lo cual hace entender que el resultado es tan confiable en su precisión.

Teniendo el aporte teórico, la comunicación ascendente, “Son los mensajes enviados por parte de los trabajadores (subordinados) hacia los jefes de la institución. Esta comunicación hace que los jefes se informen acerca de la opinión de trabajadores acerca de sus trabajos, compañeros y la institución” (Arbaiza, 2010, p. 292). Por otro lado se dice que la motivación es, el conjunto de fuerzas que lleva a las personas a comportarse o actuar de una manera diferente. Por ello es muy importante que los gerentes o jefes de una organización o institución estén atentos y que luchen por motivar a las personas para que se puedan desempeñar mejor en su trabajo. (Griffin & Moorhead, 2010, p. 83). , los resultados determinan que, que los problemas, las sugerencias para mejorar, los informes del desempeño se asocian con las necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de estima y la necesidad de autorrealización. Con respecto a la dimensión comunicación ascendente el resultado de la investigación guarda relación con lo que sostiene:

López (2016) en su investigación titulada: Influencia de la comunicación interna en el nivel de clima organizacional de la Municipalidad de Chaclacayo, de la Universidad Peruana Unión-Lima, se concluyó que la comunicación ascendente en un 41,7% es la que mejor se desarrolla en la municipalidad. Por lo tanto, podemos decir que existen aproximaciones con el resultado de la investigación.

**Octavo:** en cuanto a la hipótesis específica 7, la comunicación horizontal se relaciona moderadamente con el liderazgo. La tabla de correlación muestra que existe una correlación positiva baja entre ambas dimensiones, con un coeficiente de correlación de ( $r=,238^*$ ). En tanto significa que ambas dimensiones sufren los mismos cambios; es decir, si la comunicación horizontal aumenta, también el liderazgo aumentará; y si ocurriese lo

contrario, también ambas dimensiones disminuirían en su aplicación. La representación de un asterisco (\*) significa que la correlación es significativa a un nivel de confianza del 95% ( $p = ,000 < ,05$ ) lo cual hace entender que el resultado es tan confiable en su precisión.

Teniendo el aporte teórico, la comunicación horizontal, “Son mensajes que son intercambiados por compañeros o colegas de un mismo grupo de trabajo. Esta comunicación ahorra el tiempo y facilita la coordinación, además la comunicación entre colegas satisface necesidades de carácter social” (Chiavenato, 2009, citado en Arbaiza, 2010, p. 293). Por otro lado se dice que el liderazgo “Es la habilidad de influir en las personas para que alcancen objetivos. Esta definición destaca que el líder se involucra con otras personas para lograr metas” (Chiavenato, 2009, p. 342), los resultados determinan que, la solución de problemas, la coordinación y la asesoría staff se asocian con el trato igual, con las consideraciones de las sugerencias y la búsqueda de mejora continua en el desempeño.

**Noveno:** en cuanto a la hipótesis específica 8, la comunicación horizontal se relaciona moderadamente con la relación interpersonal. La tabla de correlación muestra que existe una correlación positiva baja entre ambas dimensiones, con un coeficiente de correlación de ( $r = ,275^*$ ). En tanto significa que ambas dimensiones sufren los mismos cambios; es decir, si la comunicación horizontal aumenta, también la relación interpersonal aumentará; y si ocurriese lo contrario, también ambas dimensiones disminuirían en su aplicación. La representación de un asterisco (\*) significa que la correlación es significativa a un nivel de confianza del 95% ( $p = ,014 < ,05$ ) lo cual hace entender que el resultado es tan confiable en su precisión.

Teniendo el aporte teórico, la comunicación horizontal, “Son mensajes que son intercambiados por compañeros o colegas de un mismo grupo de trabajo. Esta comunicación ahorra el tiempo y facilita la coordinación, además la comunicación entre colegas satisface necesidades de carácter social” (Chiavenato, 2009, citado en Arbaiza, 2010, p. 293). Por otro lado se dice que la relación interpersonal es, una búsqueda constante de convivencia positiva entre las personas, donde se puede compartir algunas ideas, necesidades e intereses. (Prócel, 2012) , los resultados determinan que, la solución de problemas, la coordinación y la asesoría staff se asocian con el mostrar interés genuino, ser positivo, ser una persona amistosa, recordar los detalles, animar a los demás, que cuando hay desacuerdo no ser desagradables y con que al corregir a alguien considerar de qué manera hacerlo

**Décimo:** en cuanto a la hipótesis específica 9, la comunicación horizontal no se relaciona moderadamente con la motivación. La tabla de correlación muestra que no existe correlación entre ambas dimensiones, con un coeficiente de correlación de ( $r=,112$ ). En tanto significa que el resultado no es muy confiable y no significativo, ya que supera el estándar establecido de correlación.

Teniendo el aporte teórico, la comunicación horizontal, “Son mensajes que son intercambiados por compañeros o colegas de un mismo grupo de trabajo. Esta comunicación ahorra el tiempo y facilita la coordinación, además la comunicación entre colegas satisface necesidades de carácter social” (Chiavenato, 2009, citado en Arbaiza, 2010, p. 293). Por otro lado la motivación es, el conjunto de fuerzas que lleva a las personas a comportarse o actuar de una manera diferente. Por ello es muy importante que los gerentes o jefes de una organización o institución estén atentos y que luchen por motivar a las personas para que se puedan desempeñarse mejor en su trabajo. (Griffin & Moorhead, 2010, p. 83). Los resultados determinan que, la solución de problemas, la coordinación y la asesoría staff no se asocian con el mostrar interés genuino, ser positivo, ser una persona amistosa, recordar los detalles, animar a los demás, que cuando hay desacuerdo no ser desagradables y con que al corregir a alguien ver de qué manera hacerlo. esto significa que los jefes de la institución no utilizan una comunicación adecuada al relacionarse con los trabajadores y esto hace que exista desmotivación en los trabajadores. Esto significa que entre compañeros de trabajo de la institución no se motivan los unos con los otros y esto es debido a que la comunicación que realizan entre trabajadores no es el adecuado.

## CONCLUSIONES

Las conclusiones hacen referencia al cumplimiento de los objetivos, a continuación, mencionaremos cada una de ellas:

- a). La conclusión general del presente trabajo de investigación frente al objetivo general, se determinó que el valor de coeficiente de correlación de Spearman es ( $r=,431^{**}$ ), Con un nivel de significancia de 0,000 menor al nivel esperado ( $p<0,05$ ) por tanto se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ). Esto significa que existe una correlación positiva moderada entre la comunicación organizacional interna y el clima laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017. Por lo tanto, se puede afirmar a un nivel del 99%, que la comunicación descendente, comunicación ascendente, comunicación horizontal se relaciona de manera positiva moderada con el liderazgo, relación interpersonal y la motivación.
  
- b). La Segunda conclusión respecto al objetivo específico 1, se determinó que el valor de coeficiente de correlación de Spearman es ( $r=,307^{**}$ ), con un nivel de significancia de 0,001 menor al nivel esperado ( $p<0,05$ ) por tanto se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ). Esto significa que existe una correlación positiva baja entre la comunicación descendente y el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017. Por lo tanto, se puede afirmar a un 99%, que la definición de objetivos, instrucciones para el trabajo, procedimientos, realimentación sobre el trabajo y adoctrinamiento se relaciona de manera positiva baja con el trato igual, con las consideraciones de las sugerencias y la búsqueda de mejora continua en el desempeño.
  
- c). La tercera conclusión respecto al objetivo específico 2, se determinó que el valor de coeficiente de correlación de Spearman es ( $r=,277^{**}$ ), con un nivel de significancia de 0,004 menor al nivel esperado ( $p<0,05$ ) por tanto se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ). Esto significa que existe una correlación positiva baja entre la comunicación descendente y la relación interpersonal de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017. Por lo tanto, se puede afirmar a un 99%, que la definición de objetivos, las instrucciones para el trabajo, procedimientos, realimentación sobre el trabajo y el adoctrinamiento se relaciona de manera positiva baja con el mostrar interés genuino, ser positivo, ser una

persona amistosa, recordar los detalles, animar a los demás, cuando hay desacuerdo no ser desagradables y al corregir a alguien ver de qué manera hacerlo.

- d). La cuarta conclusión respecto al objetivo específico 3, se determinó que el valor de coeficiente de correlación de Spearman es ( $r=,099$ ), con un nivel de significancia de 0,311 mayor al nivel esperado ( $p<0,05$ ) por tanto se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se rechaza la hipótesis alterna ( $H_a$ ). Esto significa que no existe correlación entre la comunicación descendente y la motivación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017. Por lo tanto, se puede afirmar, que la definición de objetivos, las instrucciones para el trabajo, procedimientos, realimentación sobre el trabajo y el adoctrinamiento no se relaciona con las necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de estima y las necesidades de autorrealización.
- e). La quinta conclusión respecto al objetivo específico 4, se determinó que el valor de coeficiente de correlación de Spearman es ( $r=,308^{**}$ ), con un nivel de significancia de 0,001 menor al nivel esperado ( $p<0,05$ ) por tanto se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ). Esto significa que existe una correlación positiva baja entre la comunicación ascendente y el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017. Por lo tanto, se puede afirmar a un 99%, que los problemas, las sugerencias para mejorar y los informes de desempeño se relacionan de manera positiva baja con el trato igual, con las consideraciones de las sugerencias y con la búsqueda de una continua mejora en el desempeño.
- f). La sexta conclusión respecto al objetivo específico 5, se determinó que el valor de coeficiente de correlación de Spearman es ( $r=,335^{**}$ ), con un nivel de significancia de 0,000 menor al nivel esperado ( $p<0,05$ ) por tanto se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ). Esto significa que existe una correlación positiva baja entre la comunicación ascendente y la relación interpersonal de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017. Por lo tanto, se puede afirmar a un 99%, que los problemas, las sugerencias para mejorar, los informes del desempeño se relacionan de manera positiva baja con el mostrar interés genuino, ser positivo, ser una persona amistosa, recordar los detalles, animar a los demás, que cuando hay desacuerdo no ser desagradables y al corregir a alguien ver de qué manera hacerlo.

- g). La séptima conclusión respecto al objetivo específico 6, se determinó que el valor de coeficiente de correlación de Spearman es ( $r=,252^{**}$ ), con un nivel de significancia de 0,009 menor al nivel esperado ( $p<0,05$ ) por tanto se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ). Esto significa que existe una correlación positiva baja entre la comunicación ascendente y la motivación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017. Por lo tanto, se puede afirmar a un 99%, que los problemas, las sugerencias para mejorar, los informes del desempeño se relacionan de manera positiva baja con las necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de estima y la necesidad de autorrealización.
- h). La octava conclusión respecto al objetivo específico 7, se determinó el valor de coeficiente de correlación de Spearman es ( $r=,238^*$ ), con un nivel de significancia de 0,014 menor al nivel esperado ( $p<0,05$ ) por tanto se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ). Esto significa que existe una correlación positiva baja entre la comunicación horizontal y el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017. Por lo tanto, se puede afirmar a un 95%, que la solución de problemas, la coordinación y la asesoría staff se relacionan de manera positiva baja con el trato igual, con las consideraciones de las sugerencias y la búsqueda de mejora continua en el desempeño.
- i). La novena conclusión respecto al objetivo específico 8, se determinó que el valor de coeficiente de correlación de Spearman es ( $r=,275^{**}$ ), con un nivel de significancia de 0,004 menor al nivel esperado ( $p<0,05$ ) por tanto se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ). Esto significa que existe una correlación positiva baja entre la comunicación horizontal y la relación interpersonal de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017. Por lo tanto, se puede afirmar a un 99%, que la solución de problemas, la coordinación y la asesoría staff se relacionan de manera positiva baja con el mostrar interés genuino, ser positivo, ser una persona amistosa, recordar los detalles, animar a los demás, que cuando hay desacuerdo no ser desagradables y con que al corregir a alguien ver de qué manera hacerlo.
- j). La décima conclusión respecto al objetivo específico 9, se determinó que el valor de coeficiente de correlación de Spearman es ( $r=,112$ ), con un nivel de significancia de

0,249 mayor al nivel esperado ( $p < 0,05$ ) por tanto se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se rechaza la hipótesis alterna ( $H_a$ ). Esto significa que no existe correlación entre la comunicación horizontal y la motivación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017. Por lo tanto, se puede afirmar, que la solución de problemas, la coordinación y la asesoría staff no se relacionan con el mostrar interés genuino, ser positivo, ser una persona amistosa, recordar los detalles, animar a los demás, que cuando hay desacuerdo no ser desagradables y con que al corregir a alguien ver de qué manera hacerlo.

## RECOMENDACIONES

- a) En cuanto al resultado general, se recomienda mantener y mejorar la relación que existe entre comunicación organizacional interna y el clima laboral de los trabajadores administrativos la Universidad Nacional José María Arguedas, creando en ellos una cultura comunicativa con el que se promueva la buena comunicación, fomentando a que todos trabajen de la mejor manera escuchándose el uno del otro para tener una mejor comprensión y así lograr que el clima laboral sea el adecuado y de esa forma exista buen desarrollo de la institución.
- b) En cuanto al segundo, tercero y cuarto resultado, los cuales son las relaciones que se dan de los jefes hacia los trabajadores, se recomienda incrementar y mejorar las relaciones entre estos. Poniendo en marcha un buzón de sugerencias en cada área, el cual será usado por parte de los subordinados (trabajadores) para dar a conocer sus inquietudes y opiniones directas sin necesidad de pasar por situaciones incómodas o desagradables, de esa manera los jefes de cada área podrán revisar y detectar cuáles son las falencias en cuanto al tema de la comunicación, liderazgo, relación interpersonal y motivación que tienen con sus trabajadores.
- c) En cuanto al quinto, sexto y séptimo resultado, los cuales son las relaciones de trabajadores hacia jefes, se recomienda incrementar y mejorar las relaciones entre estos. Realizando reuniones cada mañana antes de iniciar el trabajo, porque no solo basta comunicarse por escrito, también es vital que los trabajadores y jefes puedan verse, mirarse y hablar para conocerse y tener confianza para que de esa manera exista un buen equipo humano entre ellos, también es imprescindible que se programen encuentros entre los trabajadores y jefes para que puedan conversar y así se pueda reforzar la confianza y la familiaridad entre estos.
- d) En cuanto al octavo, noveno y décimo resultado, los cuales son las relaciones entre compañeros de trabajos, se recomienda incrementar y mejorar las relaciones entre estos. Que a pesar de las diferentes formas de pensar y sentir de cada uno de los trabajadores pues exista en cada uno de ellos un compromiso firme, en donde se tenga en claro la visión y misión clara de la institución desde el primer momento en que estos empiezan a trabajar, sabiendo cuáles son sus metas establecidas a corto y largo plazo que tienen cumplir.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arbaiza Fermini, Ph.D, L. (2010). *Comportamiento organizacional: Bases y Fundamentos*. Buenos Aires (Argentina): Cengage Learning.
- Balerozo Toro, B. D. (enero de 2014). *Comunicación Organizacional Interna*. Obtenido de file:///C:/Users/Teresa/Desktop/COMUNICACION%20ORGANIZACIONAL%20INTERNA.pdf
- Carrasco Díaz, S. (2008). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Cebrián, V. (18 de enero de 2013). *Importancia de la comunicación organizacional interna*. Obtenido de <https://ciclusgroup.wordpress.com/.../importancia-de-la-comunicacion-organizacional/>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Chinchilla Carías, M. (28 de Enero de 2015). *Delimitación del tema de investigación y la formulación y delimitación del problema*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/mariochinchilla/969/la-delimitación-del-tema-de-investigación-y-la-formulación-y-delimitación-del-problema>
- Díaz Cifuentes, S. Y. (febrero de 2014). *Comunicación organizacional y Trabajo en equipo (estudio realizado en una institución de educación superior en la ciudad de quetzaltenango)*.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. México: Mc Graw Hill.
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional: Gestión de personas y organización*. México: Cengage Learning.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernandez Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hurtado de Becerra, J. (2000). *Metodología de investigación holística*. Obtenido de <https://metodologíacs.wordpress.com>.
- Osorio Madero, S. (2009). *“La función de la comunicación interna y externa, como instrumento estratégico para mejorar el servicio al cliente en madero y maldonado, corredores de seguros S.A”*.
- Pérez Serna, R. (2015). *Análisis del clima y cultura organizacional en la municipalidad distrital de Talavera*. Obtenido de repositorio unajma
- Pintado Pasapera, E. Á. (2011). *Comportamiento Organizacional: Gerenciación y Liderazgo Conductivo del Talento Humano*. Peru-Lima: Arco Iris S.R.L.

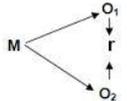
- Prócel Ruiz, G. E. (10 de septiembre de 2012). *Conferencia lunes*. Obtenido de <http://urci.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2012/09/Conferencia-lunes-10-SEP-12.pdf>.
- Ramos Moreno, D. C. (Agosto de 2012). *Monografía Clima Organizacional*. Obtenido de [stadium.unad.edu.co/.../UNAD.php?url=/.../Monografia%20Clima%20Organizacion](http://stadium.unad.edu.co/.../UNAD.php?url=/.../Monografia%20Clima%20Organizacion)  
al
- Sandoval caraveo, M. (2004). *Conceptos y Dimensiones del Clima Laboral*. Obtenido de [Moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/Lic/UE/AE/CA/AM.../conceptos\\_dimensiones.pdf](http://Moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/Lic/UE/AE/CA/AM.../conceptos_dimensiones.pdf)
- Santos Coughil, J. C. (Martes 29 de Noviembre de 2011). *Liderazgo.blogspot*. Obtenido de <http://liredazgo.blogspot.pe/2011/11/liderazgo-y-clima-laboral.html>
- Universia. (30 de Diciembre de 2016). *Consecuencias de la mala comunicación interna en una empresa*. Obtenido de [Noticias.universia.pr/practicas-empleo/noticia/2016/12/30/1147984](http://Noticias.universia.pr/practicas-empleo/noticia/2016/12/30/1147984).
- University, C. o. (s.f.). *Comunicación interna: El poder del hábito*. Obtenido de <https://www.cegosonlineuniversity.com>
- Valderrama Mendoza, S. (2010). *Pasos para la elaborar proyectos y tesis de investigación científica*. Perú: San Marcos E.I.R.L.
- Zavala, A. A. (1997). *Metodología de la Investigación Científica*. Perú.: San Marcos.

## **ANEXOS**

## Anexos 1: Matriz de consistencia

**Título:** comunicación organizacional interna y el clima laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2017.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE DIMENSIONES
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b> ¿De qué manera la comunicación organizacional interna se relaciona con el clima laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas Andahuaylas, 2017?</p> <p><b>PROBLEMA ESPECÍFICOS</b></p> <p>a. ¿De qué manera la comunicación descendente se relaciona con el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas?</p> <p>b. ¿De qué manera la comunicación descendente se relaciona con la relación interpersonal de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas?</p> <p>c. ¿De qué manera la comunicación descendente se relaciona con la motivación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas?</p> <p>d. ¿De qué manera la comunicación ascendente se relaciona con el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas?</p> <p>e. ¿De qué manera la comunicación ascendente se relaciona con la relación interpersonal de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas?</p> <p>f. ¿De qué manera la comunicación ascendente se relaciona con la motivación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas?</p> <p>g. ¿De qué manera la comunicación horizontal se relaciona con el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Establecer la relación de la comunicación organizacional interna con el clima laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas, 2017.</p> <p><b>OBJETIVO ESPECÍFICOS:</b></p> <p>a. Determinar la relación de la comunicación descendente con el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p> <p>b. Determinar la relación de la comunicación descendente con la relación interpersonal de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p> <p>c. Determinar la relación de la comunicación descendente con la motivación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p> <p>d. Determinar la relación de la comunicación ascendente con el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p> <p>e. Determinar la relación de la comunicación ascendente con la relación interpersonal de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p> <p>f. Determinar la relación de la comunicación ascendente con la motivación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p> <p>g. Determinar la relación de la comunicación horizontal con el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p> <p>h. Determinar la relación de la comunicación horizontal con la relación interpersonal de los</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b> La comunicación organizacional interna se relaciona moderadamente con el clima laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas, 2017.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</b></p> <p>a. La comunicación descendente se relaciona moderadamente con el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p> <p>b. La comunicación descendente se relaciona moderadamente con la relación interpersonal de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p> <p>c. La comunicación descendente se relaciona moderadamente con la motivación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p> <p>d. La comunicación ascendente se relaciona moderadamente con el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p> <p>e. La comunicación ascendente se relaciona moderadamente con la relación interpersonal de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p> <p>f. La comunicación ascendente se relaciona moderadamente con la motivación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p> <p>g. La comunicación horizontal se relaciona moderadamente con el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p> <p>h. La comunicación horizontal se relaciona moderadamente con la relación interpersonal</p>	<p><b>VARIABLE I:</b> Comunicación organizacional interna</p> <p><b>DIMENSIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación descendente.</li> <li>• Comunicación ascendente.</li> <li>• Comunicación horizontal.</li> </ul> <p><b>VARIABLE II:</b> Clima laboral</p> <p><b>DIMENSIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Relación interpersonal.</li> <li>• Motivación.</li> </ul>

<p>h. ¿De qué manera la comunicación horizontal se relaciona con la relación interpersonal de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas?</p> <p>i. ¿De qué manera la comunicación horizontal se relaciona con la motivación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas?</p>	<p>trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p> <p>i. Determinar la relación de la comunicación horizontal con la motivación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p>	<p>de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p> <p>i. La comunicación horizontal se relaciona moderadamente con la motivación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p>	
<p><b>ENFOQUE, TIPO Y DISEÑO</b></p>	<p><b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b></p>	<p><b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b></p>	
<p><b>ENFOQUE:</b> Es una investigación cuantitativa descriptiva.</p> <p><b>TIPO DE ESTUDIO:</b> Básica</p> <p><b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:</b> Es de naturaleza no experimental, Transaccional correlacional. Se utilizará el diseño descriptivo - correlacional.</p>  <pre> graph LR   M --&gt; O1   M --&gt; O2   O1 &lt;--&gt;  r  O2 </pre>	<p><b>POBLACIÓN:</b> Está conformada por todos trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p> <p><b>MUESTRA:</b> No probabilístico porque no se aplicó ninguna fórmula. Por tanto, estará constituida por 107 trabajadores administrativos que trabajan bajo el decreto legislativo 276 y CAS.</p>	<p><b>TÉCNICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Encuesta</li> </ul> <p><b>INSTRUMENTO:</b> Cuestionario.</p> <p><b>TRATAMIENTO ESTADÍSTICO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alfa de Cronbach.</li> <li>• Distribución de frecuencias.</li> <li>• Correlación de RHO de Sperman.</li> </ul> <p>Todo esto en el programa estadístico SPSS V23.</p>	

**Anexos 2:** Operacionalización de variables

**Título:** comunicación organizacional interna y el clima laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2017.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<p><b>VARIABLE 1:</b></p> <p><b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA</b></p> <p>Es el conjunto de actividades que realiza una organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. ( Fernandez, 1999,citado en Arbaiza, 2010, p. 291)</p>	<p><b>Dimensión 1</b></p> <p><b>Comunicación descendente</b></p> <p>Son los mensajes que se dan entre jefes y subordinados. Los jefes se pueden comunicarse con los niveles inferiores por medio de conversaciones o reuniones, etc.</p>	<p>1.1. Definición de objetivos.</p> <p>1.2. Instrucción para el trabajo.</p> <p>1.3. Procedimientos.</p> <p>1.4. Realimentación sobre el trabajo.</p> <p>1.5. Adoctrinamiento.</p>
	<p><b>Dimensión 2</b></p> <p><b>Comunicación ascendente</b></p> <p>Esta comunicación mantiene informada a la gerencia acerca de las opiniones que tienen los empleados sobre su trabajo, compañeros y la organización en general.</p>	<p>2.1. Problemas.</p> <p>2.2. Sugerencias para mejorar.</p> <p>2.3. Informes de desempeño.</p>
	<p><b>Dimensión 3</b></p> <p><b>Comunicación horizontal</b></p> <p>Esta comunicación se da entre los integrantes de un mismo grupo de trabajo, la comunicación entre colegas satisface necesidades de carácter social.</p>	<p>3.1. Solución de problemas.</p> <p>3.2. Coordinación.</p> <p>3.3. Asesoría.</p>

<p><b>VARIBLE 2:</b></p> <p><b>CLIMA LABORAL</b></p> <p>Se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico que en este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y a las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. (Rodriguez,1999,citado en Pintado , 2011, p. 314)</p>	<p><b>Dimensión 1</b></p> <p><b>Liderazgo</b></p> <p>Es la habilidad de influir en las personas para que alcancen objetivos. Esta definición destaca que el líder se involucra con otras personas para lograr metas</p>	<p>1.1. Trato igual.</p> <p>1.2. Considera sugerencias.</p> <p>1.3. Busca continua mejora en el desempeño.</p>
	<p><b>Dimensión 2</b></p> <p><b>Relación interpersonal</b></p> <p>Las relaciones interpersonales es una búsqueda constante de convivencia positiva entre las personas, donde se puedan compartir algunas ideas, necesidades e intereses</p>	<p>2.1. Mostrar interés genuino.</p> <p>2.2. Ser positivo.</p> <p>2.3. Ser una persona amistosa</p> <p>2.4. Recordar detalles,</p> <p>2.5. Animar a los demás.</p> <p>2.6. Cuando hay desacuerdo, no ser desagradables</p> <p>2.7. Al corregir a alguien ver de qué manera hacerlo.</p>
	<p><b>Dimensión 3</b></p> <p><b>Motivación</b></p> <p>Es el conjunto de fuerzas que lleva a las personas a comportarse o actuar de una manera diferente.</p>	<p>3.1. Necesidades fisiológicas.</p> <p>3.2. Necesidades de seguridad.</p> <p>3.3. Necesidades sociales.</p> <p>3.4. Necesidades de estima</p> <p>3.5. Necesidades de autorrealización.</p>

**Anexos 3:** Matriz de instrumento de recojo de datos

**TÍTULO:** Comunicación Organizacional Interna y el Clima Laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas-2017.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	N° DE ITEMS	ITEMS
<b>V1</b>  <b>Comunicación organizacional interna</b>	<b>Dimensión 1</b>  Comunicación descendente. <b>(Clasificaciones)</b>	1.1. Definición de objetivos. 1.2. Instrucción para el trabajo. 1.3. Procedimientos. 1.4. Realimentación sobre el trabajo. 1.5. Adoctrinamiento.	19,23%	5	1. ¿Tu jefe te da a conocer de manera oportuna de cuáles son los objetivos que se tienes que alcanzar en un tiempo establecido? 2. ¿Las instrucciones que recibes de tu jefe son muy claras? 3. ¿Cuándo se trata de un trabajo importantísimo, tu jefe te indica los procedimientos que debes seguir para no cometer errores? 4. ¿tu jefe supervisa constantemente tu trabajo con la finalidad de que seas mejor en lo que haces? 5. ¿tu jefe te motiva a practicar los valores culturales de la institución?
	<b>Dimensión 2</b>  Comunicación ascendente. <b>(Tipos de información)</b>	2.1. Problemas. 2.2. Sugerencias para mejorar. 2.3. Informes del desempeño.	11,54%	3	6. ¿Tienes la absoluta confianza con tu jefe como para poder hablar de tus problemas personales? 7. ¿Las sugerencias que usted hace con respecto a algún problema son tomados en cuenta por tu jefe? 8. ¿tu jefe al evaluar tu trabajo, te dice en que tienes que mejorar?
	<b>Dimensión 3</b>  Comunicación horizontal. <b>(Tres categorías de comunicación)</b>	3.1. Solución de problemas. 3.2. Coordinación. 3.3. Asesoría de staff.	11,54%	3	9. ¿usted intercambia ideas con su compañero de trabajo para solucionar problemas que surgen al realizar algún trabajo? 10. ¿Usted coordina con su compañero de trabajo acerca de las tareas que tienen que cumplir, para hacerlo mejor? 11. ¿Cuándo usted realiza alguna tarea con tu compañero de trabajo la cual les parece difícil de hacerlo, tu jefe les indica de como tienen que hacerlo?
<b>V2</b>  <b>Clima laboral</b>	<b>Dimensión 1</b>  Liderazgo	1.1. Trato igual. 1.2. Considera sugerencias. 1.3. Busca continua mejora en el desempeño		3	12. ¿En cuanto al trato de tu jefe, existe favoritismo con alguno de tus compañeros de trabajo? 13. ¿Las sugerencias que usted considera que es buena, son tomadas en cuenta por tu jefe?

	<b>(Conducta del liderazgo-modelo del camino meta)</b>		11,54%		14. ¿Tu jefe establece metas desafiantes con la intención de saber que tan preparado estas para desempeñarte al más alto nivel?
	<b>Dimensión 2</b>  Relación interpersonal. <b>(Algunas claves de relación interpersonal de Procel Ruiz)</b>	2.1. Mostrar interés genuino. 2.2. Ser positivo. 2.3. Ser una persona amistosa 2.4. Recordar detalles, 2.5. Animar a los demás. 2.6. Cuando hay desacuerdo, no ser desagradables 2.7. Al corregir a alguien ver de qué manera hacerlo.	26,92%	7	15. ¿Tu jefe te escucha detenidamente, cuando hablas de un tema que te apasiona hacerlo en bien de la institución?  16. ¿Demuestras una actitud positiva frente a tu jefe, aunque no sea así, solo por miedo a ser despedido?  17. ¿Tu jefe cada día se muestra una persona muy amistosa(a) en donde solo con un gesto de él, sientes encontrar en él una persona agradable?  18. ¿Cuándo tu jefe habla contigo observa que hay algo que no está bien en ti, te pregunta del porque muestras dicha actitud?  19. ¿Cuándo realizas un trabajo, ¿Tu jefe te alienta para que pongas tus mejores potenciales (creatividad, talento) para alcanzar el trabajo?  20. ¿Cuándo tu jefe está en desacuerdo con tu punto de vista sobre algún trabajo, se muestra una persona desagradable al no compartir tu idea?  21. ¿Cuándo tu jefe te da un trabajo para que hagas el mismo día, pero por error algo te salió mal, él te alza la voz para corregirte?
	<b>Dimensión 3</b>  Motivación <b>(Pirámide de necesidades de Maslow)</b>	3.1. Necesidades fisiológicas. 3.2. Necesidades de seguridad. 3.3. Necesidades sociales. 3.4. Necesidades de estima 3.5. Necesidades de autorrealización.	19,23%	5	22. ¿te sientes cómodo(a) con el ambiente físico que te rodea?  23. ¿Tienes miedo de ser rechazado por alguien de la institución en la que trabajas, solo por no pensar lo mismo que él o ella)?  24. ¿Te llevas bien con todos tus compañeros de trabajo?  25. ¿Sientes que alguien de tus compañeros de trabajo no aprecia la amistad que le brindas?  26. ¿En cuanto a algún trabajo, tu jefe te da la oportunidad para que le demuestres que tienes el mejor potencial?

**Anexos 4:** Ficha de validación por criterio de jueces o experto

**FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO**

**I. GENERALIDADES:**

Nombres y Apellidos: Simón José Cama Flores  
Grado Académico: Magister en Administración  
Fecha: 25.1.2018

**II. OBSERVACIONES:**

**FORMA:**  
Ordenar las Matrices

**ESTRUCTURA:** (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e items)  
Corregir las Matrices

**CONTENIDO:** (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)  
Corregir el instrumento

**III. VALIDACIÓN:**

Luego de evaluado el instrumento Procede  No Procede  para su aplicación.  
previa corrección de la observación

  
**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**  
Simón  
**Mg. Simón José Cama Flores**  
DOCENTE

Sello y Firma del Evaluador  
DNI: 24461156

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: ERWIN MESCO CÁCERES  
Grado Académico: Lic. en ADMINISTRACIÓN  
Fecha: 26.03.18.

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e items)

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento  **Procede**  **No Procede** para su aplicación.

Seto y Firma del Evaluador  
DNI: 28001577

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: Rosa Nelida Ascue Ruiz  
Grado Académico: Magister en Administración de Empresas  
Fecha: 15 / 03 / 18

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

Mejore algunas dimensiones.

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Los Indicadores deben tener coherencia desde el concepto principal

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

Los reactivos sean breves y concisos.

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento Procede  No Procede  para su aplicación.

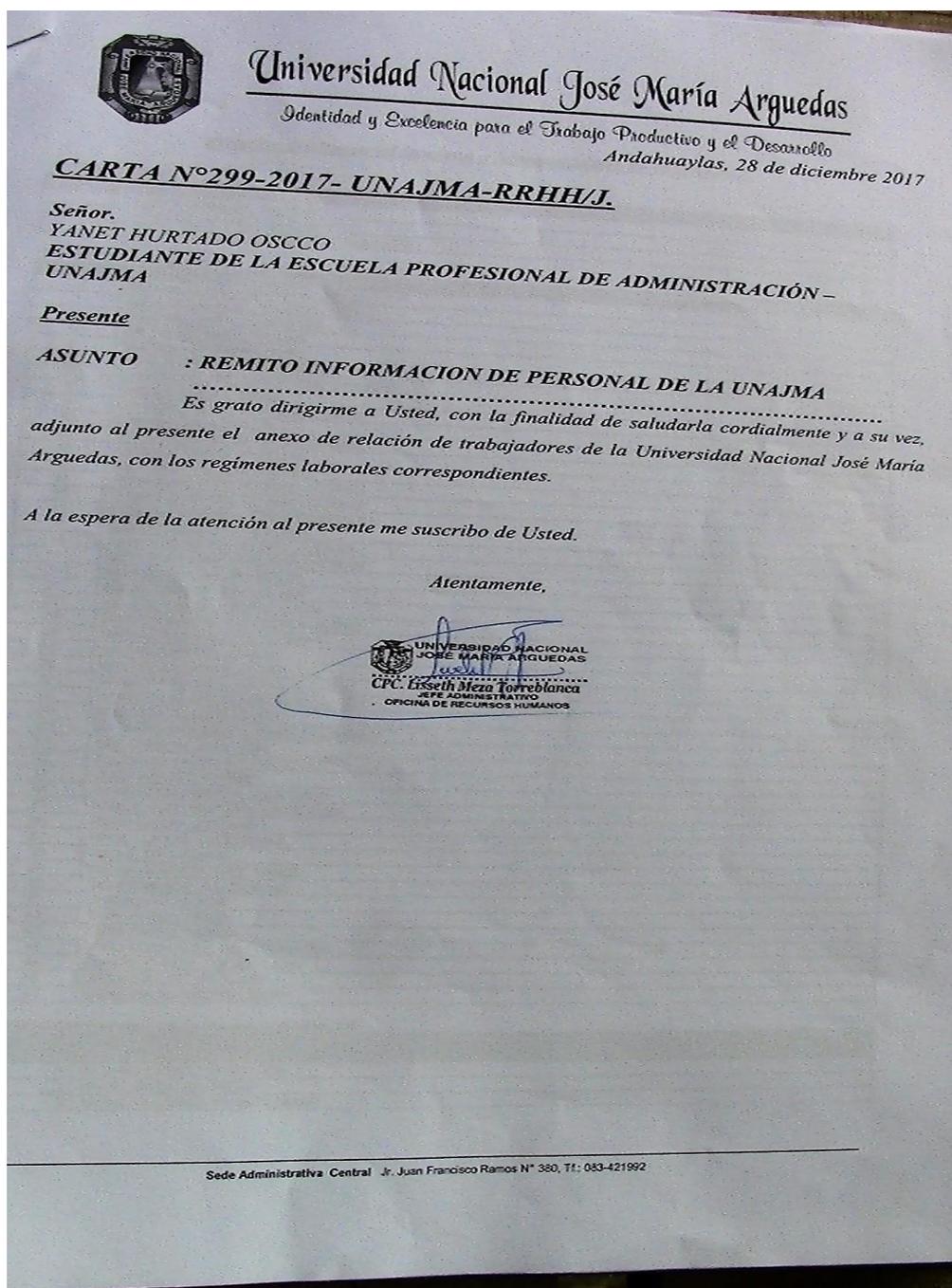


UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Rosa Nelida Ascue Ruiz  
Mgtr. Rosa Nelida Ascue Ruiz

Sello y Firma del Evaluador  
DNI: 48340213016

**Anexos 5:** Solicitud para pedir información de la cantidad de trabajadores administrativos y carta de autorización para aplicar la encuesta .



21	HUANGA MARIN, JULIO CESAR
22	HUILLEN BACA, HERWIN ALAYN
23	LIGARDA SAMANEZ, CARLOS ALBERTO
24	MACHACA MAMANI, JULIO CESAR
25	MACHACA REJAS, JOAQUIN
26	MARTINEZ HUAMAN, EDGAR LUIS
27	MAQUERA FLORES, EDWING ALCIDES
28	MENDOZA MARIN, FLORENTINO LAZARO
29	MESCOO CACERES, EDWIN
30	NAVARRO RAYMUNDO, ANGEL FERNANDO
31	ORE CERRON, JUAN JOSE
32	PALOMINO VALDIVIA, FLOR DE LUZ
33	QUIZA ANAZCO, CARMEN
34	RAMIREZ CAJAMARCA, JUAN CIELO
35	RAMOS HUALLPARTUPA, DAVID JUAN
36	RIVAS LEGUIA, JUVENAL
37	RIVAS LOAYZA, LUCIO ISAIAS
38	ROQUE TITO, EDWIN
39	SERNA HERRERA, ABEL MANUEL
40	SICHEZ MUÑOZ, JULIO CESAR
41	SUANA DIAZ, OLINDA
42	TAIPE PARDO, FREDY
43	TAPIA TADEO, FIDELIA
44	TORO RODRIGUEZ, GINA GENOVEVA
45	TORRES GARCIA, LUZ AZUCENA
46	VALLE DIAZ, FELIPE RAFAEL
47	VALREYMOND TACORA, DARIO

Personal Administrativo bajo el Decreto Legislativo 276

N°	
APELLIDOS Y NOMBRES	
1	ALCARRAZ CURI, HERMELINDA
2	APAZA APAZA, WILFREDO
3	ARONE PALOMINO, HERSON DANNY

4	BARROZA MOLINA, FLORENTINA
5	BEJAR ALEGRIA, MARIBELL XIMARA
6	BERRUCAL MIRANDA, EDUARDO
7	BULLEJE SAMBRANO, JUAN FRANCISCO
8	CANSAYA FLORES, HAYDE
9	CARHENAS SOLANO, JOHEL
10	CHIPANA ORTEGA, ELVA
11	CONTRERAS PEREIRA, ANA MARIA
12	DIAZ TELLO, RONNIE SAMUEL
13	DUQUE GARCIA, JUAN JOSE
14	ECHIVARRIA CHUQUICHAMPI, FRANCISCO NARCISO
15	FLORES COORISAPRA, YOVANA
16	GUTIERREZ RAMIREZ, MARI LU
17	HUACHACA CAMACHO, MARCOS
18	HUAMAN CARRION, MARY LUZ
19	ILAZACA CAHUATA, ZUMILDA
20	JURADO ESTEVES, JUAN DE DIOS
21	KARI FERRO, AYDEE
22	LEGUIA HURTADO, ROBERTO
23	LEON SONCCO, DIONICIA
24	LOAYZA YUPANQUI, MARIO
25	MAZI CCALLE, PASCUAL
26	MEZA TORREBLANCA, LISSETH
27	MORENO HUAMAN, MARGOTH
28	NAVARRO LEGUIA, EDILBERTO MODESTO
29	OCAMPO LLANOS, WILSON OVIEDO
30	ORTIZ UTANI, VERONICA EUSEBIA
31	ORTIZ ALTAMIRANO, SILIA ADRIANA
32	OSGORIMA AGUILAR, GIOVANNA
33	PALMA JARA, BERTHA LUCIA
34	PORRAS DIAZ, NOEMI
35	QUINTANA ATAO, LUDGARDA
36	QUIROZ PARIONA, RICHARD OSWALDO
37	RAMIREZ TELLO, MAGNORY
38	RODAS VERGARA, MARIUSIA
39	ROMERO BANDA, CRISA
40	ROMERO ROJAS, YONY
41	ROSALES HUAMAN, JEYSEN ASVAT
42	SILVEIRA ALARCON, BIJENAVENTURA
43	TISNADO HILLA, DENIS BERTOL
44	VALENZUELA SOLIS, CRISTY KAYSI
45	VARGAS IRURI, TANA
46	VARGAS NECOCHEA, LUZ MARY
47	VEGA DAVILA, ROBERTO CARLOS
48	VELZ MONTESINOS, RODNEY
49	VILLEGAS CASAVARDE, MEDALIT
50	VIVANCO TORVISCO, JULIA LUZMILA
51	YUPANQUI HUACRE, VIOLETA



Personal por Contrato Administrativo de Servicios CAS

N°	APELLIDOS Y NOMBRES
1	ALFARO PAREJA, KAREN MARGOT ✓
2	ARCE AUSEBIAS, ERASMO LINO ✓
3	ARCHULLICA FROILAN MARCIAL ✓
4	BALDARRAGO VELASQUE, HECTOR ✓
5	BAUTISTA SALAZAR, NORY ✓
6	CALCINA LAZARO, VICTOR FERNANDO ✓
7	CARRION AGUILAR, EPIFANIO ✓
8	CCORIMANYA PACHICO, DENISSE ✓
9	CHAHUILCO CCORISAPRA, JOEL AREL DEVIS ✓
10	CHIPANA GUTIERREZ, REIMUNDO ✓
11	CHIPANA HUAMANI, GAVINO ✓
12	CHIPANA SANTARIA, LIDIA ✓
13	CHIRINOS OYOLA, AUGUSTO ✓
14	CLEMENTE HERENCIA, SOLEDAD YOLANDA ✓
15	FROKA NINASHO, FEDERICO ✓
16	ESPIÑOZA ALARCON, JESUS ESTEBAN ✓
17	FRANCO CCOYCCA, ISRAEL ✓
18	GARCIA NAUTO, NIDIA ✓
19	GAVANCHO NAHURIMA, ERER ✓
20	GUIA AI CARRAZ, EDUARDO ✓
21	GUTIERREZ REYNAGA, EDWIN ✓
22	HUAMANTICA VILCA, MARIA INES ✓
23	LEANDRES ATAQ, OSCAR ✓
24	LERA ANTAY, CYNTHIA GIOVANNA ✓
25	LIRA SERNA, CESAR ✓
26	MACHACCA LOAYZA, LAZARO ✓
27	MAMANI HERRERA, ELIZABETH ✓
28	MAYHUIRE OVIEDO, JOSE ✓
29	MERINO AMABLE, MARCELINE ✓
30	MOLINA MENACHO, ROY DAVID ✓
31	MOYA BAUTISTA, HIELBERTO ✓
32	MUNOZ MEDINA, YOSBER ALEX ✓
33	OCHOA TAPIA, ANDREA MARGOT ✓
34	ORTIZ SULLCAPUMA, AI BERTO ✓
35	OSCCO VERGARA, RENEE ANTONIO ✓
36	OVALLE CCAHUJASLLA, FEDERICO ✓

37	PEÑA CAYTIURO, DENABETH ✓
38	PEÑA ALVAREZ, ELDER ✓
39	QUINTANA YAUQUIS, SATURNINO ✓
40	QUISPE OROSCO, EDGAR ✓
41	RAMIREZ OVIEDO, TEOSODOSIA ✓
42	RAMOS ALARCON, JUAN RAUL ✓
43	RAMOS CARO, ADELA ✓
44	RIVAS DEL POZO, MARCO OMAR ✓
45	RODRIGUEZ QUISPE, MARIA ELENA ✓
46	ROMAN QUUANO, AURELIO PAULINO ✓
47	ROMERO CAMPOS, EDGAR ARTEMIO ✓
48	SAIRITUPA ACHATA, ALICIA ✓
49	SOLAR LAURA, EDUARDO ✓
50	TAIPE FRANCO, CHARLES ✓
51	TRINIDAD ARCE, ELISEO ✓
52	TUMBALOBOS ECHACCAYA, ISMAEL ✓
53	VALENCIA LLAMOÇA, MARUJA HERMELINDA ✓
54	VILLARROEL HUILLCA, CONSTANTINO ✓
55	YÑIGO GUIZADO, ROSE ROSE ✓
56	ZAMALLOA BENDEZU, EDGAR ROLANDO ✓

*Handwritten signature or initials.*



Universidad Nacional José María Arguedas

Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo

"AÑO DEL DIÁLOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL"

Andahuaylas, 03 de abril del 2018

**CARTA N° 01- 2018**

SEÑOR (A):

C.P.C Lisseth Meza Torreblanca

JEFE ADMINISTRATIVO DE LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNAJMA.

**ASUNTO:** SOLICITO AUTORIZACIÓN PARA APLICAR LA ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN.

Yo, YANET HURTADO OSCCO, identificado con DNI N° 47604208 y domiciliado en el Jr. Túpac Amaru s/n me presento ante su despacho con la finalidad de saludarle muy cordialmente y a la vez exponer lo siguiente: Que estando en la etapa de aplicación de la encuesta del proyecto de investigación titulado "Comunicación Organizacional Interna y el Clima Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017", motivo por el cual solicito autorización para realizar la encuesta los días 04, 09, 10 y 11 de abril del presente, ya que este proyecto de investigación es para obtener el título de Licenciada en Administración en la Universidad Nacional José María Arguedas

Señor (a) jefe del personal le suplico acceder a mi solicitud y muchas gracias de antemano por su comprensión.

*Sin otro particular aprovecho la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi especial consideración y estima personal.*

Firma Atentamente,

YANET HURTADO OSCCO, DNI: 47604208

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS	
SECRETARÍA GENERAL	
TRÁMITE DOCUMENTARIO	
<b>RECIBIDO</b>	
N° REG 1151	FECHA 03 ABR 2018
HORA 11:00	
FOLIO 01	FIRMA

## Anexos 6: Instrumento de recolección de datos



**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**  
**Escuela Profesional de Administración de Empresas**



### CUESTIONARIO

Estimado señor(a):

Estamos interesados en conocer su opinión sobre el trabajo titulado: **“Comunicación Organizacional Interna y el Clima Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2017”**, por favor no escriba su nombre, es anónimo y confidencial.

Lea con mucha atención cada uno de los enunciados y marca con un (x) el número que mejor describa su respuesta teniendo en cuenta la siguiente escala:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca

#### I.DATOS GENERALES

##### 1.1. Género

- a) Femenino ( )
- b) Masculino ( )

##### 1.2. Edad

- a) De 20 años a 25 años de edad
- b) De 25 a 35 años de edad
- c) De 35 a 40 años de edad
- d) De 40 a 40 años de edad

##### 1.3. Tiempo que labora en la institución

- a) Menos de 2 años
- b) De 2 a 4 años
- c) De 4 a 6 años
- d) De 6 a más años

## VARIABLE1: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA

ITEMS					
<b>Dimensión 1: COMUNICACIÓN DESCENDENTE.</b>					
01 ¿Tu jefe te da a conocer de manera oportuna los objetivos que se tienen que alcanzar en un tiempo establecido?	5	4	3	2	1
02 ¿Las instrucciones que recibes de tu jefe son muy claras?	5	4	3	2	1
03 ¿Cuándo se trata de un trabajo importantísimo, tu jefe te indica los procedimientos que debes seguir para no cometer errores?	5	4	3	2	1
04 ¿Tu jefe supervisa constantemente tu trabajo con la finalidad de que seas mejor en lo que haces?	5	4	3	2	1
05 ¿tu jefe te motiva a practicar los valores culturales de la institución?	5	4	3	2	1
<b>Dimensión 2: COMUNICACIÓN ASCENDENTE</b>					
06 ¿Tienes la absoluta confianza con tu jefe como para poder hablar de tus problemas personales?	5	4	3	2	1
07 ¿Las sugerencias que usted hace con respecto a algún problema son tomados en cuenta por tu jefe?	5	4	3	2	1
08 ¿Tu jefe al evaluar tu trabajo, te dice en que tienes que mejorar?	5	4	3	2	1
<b>Dimensión 3 : COMUNICACIÓN HORIZONTAL</b>					
09 ¿Usted intercambia ideas con su compañero de trabajo para solucionar problemas que surgen al realizar algún trabajo?	5	4	3	2	1
10 ¿Usted coordina con su compañero de trabajo acerca de las tareas que tienen que cumplir, para hacerlo mejor?	5	4	3	2	1
11 ¿Cuándo usted realiza alguna tarea con su compañero de trabajo la cual les parece difícil de hacerlo, tu jefe les indica de como tienen que hacerlo?	5	4	3	2	1

## VARIABLE 2: CLIMA LABORAL

ITEMS					
<b>Dimensión 1: LIDERAZGO</b>					
01 ¿En cuanto al trato de tu jefe, existe favoritismo con alguno de tus compañeros de trabajo?	5	4	3	2	1
02 ¿Las sugerencias que usted considera que es buena, son tomadas en cuenta por tu jefe?	5	4	3	2	1
03 ¿Tu jefe establece metas desafiantes con la intención de saber que tan preparado estas para desempeñarte al más alto nivel?	5	4	3	2	1
<b>Dimensión 2: RELACION INTERPERSONAL</b>					
04 ¿Tu jefe te escucha detenidamente, cuando hablas de un tema que te apasiona hacerlo en bien de la institución?	5	4	3	2	1
05 ¿Demuestras una actitud positiva frente a tu jefe, aunque no sea así, solo por miedo a ser despedido?	5	4	3	2	1
06 ¿Tu jefe cada día se muestra una persona muy amistosa(a) en donde solo con un gesto de él, sientes encontrar en él una persona agradable?	5	4	3	2	1
07 ¿cuándo tu jefe habla contigo observa que hay algo que no está bien en ti, te pregunta del porque muestras dicha actitud?	5	4	3	2	1
08 ¿Cuándo realizas un trabajo, ¿Tu jefe te alienta para que pongas tus mejores potenciales (creatividad, talento) para alcanzar el trabajo?	5	4	3	2	1
09 ¿Cuándo tu jefe está en desacuerdo con tu punto de vista sobre algún trabajo, se muestra una persona desagradable al no compartir tu idea?	5	4	3	2	1
10 ¿Cuándo tu jefe te da un trabajo para que hagas el mismo día, pero por error algo te salió mal, él te alza la voz para corregirte?	5	4	3	2	1
<b>Dimensión 3 : MOTIVACIÓN</b>					
12 ¿Te sientes cómodo(a) con el ambiente físico que te rodea?	5	4	3	2	1
13 ¿Tienes miedo de ser rechazado por alguien de la institución en la que trabajas, solo por no pensar lo mismo que él o ella)?	5	4	3	2	1
14 ¿Te llevas bien con todos tus compañeros de trabajo?	5	4	3	2	1
15 ¿Sientes que alguien de tus compañeros de trabajo no aprecia la amistad que le brindas?	5	4	3	2	1
16 ¿En cuanto a algún trabajo, tu jefe te da la oportunidad para que le demuestres que tienes el mejor potencial?	5	4	3	2	1

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Anexos 7: Fotografías de la encuesta



**Anexos 8:** Copia de cuestionario y entrevista aplicado a los trabajadores administrativos



**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**  
Escuela Profesional de Administración de Empresas



**CUESTIONARIO**

Estimado señor(a):

Estamos interesados en conocer su opinión sobre el trabajo titulado: "Comunicación Organizacional Interna y el Clima Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas Andahuaylas, 2017", por favor no escriba su nombre, es anónimo y confidencial.

Lea con mucha atención cada uno de los enunciados y marca con un (x) el número que mejor describa su respuesta teniendo en cuenta la siguiente escala:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca

**I. DATOS GENERALES**

**1.1. Género**

- a) Femenino (  )
- b) Masculino (  )

**1.2. Edad**

- a) De 20 años a 25 años de edad
- b) De 25 a 35 años de edad
- c) De 35 a 40 años de edad
- d) De 40 a 40 años de edad

**1.3. Tiempo que labora en la institución**

- a) Menos de 2 años
- b) De 2 a 4 años
- c) De 4 a 6 años
- d) De 6 a más años

**VARIABLE1: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA**

ITEMS					
<b>Dimensión 1: COMUNICACIÓN DESCENDENTE.</b>					
01 ¿tu jefe te da a conocer de manera oportuna los objetivos que se tienen que alcanzar en un tiempo establecido?	5	<del>4</del>	3	2	1
02 ¿Las instrucciones que recibes de tu jefe son muy claras?	<del>5</del>	4	3	2	1
03 ¿Cuándo se trata de un trabajo importantísimo, tu jefe te indica los procedimientos que debes seguir para no cometer errores?	5	4	<del>3</del>	2	1
04 ¿tu jefe supervisa constantemente tu trabajo con la finalidad de que seas mejor en lo que haces?	5	<del>4</del>	3	2	1
05 ¿tu jefe te motiva a practicar los valores culturales de la institución?	5	4	<del>3</del>	2	1
<b>Dimensión 2: COMUNICACIÓN ASCENDENTE</b>					
06 ¿Tienes la absoluta confianza con tu jefe como para poder hablar de tus problemas personales?	5	<del>4</del>	3	2	1
07 ¿Las sugerencias que usted hace con respecto a algún problema son tomados en cuenta por tu jefe?	5	<del>4</del>	3	2	1
08 ¿tu jefe al evaluar tu trabajo, te dice en que tienes que mejorar?	5	<del>4</del>	3	2	1
<b>Dimensión 3 : COMUNICACIÓN HORIZONTAL</b>					
¿usted intercambia ideas con su compañero de trabajo para solucionar problemas que surgen al realizar algún trabajo?	<del>5</del>	4	3	2	1
¿Usted coordina con su compañero de trabajo acerca de las tareas que tienen que cumplir, para hacerlo mejor?	<del>5</del>	4	3	2	1
¿Cuándo usted realiza alguna tarea con tu compañero de trabajo la cual parece difícil de hacerlo, tu jefe les indica de como tienen que hacerlo?	<del>5</del>	4	3	2	1

VARIABLE 2: CLIMA LABORAL

DIMENSIONES		ITEMS				
<b>Dimensión 1: LIDERAZGO</b>						
01	¿En cuanto al trato de tu jefe, existe favoritismo con alguno de tus compañeros de trabajo?	5	4	3	<del>2</del>	1
02	¿Las sugerencias que usted considera que es buena, son tomadas en cuenta por tu jefe?	5	<del>4</del>	3	2	1
03	¿Tu jefe establece metas desafiantes con la intención de saber que tan preparado estas para desempeñarte al más alto nivel?	5	<del>4</del>	3	2	1
<b>Dimensión 2: RELACION INTERPERSONAL</b>						
04	¿Tu jefe te escucha detenidamente, cuando hablas de un tema que te apasiona hacerlo en bien de la institución?	<del>5</del>	4	3	2	1
05	¿Demuestras una actitud positiva frente a tu jefe, aunque no sea así, solo por miedo a ser despedido?	<del>5</del>	4	3	2	1
06	¿Tu jefe cada día se muestra una persona muy amistosa(a) en donde solo con un gesto de él, sientes encontrar en él una persona agradable?	<del>5</del>	4	3	2	1
07	¿Cuándo tu jefe habla contigo observa que hay algo que no está bien en ti, te pregunta del porque muestras dicha actitud?	5	4	<del>3</del>	2	1
08	¿Cuándo realizas un trabajo, ¿Tu jefe te alienta para que pongas tus mejores potenciales (creatividad, talento) para alcanzar el trabajo?	5	<del>4</del>	3	2	1
09	¿Cuándo tu jefe está en desacuerdo con tu punto de vista sobre algún trabajo, se muestra una persona desagradable al no compartir tu idea?	5	4	3	2	<del>1</del>
10	¿Cuándo tu jefe te da un trabajo para que hagas el mismo día, pero por error algo te salió mal, él te alza la voz para corregirte?	5	4	3	2	<del>1</del>
<b>Dimensión 3 : MOTIVACIÓN</b>						
12	¿te sientes cómodo(a) con el ambiente físico que te rodea?	5	<del>4</del>	3	2	1
13	¿Tienes miedo de ser rechazado por alguien de la institución en la que trabajas, solo por no pensar lo mismo que él o ella?	5	4	3	<del>2</del>	1
14	¿Te llevas bien con todos tus compañeros de trabajo?	<del>5</del>	4	3	2	1
15	¿Sientes que alguien de tus compañeros de trabajo no aprecia la amistad que le brindas?	5	4	3	<del>2</del>	1
16	¿En cuanto a algún trabajo, tu jefe te da la oportunidad para que le demuestres que tienes el mejor potencial?	5	<del>4</del>	3	2	1

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS  
Escuela Profesional de Administración de Empresas



CUESTIONARIO

Estimado señor(a):

Estamos interesados en conocer su opinión sobre el trabajo titulado: "Comunicación Organizacional Interna y el Clima Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas Andahuaylas, 2017", por favor no escriba su nombre, es anónimo y confidencial.

Lea con mucha atención cada uno de los enunciados y marca con un (x) el número que mejor describa su respuesta teniendo en cuenta la siguiente escala:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca

**I. DATOS GENERALES**

**1.1. Género**

- a) Femenino ( )
- b) Masculino (x)

**1.2. Edad**

- a) De 20 años a 25 años de edad
- b) De 25 a 35 años de edad
- c) De 35 a 40 años de edad (x)
- d) De 40 a más años de edad

**1.3. Tiempo que labora en la institución**

- a) Menos de 2 años
- b) De 2 a 4 años
- c) De 4 a 6 años
- d) De 6 a más años (x)

**VARIABLE1: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA**

ITEMS					
<b>Dimensión 1: COMUNICACIÓN DESCENDENTE.</b>					
01 ¿tu jefe te da a conocer de manera oportuna los objetivos que se tienen que alcanzar en un tiempo establecido?	5	4	3	<del>2</del>	<del>1</del>
02 ¿Las instrucciones que recibes de tu jefe son muy claras?	5	4	<del>3</del>	2	1
03 ¿Cuándo se trata de un trabajo importantísimo, tu jefe te indica los procedimientos que debes seguir para no cometer errores?	5	4	3	2	<del>1</del>
04 ¿tu jefe supervisa constantemente tu trabajo con la finalidad de que seas mejor en lo que haces?	5	4	3	2	<del>1</del>
05 ¿tu jefe te motiva a practicar los valores culturales de la institución?	5	4	3	2	<del>1</del>
<b>Dimensión 2: COMUNICACIÓN ASCENDENTE</b>					
06 ¿Tienes la absoluta confianza con tu jefe como para poder hablar de tus problemas personales?	5	4	3	2	<del>1</del>
07 ¿Las sugerencias que usted hace con respecto a algún problema son tomados en cuenta por tu jefe?	5	4	<del>3</del>	2	1
08 ¿tu jefe al evaluar tu trabajo, te dice en que tienes que mejorar?	5	4	3	2	<del>1</del>
<b>Dimensión 3 : COMUNICACIÓN HORIZONTAL</b>					
¿usted intercambia ideas con su compañero de trabajo para solucionar problemas que surgen al realizar algún trabajo?	<del>5</del>	4	3	2	1
¿Usted coordina con su compañero de trabajo acerca de las tareas que tienen que cumplir, para hacerlo mejor?	<del>5</del>	4	3	2	1
¿Cuándo usted realiza alguna tarea con tu compañero de trabajo la cual parece difícil de hacerlo, tu jefe les indica de como tienen que hacerlo?	5	4	3	2	<del>1</del>

**VARIABLE 2: CLIMA LABORAL**

Dimensión 1: LIDERAZGO	ITEMS				
01 ¿En cuanto al trato de tu jefe, existe favoritismo con alguno de tus compañeros de trabajo?	<del>5</del>	4	3	2	1
02 ¿Las sugerencias que usted considera que es buena, son tomadas en cuenta por tu jefe?	5	4	3	2	<del>1</del>
03 ¿Tu jefe establece metas desafiantes con la intención de saber que tan preparado estas para desempeñarte al más alto nivel?	5	4	3	2	<del>1</del>
Dimensión 2: RELACION INTERPERSONAL					
04 ¿Tu jefe te escucha detenidamente, cuando hablas de un tema que te interesa hacerlo en bien de la institución?	5	4	3	2	<del>1</del>
05 ¿Demuestras una actitud positiva frente a tu jefe, aunque no sea así, solo por miedo a ser despedido?	5	4	3	2	<del>1</del>
06 ¿Tu jefe cada día se muestra una persona muy amistosa(a) en donde solo en un gesto de él, sientes encontrar en él una persona agradable?	5	4	3	<del>2</del>	1
07 ¿cuándo tu jefe habla contigo observa que hay algo que no está bien en ti, te pregunta del porque muestras dicha actitud?	5	4	3	2	<del>1</del>
08 ¿Cuándo realizas un trabajo, tu jefe te alienta para que pongas tus mejores cualidades (creatividad, talento) para alcanzar el trabajo?	5	4	3	2	<del>1</del>
09 ¿Cuándo tu jefe está en desacuerdo con tu punto de vista sobre algún trabajo, se muestra una persona desagradable al no compartir tu idea?	5	4	3	<del>2</del>	1
10 ¿Cuándo tu jefe te da un trabajo para que hagas el mismo día, pero por error te salió mal, él te alza la voz para corregirte?	5	4	3	<del>2</del>	1
Dimensión 3 : MOTIVACIÓN					
11 ¿Te sientes cómodo(a) con el ambiente físico que te rodea?	5	4	3	<del>2</del>	1
12 ¿Tienes miedo de ser rechazado por alguien de la institución en la que trabajas, solo por no pensar lo mismo que él o ella)?	5	4	3	2	<del>1</del>
13 ¿Te llevas bien con todos tus compañeros de trabajo?	5	4	<del>3</del>	2	1
14 ¿Sientes que alguien de tus compañeros de trabajo no aprecia la amistad que brindas?	<del>5</del>	4	3	2	1
15 ¿Cuanto a algún trabajo, tu jefe te da la oportunidad para que le demuestres que tienes el mejor potencial?	5	4	3	2	<del>1</del>

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS  
Escuela Profesional de Administración de Empresas



Entrevista

Fecha: 25/10/2017

Entrevistados: Trabajadores de la Universidad Nacional José María A.

Institución: UNAJMA

OBJETIVO:

Obtener información acerca la problemática que existe en la comunicación organizacional interna y el clima laboral.

Preguntas:

1. ¿Cuándo sabe que algo está mal en su trabajo, lo da a conocer a su jefe?

No, porque tengo miedo de alguna u otra forma que  
me pueda tener represalias y hasta que pueda  
ser despedido, es mejor estar callado hacia él y a los demás

2. ¿Su jefe trata a todos por igual?

A veces hay favoritismo con algunos de mis  
compañeros de trabajo y ese favoritismo hace que  
exista resentimiento entre nosotros

3. ¿Cuando realiza su trabajo, recibe motivación de parte de su jefe?

No, existe motivación porque según los jefes tenemos  
responsabilidades y tenemos que cumplir porque trabajamos  
por una remuneración

4. ¿Tiene confianza con su jefe, para hablar de problemas personales?

No, tengo confianza porque la personal no la divulgamos  
en el trabajo, se nos quedan para nosotros mismos

5. ¿Cuándo se ha sentido mal, su jefe le pregunto del porque muestra dicha actitud?

Casi nunca, porque él está ocupado con su trabajo  
y por lo tanto no muestra molestia con nuestros  
problemas

**Anexos 9:** Plan de propuesta de comunicación organizacional interna y el clima laboral para los trabajadores administrativos de la universidad nacional José maría Arguedas.

**1. Objetivo del plan:** El plan consiste en mejorar la comunicación organizacional interna y el clima laboral que se dan entre los trabajadores administrativos ya sean estos, entre jefes hacia trabajadores, de trabajadores hacia jefes y entre compañeros de trabajo.

## **2. Estructura del plan**

### **Visión de la institución**

Convertirse en una institución capaz de generar entre sus trabajadores administrativos una cultura de comunicación eficaz con el cual se logre un adecuado clima laboral en el trabajo.

### **Misión de la institución**

Ser una institución que maneja la comunicación descendente, ascendente y horizontal correctamente entre sus trabajadores administrativos en el que haya un clima laboral adecuado a través de un buen liderazgo, buena relación interpersonal y buena motivación.

#### **2.1. Valores de la comunicación organizacional interna y el clima laboral en la institución:**

- Escuchar.
- Respetar.
- Valorar.
- Confiar.
- Corregir, etc.

#### **2.2. Políticas de la institución**

La política de la comunicación y el clima laboral en la institución debe tener como actividad primordial comunicar y buscar el bienestar de los trabajadores que se sustenten en aspectos como la comunicación, liderazgo, relación interpersonal y motivación.

### **2.3. Comunicación organizacional interna y clima laboral adecuado**

Para que la comunicación organizacional interna y el clima laboral sean adecuadas dependen de sus respectivas dimensiones de cada una de las variables como:

- Comunicación descendente.
- Comunicación ascendente.
- Comunicación horizontal.
- Liderazgo,
- Relación interpersonal.
- Motivación.

### **2.4. ¿Cómo lograr una buena comunicación organizacional interna y un clima laboral adecuado?**

Una buena comunicación organizacional interna se logra cuando se maneja adecuadamente las comunicación descendente, ascendente y horizontal y el clima laboral a través del liderazgo, relación interpersonal y la motivación.

### **2.5. Proceso para lograr una comunicación organizacional interna y el clima laboral adecuado entre los trabajadores administrativos.**

#### **Paso1. Comunicación organizacional interna**

Debe haber un buen manejo de:

#### **a. Adecuada comunicación descendente (mensajes enviados por parte del jefe al subordinado), es decir:**

El jefe debe hacer conocer a los trabajadores de la institución, los objetivos de la institución, debe dar instrucciones de cómo se tiene que hacer el trabajo, que procedimiento tiene que seguir para hacer bien el trabajo, se tiene que informar a los trabajadores sobre su desempeño y tiene que incentivar a los trabajadores a que practiquen los valores culturales de la institución.

#### **b. Adecuada comunicación ascendente (mensajes de parte de los trabajadores hacia jefes), es decir:**

El jefe debe escuchar atentamente los problemas que tiene el trabajador en la institución, las sugerencias buenas del trabajador que hace respecto a algo deben ser tomadas en cuenta, debe escuchar el informe sobre el desempeño del trabajador.

**c. Adecuada comunicación horizontal (mensajes que se intercambian entre compañeros de trabajo), es decir:**

Los compañeros de trabajo deben intercambiar ideas para la solucionar los problemas que surgen al momento de cumplir tareas, debe haber coordinación al realizar el trabajo, se tiene que recibir ayuda de algún especialista para realizar tareas que son difíciles.

**Paso 2. Clima laboral**

Debe haber un manejo de:

**a. Un buen Liderazgo, es decir:**

En la relación entre jefes hacia trabajadores, trabajadores hacia jefes y compañeros de trabajo los tratos tienen que ser iguales para todos sin ningún favoritismo, se tiene que considerar las ideas de los demás, se tienen que buscar continuamente mejora en el desempeño.

**b. Buena relación interpersonal, es decir:**

En la relación entre jefes hacia trabajadores, trabajadores hacia jefes y compañeros de trabajo tiene que existir un interés genuino del uno del otro; es decir se tiene que hablar pero también escucharse, hay que apreciar el lado positivo de las personas; es decir es bueno que se giga el lado buena de la otra persona para lograr buenas amistades, las personas deben ser amistosas con los demás; es decir a veces es bueno siempre tener en el rostro una mirada de una sonrisa amable y solo así se consigue la impresión de los demás, las personas deben recordar pequeños detalles de otras personas; es decir para que las personas no recuerde como una buena persona es bueno en algún momento preguntarles de sus gusto o disgustos para que se puede sentir escuchada e importante, se tienen que dar alientos entre persona; es decir que las personas siempre requieren de un estímulo para que logren lo que quieran alcanzar, si hay desacuerdos no debe haber muestra de desagrado hacia la otra persona; es decir que si no existe algún acuerdo sobre algo, es mejor decir a la persona que lo entendemos, que lo respetamos pero que no compartimos lo que piensa u opina, al corregir a alguien se debe buscar una forma correcta de hacerlo; quiere decir que no se debe recurrir a los gritos , humillación y mucho menos delante de los demás, lo recomendable es que se menciona su lado bueno que hace.

**c. Buena motivación, es decir:**

Para que los trabajadores se sientan motivados es bueno hacerlos sentir que se están en un ambiente adecuado y armonioso, se deben sentir seguras de sí mismas, la convivencia entre ellos debe ser buenas sin ninguna discriminación, que se aprecie la amistad de los demás y que exista para la persona la oportunidad de desarrollarse potencialmente.

Todo este proceso ayudará a que la institución de desarrollo mejor donde pueda lograr sus objetivos establecidos a través de este proceso de una adecuada comunicación organizacional interna y el clima laboral.









