



UNIVERSIDAD NACIONAL

SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN Y DE

LA COMUNICACIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA

COMUNICACIÓN

CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD CESAR

VALLEJO CAMPUS HUARAZ – 2018

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTADO POR:

BACH. ROSA MARÍA FÁTIMA QUIÑONES HUAYCHA

ASESOR:

MARÍA ANGÉLICA MÉNDEZ ESPINOZA

HUARAZ – PERÚ

AÑO: 2019





16:30

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad de Huaraz, siendo las 16:30 del día miércoles 11 de septiembre de 2019, los Miembros del Jurado de Sustentación de Tesis, que suscriben, se reunieron en acto público en la Facultad de Ciencias Sociales, Educación y de la Comunicación de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo para evaluar la defensa de la tesis presentada por la bachiller:

Nombre(s) y apellidos	Carrera Profesional
Rosa María Fátima QUIÑONES HUAYCHA	Ciencias de la Comunicación

TÍTULO DE LA TESIS:

"CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO CAMPUS HUARAZ-2018"

Después de haber escuchado la sustentación y las respuestas a las preguntas formuladas por el Jurado, se le declara APTA para optar el Título de Licenciada en Ciencias de la Comunicación.

Con el calificativo de (¹⁵) Quince a la Bach. Rosa María QUIÑONES HUAYCHA

En consecuencia, la sustentante queda en condición de recibir el Título de Licenciada en Ciencias de la Comunicación, conferido por el Consejo Universitario de la UNASAM de conformidad con las Normas Estatutarias y la Ley Universitaria en vigencia.

Huaraz, 11 de septiembre de 2019.



Lic. Carlos DE LA CRUZ MEJÍA
Presidente



Lic. Jaime Teodoro DEXTRE RODRÍGUEZ
Secretario


Lic. Jim MONTALVO CÁRDENAS
Vocal



**UNIVERSIDAD NACIONAL
SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO**

"Una Nueva Universidad para el Desarrollo"

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN
Unidad de Grados y Títulos**



INFORME DE SUBSANACIÓN DE OBSERVACIONES

Presentada la Tesis Titulada:

"Clima Organizacional en la Universidad César
Vallejo Campus Huaraz - 2018"

La tesis ha cumplido con subsanar las observaciones
encontradas al momento de la sustentación.

Por consiguiente se encuentra habilitada para que se
entregue el acta de sustentación para los trámites.

Se le informa que las observaciones realizadas por el Jurado Evaluador de la sustentación de la Tesis, han sido levantadas; por lo que se declara apto para el empastado respectivo.

JURADOS: Presidente : Lic. De La Cruz Mejía Carlos
Secretario : Lic. Dextre Rodríguez Jaime
Vocal : Lic. Montalvo Cárdenas Jim

TESISTA(S): Quiñones Huaycha Rosa María Fátima.

Huaraz, 23 de Noviembre de 2020

Carlos De La Cruz Mejía 31674583
Presidente del Jurado



CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD N° 129

EL DIRECTOR DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN DE LA UNASAM HACE CONSTAR:

Que el informe de tesis titulada "CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO CAMPUS HUARAZ - 2018, cuya autora es la bachiller Rosa María Fátima QUIÑONES HUAYCHA, para optar el título de Licenciado en Ciencias de la Comunicación, tiene un 18% de similitud de originalidad, estando dentro del rango aceptable de similitud contemplado en el Anexo 1 del Reglamento de Evaluación de Originalidad de la UNASAM art. 11. aprobado por R.C.U. N°126-2022-UNASAM

Dicha constancia se sustenta en el informe de originalidad presentado a esta unidad por la docente asesora Mag. María Angelica MENDEZ ESPINOZA

Se expide la presente constancia para los fines convenientes

Huaraz, 05 de agosto del 2024

Mag. Arnaldo J. Castillo Garcia
Director (e) Unidad de Investigación

Anexo de la R.C.U N° 126 -2022 -UNASAM
ANEXO 1
INFORME DE SIMILITUD.

El que suscribe (asesor) del trabajo de investigación titulado:

Clima organizacional en la universidad Cesar Vallejo campus Huaraz – 2018

Presentado por: Bach. Rosa María Fátima Quiñones Huaycha

con DNI N°: 47127906

para optar el Título Profesional de:

Licenciado en Ciencias de la Comunicación

Informo que el documento del trabajo anteriormente indicado ha sido sometido a revisión, mediante la plataforma de evaluación de similitud, conforme al Artículo 11 ° del presente reglamento y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de : 18 % de similitud.

Evaluación y acciones del reporte de similitud de los trabajos de los estudiantes/ tesis de pre grado (Art. 11, inc. 1).

Porcentaje		Evaluación y acciones	Seleccione donde corresponda <input type="radio"/>
Trabajos de estudiantes	Tesis de pregrado		
Del 1 al 30%	Del 1 al 25%	Esta dentro del rango aceptable de similitud y podrá pasar al siguiente paso según sea el caso.	<input checked="" type="radio"/>
Del 31 al 50%	Del 26 al 50%	Se debe devolver al estudiante o egresado para las correcciones con las sugerencias que amerita y que se presente nuevamente el trabajo.	<input type="radio"/>
Mayores a 51%	Mayores a 51%	El docente o asesor que es el responsable de la revisión del documento emite un informe y el autor recibe una observación en un primer momento y si persistiese el trabajo es invalidado.	<input type="radio"/>

Por tanto, en mi condición de Asesor/ Jefe de Grados y Títulos de la EPG UNASAM/ Director o Editor responsable, firmo el presente informe en señal de conformidad y adjunto la primera hoja del reporte del software anti-plagio.

Huaraz, 07/08/2024



FIRMA

Apellidos y Nombres: María Angélica Méndez Espinoza

DNI N°: 22505255

Se adjunta:

1. Reporte completo Generado por la plataforma de evaluación de similitud

NOMBRE DEL TRABAJO

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVER
SIDAD CESAR VALLEJO CAMPUS HUAR
AZ – 2018**

AUTOR

Rosa Maria Fatima Quiñonez Huaycha

RECUENTO DE PALABRAS

21219 Words

RECUENTO DE CARACTERES

117130 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

105 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

723.7KB

FECHA DE ENTREGA

Mar 7, 2024 4:36 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Mar 7, 2024 4:38 PM GMT-5

● 18% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 18% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 3% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Base de datos de trabajos entregados
- Material citado
- Material bibliográfico

DEDICATORIA

Este trabajo esta dedicado a mis padres Albertina Huaycha y Carlos Quiñones, por proveer todo lo que soy como persona y confiar en mi siempre, por darme la oportunidad de educarme y apoyarme, gracias por darme una carrera universitaria para mi futuro.

AGRADECIMIENTO

A mis amados padres, Albertina Huaycha y Carlos Quiñones, que gracias a ellos existo y me dieron lo suficiente y necesario para desarrollarme en cada etapa de mi vida académica, a mis hermanos en especial a mi segunda madre que es mi hermana Mariana, por estar conmigo siempre para apoyarme y aconsejarme día a día. A mis docentes por brindarme sus conocimientos y paciencia, tolerancia y mostrar su dedicación en cada clase, a mi asesora María Angélica Méndez, por su aporte profesional y orientación; a mis compañeros por compartir horas de estudios. Gracias a cada uno.

RESUMEN

La investigación titulada “Clima organizacional en la Universidad César Vallejo Campus Huaraz-2018”, trabajo de investigación de paradigma cuantitativo adoptando el diseño de un trabajo descriptivo simple por trabajar con una sola muestra de 50 trabajadores a quienes se les administró una encuesta con escala de Likert. Su objetivo central fue caracterizar el clima organizacional, desagregando los objetivos específicos describiendo los procesos de comunicación, caracterizar la dimensión de la autonomía para la toma de decisiones y evaluar la dimensión de motivación laboral como aspectos fundamentales del clima organizacional.

Como conclusión general se determina que los procesos de comunicación interpersonal, la autonomía, participación en la toma de decisiones, la motivación laboral y aspectos conexos determinantes en el clima laboral de la Universidad César Vallejo Campus Huaraz, se encuentra dentro de los niveles intermedios de casi siempre y casi nunca, no encontrándose los niveles de siempre y nunca en todos los casos; tal como queda evidenciado por la percepción de los trabajadores.

Palabras Claves: Clima, organización, comunicación interpersonal, Autonomía para toma de decisiones, Motivación laboral.

ABSTRACT

The research entitled "Organizational climate at the César Vallejo University Campus Huaraz-2018", quantitative paradigm research work adopting the design of a simple descriptive work for working with a single sample of 50 workers who were given a Likert scale. Its main objective was to characterize the organizational climate, disaggregating the specific objectives of describing communication processes, characterizing the dimension of autonomy for decision making and evaluating the dimension of work motivation as fundamental aspects of the organizational climate.

The results found in terms of objectives determine the following conclusions: As a general conclusion, it is determined that interpersonal communication processes, autonomy and participation in decision-making, such as work motivation and related aspects that determine the University's work environment César Vallejo Campus Huaraz, according to the perception of the workers is within the intermediate levels of almost always and almost never, not meeting the levels of always and never in all cases.

For the rest, due to the descriptive research character of the study, the verification of hypotheses was not considered necessary.

KEY WORDS: Climate, organization, interpersonal communication, Autonomy for decision making, Labor motivation.

INTRODUCCIÓN

Dentro de las organizaciones laborales existen una serie de factores que determinan que la organización cumpla con el desarrollo de sus actividades empresariales, productivas o educativas según sean los casos que les permita lograr los fines, metas y objetivos propuestos. Uno de esos factores viene a ser el clima organizacional, que viene a ser el ambiente generado por las interacciones, emociones y motivaciones de los miembros de un grupo u organización, que tiene que ver con el aspecto físico, emocional y social dentro del grupo laboral.

Bajo este marco referente, la investigación titulada “Clima organizacional en la Universidad César Vallejo, Campus Huaraz en el 2018”, tuvo como objetivo central el de caracterizar el clima organizacional, desagregando los objetivos específicos de describir los procesos de comunicación, caracterizar la dimensión de la autonomía para la toma de decisiones y evaluar la dimensión de motivación laboral como aspectos fundamentales del clima organizacional.

Para el logro de estos objetivos, se desarrolló una investigación descriptiva, siendo la muestra de estudio 50 trabajadores de la Universidad César Vallejo del Campus Huaraz, siendo el instrumento de recolección de datos la Escala de Actitudes de Likert, que permitió recolectar la información en función a la variables, dimensiones e indicadores de la variable de estudio.

El informe de la investigación efectuada se hace conocer en base a tres capítulos que se detallan a continuación:

El Capítulo I: referente al problema y metodología de la investigación, donde se plantea el problema, su formulación en problema general y específicos; los mismos que determinan los objetivos general y específicos, justificándose desde los enfoques teórico, práctico, metodológico, técnico y su viabilidad correspondiente. También tiene en cuenta las hipótesis, las variables de estudio y la correspondiente operacionalización de variables. También, considera la metodología del estudio, donde consigna el tipo

del estudio, su diseño, la población y muestra, la técnica de recolección de datos, y la presentación de la información a través de tablas y gráficos.

El capítulo segundo: Trata de la exposición de los antecedentes de la investigación organizados a nivel internacional, nacional y regional y local; para luego desarrollar el marco teórico relacionado a cada una de las dimensiones de la variable de estudio. Es decir, expone las definiciones del clima organizacional, las teorías que la fundamentan, las dimensiones de comunicación interpersonal, la dimensión autonomía para la toma de decisiones, así como la dimensión de motivación laboral. Cerrando esta parte con el marco conceptual, considerando los conceptos directamente relacionados con las dimensiones e indicadores de la variable de estudio.

El capítulo tercero: trata sobre una breve descripción del trabajo de campo, la presentación de resultados, la discusión de resultados, la adopción de decisiones, para luego exponer las conclusiones del estudio, las recomendaciones, las referencias bibliográficas, y los correspondientes anexos.

La autora.

SUMARIO

Dedicatoria.....	2
Agradecimiento.....	3
Resumen.....	4
Abstract.....	5
Introducción.....	6
Sumario.....	8

Capítulo I: PROBLEMA Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. 1. El problema de investigación.....	13
1.1.1. Planteamiento del problema.....	13
1.1.2. Formulación de problemas.....	15
1.1.2.1. Problema general.....	15
1.1.2.2. Problemas específicos.....	15
1.2. Objetivos de la investigación.....	16
1.2.1. Objetivo general.....	16
1.2.2. Objetivos específicos.....	16
1.3. Justificación de la investigación.....	17
1.3.1. Justificación teórica.....	20
1.3.2. Justificación práctica.....	20
1.3.3. Justificación metodológica.....	21
1.3.4. Justificación técnica.....	21
1.3.5. Viabilidad.....	21
1.4. Hipótesis.....	18
1.4.1. Clasificación de variables.....	18
1.4.2. Operacionalización de variables.....	19

1.5.	Metodología de la investigación.....	19
1.5.1.	Tipo de estudio.....	19
1.5.2.	El diseño de investigación.....	20
1.5.3.	Población y muestra.....	21
1.5.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	22
1.5.5.	Técnicas de análisis y prueba de hipótesis.....	22

Capítulo II. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.	Antecedentes de la investigación	25
2.2.	Bases teóricas sobre el Clima Organizacional.....	34
2.2.1.	Definiciones de clima organizacional.....	34
2.2.2.	Teorías que sustentan el clima organizacional.....	35
2.2.3.	Dimensiones del clima organizacional.....	37
2.2.3.1.	Dimensión Comunicación interpersonal.....	37
2.2.3.2.	Dimensión Autonomía para toma de decisiones.....	40
2.2.3.3.	Estadio convencional.....	43
2.2.3.4.	Dimensión Motivación laboral.....	44
2.2.4.	Factores del clima organizacional.....	46
2.2.5.	Características del clima organizacional.....	47
2.2.6.	Elementos del clima organizacional.....	48
2.2.7.	Medición del clima organizacional.....	49
2.3.	Definición conceptual.....	51

Capítulo III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.	Descripción del trabajo de campo.....	55
3.2.	Presentación de resultados y prueba de hipótesis	56

3.3. Discusión de resultados.....	84
3.4. Adopción de decisiones.....	88
CONCLUSIONES.....	89
RECOMENDACIONES.....	91
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	93
ANEXOS.....	98
Matriz de consistencia.....	99
Instrumento de recolección de datos.....	100
Cuadros y gráficos	



CAPÍTULO I

PROBLEMA Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. El problema de investigación

1.1.1. Planteamiento del problema

Toda organización posee un clima organizacional que la identifica, la distingue, orienta su accionar, rige sus percepciones y determina la imagen que se tiene de ella. Todo estudio organizacional, que pretenda cambios o desarrollo debe tener en cuenta un análisis de la situación del estado actual de los fenómenos y a ello no escapa el diagnóstico del clima organizacional.

Tomando en consideración lo expuesto, se infiere que el clima organizacional es una de las mayores fortalezas de la organización, si ésta se ha desarrollado adecuadamente, caso contrario, constituye una de las principales debilidades; de presentarse de manera negativa, iniciar programas y acciones que cambien los elementos de interrelación personal que impiden que el personal logre identificarse con la organización y desarrolle un clima de trabajo altamente motivador.

El clima organizacional es sin duda, el eje integrador de todas las organizaciones y/o acciones que se llevan a cabo, como ejemplo de esta afirmación, citamos a la Universidad César Vallejo de la sede de Huaraz que viene formando profesionales a nivel de pre grado y pos grado. En la Universidad César Vallejo, Campus Huaraz, labora personal profesional, administrativos y personal de apoyo; que en conjunto administran y gerencia los procesos.

Esta formación debe estar fundada en un clima organizacional basado en los valores fundamentales y de respeto por la identidad individual y colectiva. El

personal de la Universidad César Vallejo de la sede Huaraz, se ve afectado por diversos factores que inciden en su eficacia, algunos de ellos son los diferentes estilos de liderazgo de los directivos de áreas que permanecen poco tiempo en el cargo, el deficiente empleo de la comunicación, la constante rotación de personal asistencial y administrativo, el conflicto entre los valores de la institución y los valores individuales del personal; todo esto genera un descontento que lógicamente repercute en el ambiente de trabajo, desarrollando climas laborales ambiguos, tensos y autoritarios que merman la eficacia del personal y en sus actividades, en el común de los casos se tornan apáticos ante lo que sucede en la institución, afectando directamente la calidad de servicio que se brinda.

Es significativo recalcar que las contradicciones entre el personal tiene sus puntos críticos en la formación de grupos y en el desarrollo de sub culturas organizacionales. También, el diferente nivel educativo de muchos de los trabajadores provoca que varias costumbres adoptadas por éstos sean muy difíciles de cambiar, como ejemplo la difusión de rumores y chismes, rivalidad, el individualismo, el anhelo por figurar; desinterés e incumplimiento a fechas de entrega de trabajos, entre otros aspectos negativos.

Actualmente el clima organizacional en la Universidad César Vallejo, origina que entre trabajadores exista una brecha, debido a que se diferencian en dos grupos de trabajo los administrativos y académicos, quienes tienen de contrato de planilla, que a pesar de gozar de beneficios dados por la ley (vacaciones, seguro, viáticos, productividad, etc.) no se identifican con la institución; interiorizan una actitud de malestar que no se manifiesta abiertamente y que

además se respalda por las mismas cláusulas del contrato que firman, en el cual textualmente se menciona el hecho de que este personal no presentará vínculo alguno con la institución al finalizar su contrato, lo que definitivamente hace que este personal no se identifique con la organización para la cual trabaja.

Un verdadero desarrollo del clima organizacional, permitiría crear un punto de equilibrio entre ambos grupos de referencia, por lo que la brecha entre ellos quedaría cerrada y se desarrollaría un clima de trabajo agradable que permitiría enlazar las necesidades de la organización con las necesidades del trabajador, siendo el desempeño de estos satisfactorio, donde los mayores beneficiarios serían los estudiantes de pre y post grado y de una u otra forma los usuarios que están relacionados con las actividades que ejecuta la Universidad César Vallejo, considerando que el conjunto de normas y valores se interrelacionan con la calidad de servicios que presta esta organización en el sector de la educación superior.

1.1.2. Formulación de problemas

1.1.2.1. Problema general

¿Cuáles son las características que presenta el clima organizacional de la Universidad César Vallejo Campus Huaraz en el 2018?.

1.1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cómo se manifiesta la comunicación interpersonal como dimensión del clima organizacional de la Universidad César Vallejo Campus Huaraz -2018?.

- ¿Cómo se caracteriza la dimensión de la autonomía para la toma de decisiones dentro del clima organizacional de la Universidad César Vallejo Campus Huaraz -2018?.
- ¿Cómo interviene la dimensión de motivación laboral en el clima organizacional dentro de la Universidad César Vallejo Campus Huaraz -2018?.

1.2. Objetivos de investigación

1.2.1. Objetivo general

Caracterizar el clima organizacional de la Universidad César Vallejo Campus Huaraz en el 2018.

1.2.2. Objetivos específicos

- Describir los procesos de comunicación interpersonal como dimensión del clima organizacional de la Universidad César Vallejo Campus Huaraz -2018.
- Caracterizar la dimensión de la autonomía para la toma de decisiones dentro del clima organizacional de la Universidad César Vallejo Campus Huaraz -2018.
- Evaluar la dimensión de motivación laboral como aspecto del clima organizacional dentro de la Universidad César Vallejo Campus Huaraz -2018.

1.3. Justificación de la investigación

- **Conveniencia:** Según Ramírez y Echeverry (2010) la investigación se fundamenta en la búsqueda de la optimización de recursos y tiempos durante el proceso investigatorio, por lo que hay algunos criterios que permiten entender el porqué es tan conveniente e importante dicha investigación (p. 1) en función a la significatividad y viabilidad del estudio.
- **Relevancia social:** A decir de Ferrer (2010) al precisar sobre la relevancia social de un estudio se orienta a entender en qué afectaría dicha investigación o cuál sería el impacto que tendría sobre la sociedad, quienes se beneficiarían con tal desarrollo (p. 21). Específicamente se trata de obtener información sobre las implicancias del clima organizacional de la universidad y sus implicancias en el grupo social.
- **Implicancias prácticas:** De acuerdo al planteamiento de Miller (2002), la justificación práctica tiene que ver con los efectos inmediatos y mediatos del estudio (p. 1879; por lo que el estudio permitirá conocer y evaluar la percepción de cada uno de los trabajadores desde la función que cumple dentro del clima organizacional.
- **Valor teórico:** Sánchez (2001) indica que justificar teóricamente una

investigación significa presentar las razones teóricas que justifican la investigación, (p.120), vale decir, señalar todos los conocimientos que brindará el estudio sobre el objeto investigado, exigiendo reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontando una teoría, contrastar resultados o hacer epistemología del conocimiento existente, en este caso sobre el clima organizacional.

- **Utilidad metodológica:** Galán (2010), refiriéndose a la justificación metodológica indica que es plantear e un nuevo método o una nueva estrategia para generar conocimiento valido y confiable y por lo tanto para investigar y observar durante un proceso que implica varias fases. En el caso del estudio proyectado, se tiene en cuenta el instrumento de recolección de datos elaborado específicamente para el presente estudio.

1.4. Hipótesis

Los procesos de comunicación interpersonal, la autonomía para la toma de decisiones y la motivación laboral de los trabajadores, determinan un buen clima laboral en la Universidad César Vallejo Campus Huaraz en el 2018.

1.4.1. Clasificación de variables

1.4.1.1. Variable única

Clima organizacional.

1.4.2. Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES	INSTRUMENTO
CLIMA ORGANIZACIONAL	Dimensión Comunicación interpersonal	Es el intercambio de información que suele darse entre personas que comparten un espacio físico, es decir, que cohabitan y por ende se ven en la necesidad de emitir y recibir mensajes para normar u organizar la convivencia. Santos, J. (2009).	Interacción recíproca entre trabajadores.	Escala de Actitudes de Likert.
			Horizontalidad en el modelo organizacional.	
			Fuente de información en los trabajadores.	
			Estrategia de elaboración de mensaje.	
	Dimensión Autonomía para toma de decisiones	Tomar decisiones de modo autónomo y responsable es sopesar los pros y los contras de las distintas alternativas posibles en una situación y aceptar las consecuencias de la elección. Así pues, cuando hay que tomar una decisión se debe valorar las posibles consecuencias y, si esas consecuencias pueden ser favorables o no. Martínez (2001).	Autonomía para toma de decisiones.	
			Autoestima de los trabajadores	
			Cumplimiento de las normas	
			Aplicación normatividad	
			Existencia de liderazgo.	
	Dimensión Motivación laboral	Es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo. Robins (2008).	Estímulo a los trabajadores.	
			Premios	
			Sanciones	
Igualdad de trato				
			Expectativas	

1.5. Metodología de la investigación

1.5.1. Tipo de estudio

Es una investigación aplicada, que según Murillo (2008), este tipo de investigación recibe el nombre de “investigación práctica o empírica”, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos

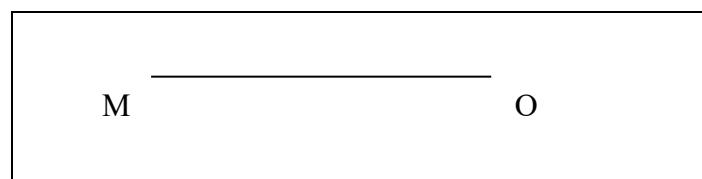
adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación.

En función a las características fundamentales que asume el estudio corresponde a un nivel descriptivo por indagar situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas incluidos en el proceso investigatorio.

1.5.2. El diseño de investigación

El diseño técnico correspondió a un diseño descriptivo simple. Es descriptivo porque describe la variable del Clima Organizacional a través de sus correspondientes dimensiones e indicadores.

Su esquema es el siguiente:



DONDE:

M : Muestra de estudio

O : Observaciones de la muestra de estudio.

1.5.3. Población y muestra

1.5.3.1. Población

Estuvo conformado por 50 trabajadores profesionales, administrativo y académicos. Nómina de trabajadores, GTH (2017).

Cuadro N° 1

Personal	Cantidad	TOTAL
Profesionales	20	50
Administrativos	30	

1.5.3.2. Muestra

La muestra fue censal, siendo conformada por los 50 trabajadores entre profesionales y personal administrativo que vienen laborando en la Universidad César Vallejo Campus Huaraz. La muestra censal no cumplió con los procedimientos probabilísticos, es decir aplicando fórmulas para determinarla. Se tuvo que efectuar un muestreo intencionado, por considerarse a todos los trabajadores que se encontraban laborando en la Universidad Cesar Vallejo del Campus de Huaraz.

1.5.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

1.5.4.1. Técnicas

La técnica de recolección de datos que se empleó de acopio de información en el trabajo de campo fue la Encuesta.

Según Casas (2003), La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz, consistente en procedimientos estandarizados recolección y análisis de los datos de una muestra.

1.5.4.2. Instrumento

En función a la técnica seleccionada, el instrumento específico que se utilizó para la recolección de datos fue un cuestionario, que se diseñó con el formato de la Escala de Likert (Con 5 alternativas). El cuestionario (Escala) de Likert tuvo varios niveles de 3, 5, 8, cuando se aplicó el de 5 niveles los encuestados evitaron las 2 opciones extremas, obteniendo muy poca variación (es el conocido como central tendency).

1.5.5. Técnicas de análisis y prueba de hipótesis

Los datos e informaciones recolectadas en la etapa de campo fueron organizados y sistematizados empleando los procedimientos de la

estadística descriptiva, que permitió organizar y presentar la información en tablas y figuras considerando los estadígrafos descriptivos de la media aritmética, desviación estándar y varianza.

La información proporcionada en las tablas y las figuras, fueron analizados e interpretados en función a los objetivos planteados en la investigación. Todo el procesamiento estadístico se efectuó utilizando el paquete estadístico SPSS 20.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Antecedentes de la investigación

A nivel internacional:

López (2013), en su tesis titulada “Clima Organizacional en una cooperativa de ahorro y crédito afiliada a Micoope”, sustentada en la Universidad Tecnológica de Tula Tepeji de Mexico. Investigación de paradigma cuantitativo, descriptivo correlacional. La técnica de recolección de datos corresponde a la encuesta, siendo su instrumento el Cuestionario denominada Escala de Actitudes de Likert aplicándose a una muestra de 225. Las conclusiones de la investigaciones son las siguientes: El CO es un tema de gran importancia en las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad y una mejor percepción de la misma, sin perder de vista el recurso humano, el ambiente es donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trabajo que un jefe puede tener con sus colaboradores, la relación entre la empresa, son un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño en la organización. Cabe mencionar que el factor humano es la persona más importante de cualquier organización, por lo cual se tiene que estar al pendiente de este recurso, ya que si está pasando por alguna situación de inconformidad, esta traerá consecuencias como: poca productividad, deslealtad, compromiso, apatía, etc.

Ramírez y Domínguez (2012) en la investigación titulada “El clima organizacional y el compromiso institucional en las IES de Puerto Villarta”, sustentada en la Escuela Superior de Comercio y Administración de Santo Tomás-México. Trabajo de investigación de corte cuantitativo, de tipo no experimental descriptivo

correlacional. La muestra de estudio conformada por 384 casos observados, a quienes se les administró el cuestionario como instrumento de recolección de datos. Los hallazgos encontrados muestran que de los 12 binomios en que se agrupan las relaciones entre el clima organizacional y el compromiso, se correlacionan significativamente siete de ellos, que significan un 58% de las posibles combinaciones. De forma agregada, tres de los cuatro factores en que se agrupan las dimensiones del clima organizacional se correlacionan significativamente con el compromiso institucional. Estos datos prueban la hipótesis de que existe una asociación positiva entre el clima organizacional y el compromiso institucional, aunque en algunas dimensiones como el liderazgo y el compromiso las relaciones son débiles; por lo que concluyendo los autores indican que el compromiso y el clima organizacional son actitudes que reflejan un estado psicológico relacionado con los valores y objetivos de una organización.

Ybarra, y García (2012), en su tesis titulado “Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato”. El objetivo principal de la investigación fue Identificar las características del clima organizacional del DEUG, detectando fortalezas, así como áreas de oportunidad, brindando información para que se generen estrategias a fin de establecer un ambiente laboral favorable y satisfactorio para el personal. La investigación fue de tipo descriptiva, con una muestra de 27 individuos la cual estaba integrada por personal administrativo y académico, utilizando un cuestionario la cual sirvió para la recolección de información. Asimismo, se llegó a la conclusión que los colaboradores no se sienten a gusto con el sueldo que perciben, debido a que no satisface sus necesidades, del mismo modo señalan que la institución no reconoce las horas extras de sus trabajos. Por otro lado, los empleados se

desempeñan eficientemente en sus funciones, asimismo la relación entre compañeros es muy favorable, señalando que existe un buen clima laboral entre ellos, y la relación que llevan con su jefe es agradable. La calidad humana y profesional de las personas, el compañerismo, el respeto y la convivencia, son los principios que los colaboradores que tienen en consideración en el trabajo.

Herrán, J. & Pérez, F. (2014) en su tesis titulada “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES Dirección Provincial Pichincha. Universidad Central del Ecuador”. Tuvo como objetivo principal establecer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores del Ministerio de Inclusión Económica y Social, MIES. La investigación fue de tipo no experimental con un diseño descriptivo correlacional. Para la recolección de información se utilizó una encuesta que fue aplicada a 40 colaboradores del Ministerio de Inclusión Económica y Social, MIES. Llegando a la conclusión que existe una relación directa entre el clima organización y el desempeño laboral. Los colaboradores mencionan que la relación que existe entre los compañeros no es adecuada, ya que existe descoordinación y falta de comprensión entre algunos. La falta de comunicación ha generado disgustos entre algunas áreas, ocasionando que las labores no sean productivas. Por otro lado, el desempeño laboral se ha visto perjudicado por los factores mencionados, la falta de un buen clima laboral ocasiono de las funciones no sean desarrolladas de manera eficiente.

Uría, A. (2011) en su tesis: El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la Ciudad de Ambato. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. La investigación tuvo como objetivo principal conocer

todos los aspectos relacionados al clima organizacional y saber cómo este incide en el desempeño laboral. La investigación fue de tipo correlacional y descriptivo, se tuvo una muestra de 36 colaboradores las cuales se le aplicaron una encuesta. Llegando a la conclusión que existe una cierta apatía entre los colaboradores de la institución. El desempeño de los trabajadores se ve perjudicado por el mal liderazgo de los jefes, ya que muchas veces impiden la aportación de nuevas ideas y los trabajadores se sienten cohibidos. Asimismo, los directivos de la empresa no reconocen el esfuerzo y trabajo de los colaboradores, la cual genera la desmotivamos de los mismos. La comunicación entre los colaboradores es de manera formal y jerárquica. No se ejecutan trabajos en grupos, es por ello que existe la falta de compañerismo y unión entre todos los trabajadores que conforman la empresa. El desempeño de los colaboradores no es lo esperado por los directivos de la empresa, ya que no ayudan en el cumplimiento de las metas establecidas por la empresa.

A nivel nacional

Solano (2017) sustentó su tesis de maestría titulada “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjui, año 2017” Investigación sustentada en la Universidad César Vallejo. Estudio de tipo descriptivo y correlacional, donde se aplicó un cuestionario de preguntas a una muestra de 20 colaboradores. Se ha empleado tabla y gráficos, que permitieron llegar a las siguientes conclusiones: Se evidencio una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central – Juanjui, por consiguiente, se demostró la existencia de una

correlación significativa debido a que el valor P (Sig. (Bilateral)) $E_s < 0,05$ es decir “0,000; así mismo se observa que el nivel de correlación de Pearson muestra un valor positivo y de 0,675. Como conclusión se determina que dichos resultados son provenientes de un inadecuado clima organizacional, y acciones mal ejecutadas, repercutiendo directamente en el desempeño de los colaboradores de la institución. En consecuencia, se acepta la hipótesis alterna de la investigación, es decir H_i : “Existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjui, año 2017”.

Panta (2015) en su tesis titulada “Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de la plana docente del consorcio educativo "talentos" de la Ciudad De Chiclayo” sustentada en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo de Chiclayo. Tuvo como objetivo principal conocer la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral de la plana docente del Consorcio Educativo. Los instrumentos utilizados para la recolección de datos, fueron una encuesta y entrevista aplicadas a 67 personas. Se llegó a la conclusión que no existe influencia significativa, del clima organizacional en el desempeño laboral. De acuerdo a la primera variable, se pudo evidenciar que el clima organizacional es autoritario, y por lo cual es calificado muy malo, destacando la mala relación que existe entre los colaboradores, la falta de compañerismo y comunicación han permitido que el clima en el trabajo se vuelva tenso. La falta de reconocimiento e interés por parte de los jefes, ocasiona que los trabajadores se sientan desmotivados. Los docentes no son capacitados y no tiene las herramientas necesarias para realizar un trabajo de calidad. Sin embargo, el hecho de que el clima organizacional es calificada mala, el desempeño laboral no se

ve perjudica, ya que los trabajadores ejercen sus trabajos de manera eficiente y adecuada. Los colaboradores ponen mucho empeño en cada trabajo realizado.

De la Cruz y Huamán (2015) sustentaron su trabajo de investigación titulada “Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la provincia de Huancavelica -2015”, sustentada en la Universidad Nacional de Huancavelica. Tipo de investigación, con nivel de investigación Correlacional, empleándose los métodos de investigación general (Científico), método deductivo, Correlacional, con diseño de investigación Experimental: Transeccional - Descriptivo – Correlacional, donde el universo de estudio consta por 32 trabajadores considerados en la modalidad de contrato CAS. Los instrumentos que se utilizaron en la presente investigación fueron el cuestionario de encuesta; las fichas de resumen, bibliográficas y textuales y la observación. Dentro de las técnicas de procesamiento y análisis de datos se utilizó el programa SPSS v.22. Y finalmente se procesó la “r” de Pearson y la prueba “t” para contrastar las hipótesis de investigación. En la investigación se concluye que el clima organizacional tienen una relación positiva, significativa con el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MAS en la provincia de Huancavelica periodo 2015. La intensidad de la relación hallada es de $r=71\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0 < 0,05$ por lo que dicha relación es positiva media. En el 53,1% de casos el clima organizacional es alto y en el 56,3% de casos el desempeño laboral.

Chupayo (2007), en su tesis Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancayo, diseño de investigación correlacional, tipo de investigación aplicada; citamos las conclusiones que se relacionan

con nuestro estudio: existe una correlación positiva directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancayo. El antecedente de investigación demostró que el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral, manifestando que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancayo se encuentran en un nivel moderado. Analizada la tesis en alusión, determinamos que a mayor clima organizacional mayor desempeño laboral y a mayor rendimiento mayor clima laboral, este resultado representa un grado aceptable con nuestra investigación por lo tanto nos favorece; por los resultados obtenidos en el coeficiente de correlación de Pearson de 0,28 demuestran una correlación positiva entre el clima organizacional y desempeño laboral.

Vásquez, E. (2015) en su tesis: Clima organizacional y la calidad de servicio de las sedes judiciales de Nueva Cajamarca, Rioja, Moyobamba, Lamas y Tarapoto del Distrito Judicial de San Martín – 2015. Universidad Cesar Vallejo. Tarapoto. Perú. Tuvo como objetivo principal conocer la relación que existe entre el clima organizacional y la calidad de servicio de las sedes judiciales, asimismo se tuvo como muestra 117 colaboradores, las cuales se le aplicaron una encuesta y entrevista. Como conclusión, se llegó a determinar la existencia de una relación entre las variables clima organizacional y calidad de servicio dentro de las Sedes Judiciales de Nueva Cajamarca, Rioja, Moyobamba, Lamas y Tarapoto del Distrito Judicial del departamento de San Martín, en el período 2015, ello debido a que tras aplicar la prueba de Rho-Spearman, el valor “p” (Valor de significancia = 0.030) obtenido es menor a 0.05. Así mismo, debido a que el valor “r” es de 0,913, indica una correlación positiva muy fuerte.

A nivel regional

Domínguez (2016), en su investigación de maestría titulada Estilos de liderazgo y clima organizacional en los colaboradores de un hospital en el distrito de Nuevo Chimbote, trabajo de investigación sustentada en la Universidad César Vallejo. Estudio cuantitativo no experimental de corte transversal, siendo su diseño descriptivo correlacional. La muestra de estudio estuvo conformado por 2018 colaboradores. Las conclusiones a que arriba el investigador son las siguientes: Al comparar resultados entre los estilos de liderazgo y clima organizacional, indica que no existe correlación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional. En cuanto al nivel de estilos de liderazgo se encuentran en un nivel promedio, indicando que existe el tipo de liderazgo no es el adecuado para ejercer de manera adecuada en la organización. Con lo que respecta al clima organizacional se evidencia que se encuentran en un nivel favorable, esto quiere decir que los colaboradores perciben un ambiente adecuado dentro del ambiente laboral. Se puede evidenciar que en la correlación de los estilos de liderazgo y el factor autorrealización, no hay correlación en ninguna de las dimensiones con el factor. Dentro de los estilos de liderazgo y el factor involucramiento laboral, no existe correlación alguna con los estilos de liderazgo. Respecto a los estilos de liderazgo y el factor supervisión no existe algún tipo de correlación entre los estilos con el factor de clima organizacional. En los estilos de liderazgo y el factor comunicación, indica que no existe correlación. En los estilos de liderazgo y el factor condiciones laborales, se observa que no existe correlación en ninguna de las dimensiones con el factor de clima organizacional.

Caballero y Carrasco (2012), en la tesis de licenciatura titulada “Inteligencia emocional y clima organizacional en los trabajadores de la Corporación Centinela de Chimbote”, sustentada en la Universidad Cesar Vallejo, Chimbote. Estudio de carácter no experimental, trabajando con una muestra de 100 trabajadores de ambos sexos, entre 20 y 50 años. El instrumento de recolección de datos fue el cuestionario elaborado en base a las dimensiones e indicadores de las variables de estudio. Analizando los resultados se concluye que el 18% de los colaboradores se encuentran con un coeficiente adecuado de 20% que son los que perciben un clima favorable, por ello dentro de los resultados obtenidos, se ha evidenciado que la inteligencia y el estado emocional de cada colaborador influye en diferentes aspectos para que los colaboradores de la organización puedan laborar con toda la tranquilidad necesaria, permitiéndoles desenvolverse productivamente, eficientemente y sobre todo cumpliendo las metas que la organización requiere, para ello el clima de la organización no se verá afectada.

Castillo y Vásquez (2012), en la tesis de Licenciatura titulada El Mobbing y clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nuevo, Chimbote- 2012, trabajo de investigación sustentada en la Universidad César Vallejo. Estudio de tipo descriptivo correlacional, considerando una muestra de estudio de 157 colaboradores. Entre los resultados se encontró que el 45.2% de colaboradores presentan un nivel medio de Mobbing y un 29.3% perciben un nivel desfavorable del clima organizacional, además dentro del análisis que se realizó se encontró que existe una correlación moderada y altamente significativa en las dos variables estudiadas. Por lo que se concluye que existe hostigamiento laboral dentro de la población, es entonces que se ha visto afectada el clima organizacional, generando que no exista un

clima adecuado, este puede verse repercutida no solo en el trabajo de los colaboradores, sino también en la organización por todos estos hechos causados, que incluye a las personas que están dentro de ella.

Arce & Malvas (2014). En la tesis *El clima organizacional y las relaciones interpersonales en la I.E. Manuel González Prada de Huari – 2013*. Su objetivo fue determinar la relación que existe entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales. Tesis de maestría. Universidad Católica Sedes Sapientiae. Lima-Perú. El estudio es de tipo descriptivo, diseño no experimental, transversal-correlacional. Se realizó con una muestra no probabilística de 48 trabajadores entre directivo, jerárquico, docente y administrativos. Los resultados demostraron que entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo existe una alta correlación significativa. El análisis de estos resultados obtenidos conduce a las siguientes conclusiones: Primera, se pudo determinar que existe una correlación significativa alta entre las variables clima organizacional y relaciones interpersonales en el personal. Segunda, entre las variables clima organizacional y la dimensión habilidades comunicativas de la variable relaciones interpersonales existe una correlación significativa y muy alta. Tercera, existe una correlación baja, pero significativa entre la variable clima organizacional y la dimensión compromiso organizacional de la variable relaciones interpersonales.

2.2. Bases teóricas sobre el Clima Organizacional

2.2.1. Definiciones de clima organizacional

De acuerdo con Chiavenato (2001) “el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la

organización en su comportamiento” (p.119). Este concepto aporta un elemento que ayuda a comprender que el clima organizacional en esencia nos remite a la percepción de los que integran una organización, por lo que da lugar a tomar en cuantas distintas fuentes de información de los integrantes de una institución.

Por su parte Brunet (2011) define al clima organizacional como “un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras en cuanto a las interrelaciones existentes entre sus integrantes que tiene que ver con la comunicación, liderazgo, valores, motivaciones, etc.” (p.17).

Otra definición sobre el clima organizacional, lo hace Robbins (2007), donde precisa que “el Clima Organizacional es un ambiente compuesto de aspectos internos, que en algunos casos están sujetas a instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño” (p.28).

2.2.2. Teorías que sustentan el clima organizacional

De acuerdo con Brunet (2004), dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela Gestalt y funcionalista (p. 88).

a. La primera de ella es la Escuela Gestalt: la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo:

- Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo.

- Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.

Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

b. Para la escuela funcionalista: el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma

que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

2.2.3. Dimensiones del clima organizacional

2.2.3.1. Dimensión Comunicación interpersonal.

Fonseca (2010), señala que comunicar es "llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes" (p.47).

Antonio (2013), la comunicación ocurre cuando hay "interacción recíproca entre los dos polos de la estructura relacional (Transmisor-Receptor)" realizando la "ley de bivalencia" (p. 32), en la que todo transmisor puede ser receptor, todo receptor puede ser transmisor. "Es la correspondencia de mensajes con posibilidad de retorno mecánico entre polos igualmente dotados del máximo coeficiente de comunicabilidad".

Según Certo (2011), "La comunicación interpersonal es visto como el proceso de compartir información con otros individuos. Para estar completo, el proceso de comunicación interpersonal debe tener los siguientes tres elementos básicos" (p.120).

a. Fuente / codificador. La fuente /codificador es aquella persona en la situación de comunicación interpersonal que origina y codifica la información que desea compartir con otra persona. La codificación es el proceso de disponer la información en alguna forma que puede ser recibida y comprendida por otra persona.

b. Señal. La información codificada que la fuente pretende compartir constituye un mensaje. Un mensaje que ha sido transmitido de una persona a otra se denomina señal.

c. Decodificador / destinatario es aquella persona con la cual la fuente trata de compartir información. Este individuo recibe la señal y decodifica o interpreta el mensaje para determinar su significado.

La decodificación es el proceso que se sigue para volver a convertir los mensajes en información. En todas las situaciones de comunicación interpersonal, el significado del mensaje es un resultado de la decodificación. El decodificador /destinatario se denomina destinatario o destino.

- **Interacción recíproca entre trabajadores:** Para Goncalves (2007), la importancia de este enfoque reside en el hecho de que “el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores.” Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización.

- **Horizontalidad en el Modelo Organizacional:** Según Casas (2005), La horizontalidad dentro de una organización es una práctica o propuesta organizacional que implica desarrollar o incentivar un poder de decisión o de participación más o menos igualitario entre los individuos que conforman una organización (p. 147). La horizontalidad es opcional para una organización y busca una mayor interacción en el grupo para potenciar el liderazgo y la innovación.
- **Fuente de información en los trabajadores:** Moreno (2013) sustenta que la información es fundamental a la hora de tomar decisiones empresariales; lo que quiere decir que una información precisa y accesible nos ayudará a realizar una correcta elección (p. 7). Por ello qué mejor manera que empezar por saber qué es lo que ocurre en nuestra propia empresa. En las empresas, la información adquiere un papel primordial a la hora de dirigir y gestionar la actividad de las mismas. Una buena información nos hará conocer la realidad de nuestro entorno y nos permitirá adelantarnos con rapidez y eficacia a los cambios, los cuales cada día son más frecuentes.
- **Estrategia de elaboración de mensajes:** La comunicación eficaz es impulsada por el propósito de la campaña, es decir, ¿qué debe cambiar y a quién debe dirigirse para lograr el cambio? Dentro de la estrategia general de la campaña, la estrategia de comunicación define la forma de captar la atención de los destinatarios y transmitir un mensaje de campaña convincente. Dentro de la organización para llegar un buena comunicación se sigue las siguientes estrategias:

- Establecer los objetivos y metas de la comunicación
- Elaborar mensajes clave que efectivamente los destinatarios puedan comprender
- Identifique los canales de comunicación, las técnicas y las herramientas eficaces.
- Catalogue los recursos de comunicación accesibles
- Fije y controle los plazos, hitos e indicadores de los planes de acción
- Redacte un documento de estrategia de comunicación

2.2.3.2. Dimensión Autonomía para toma de decisiones

Kant (2008), señala que la autonomía es el principio por medio del cual la voluntad se hace partícipe de la moralidad, es en virtud de lo cual es posible que ésta (la voluntad racional) formule un imperativo categórico. Cuando la voluntad toma por ley alguna que no está dada por su propia razón práctica sino por un objeto exterior que la determina, ésta actúa moralmente por motivos subjetivos e intereses particulares (conforme al deber), más que por el deber mismo.

Debemos entender que la Heteronomía significa una falta de autoridad imperativa, que es la fuente de todos los principios espurios. (Kohlberg, 2013), plantea dilemas morales a diferentes adultos y ordenando las respuestas. Sus estudios recogieron información de diferentes latitudes (EE.UU, Taiwán, México) para eliminar la variabilidad cultural, y se centraron en el razonamiento moral, y no tanto en la conducta o sus consecuencias. De esta manera, Kohlberg estableció tres estadios de moralidad, cada uno de ellos subdividido en dos

niveles. Se leen en sentido progresivo, es decir, a mayor nivel, mayor autonomía.

Estadio pre convencional: las normas se cumplen o no en función de las consecuencias.

Nivel 1: Orientación egocéntrica. La norma se cumple para evitar un castigo (ejemplo: no le pego a mi compañero de pupitre porque si no me castigan).

Nivel 2: Orientación individualista. La norma se cumple para obtener un premio (ejemplo: hago mis tareas escolares porque así mis padres me compran una moto).

- **Autonomía para toma de decisiones:** El capital intelectual identifica como núcleo fundamental la toma de decisiones en la organización de acuerdo al enfoque humano y, dentro de él, el intercambio de conocimientos. Ulrich (1998) lo define como el producto de las competencias de los trabajadores y su permanencia y compromiso con la organización. El primer factor hace referencia al conocimiento, explícito o implícito, de la organización que genera valor (suma sinérgica del capital humano, organizativo, tecnológico y relacional). El segundo factor está relacionado con el comportamiento de los individuos de la organización en favor o en contra de la difusión de sus bases de conocimiento.
- **Autoestima de los trabajadores:** Señala Billikopf (2012), que la participación en la toma de decisiones de parte de los trabajadores está sujeto a manifestación de su autoestima, lo que significa que según su nivel

de autoestima la calidad de participación y la toma de decisiones será del nivel alto, medio o bajo. Por ello, la aceptación de las decisiones, fomenta la motivación y la autoestima de los trabajadores y mejora las relaciones interpersonales con los empleados. Pero no es siempre fácil el delegar.

- **Aplicación de la normatividad:** Actualmente se le concede cada vez una mayor importancia a la participación de todos los elementos que integran un grupo o equipo de trabajo, en la toma de decisiones, no porque se haya prescindido totalmente de la toma de decisiones hecha exclusivamente por el líder del grupo (gerente, jefe, supervisor, etc.) sino porque hay ocasiones en que se debe aprovechar el conocimiento y la experiencia de un mayor número de personas, para tomar mejores decisiones.

Además, cuando la gente participa en la toma de la decisión, debe tener en cuenta lo establecido en la normatividad externa, así como en las normas internas como el Reglamento Interno, el Manual de Organización y Funciones, el Reglamento de Organización Funciones; en función a dicho conocimiento se siente más comprometida a lograr los resultados deseados, convirtiéndose en un poderoso motivador para que los trabajadores tengan en cuenta en el momento de decidir (Bustos: 2005, p. 88).

- **Existencia de liderazgo:** Bustos (2005) explica que hay que saber lo que puede rendir cada empleado, cuáles son las obligaciones que tiene y exigirle

que las cumpla, pero siempre con educación y asertividad, conductas que indican seguridad en nuestra capacidad de liderazgo y confianza en las competencias de los demás. El liderazgo es fundamental en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización. No se trata de dar más trabajo o responsabilidad a los subordinados, sino mejor trabajo, con el fin de que todos nos centremos en lo que es valioso para la empresa. La delegación evidencia el éxito directivo si va acompañada de un buen criterio de selección, formación y refuerzo.

2.2.3.3. Estadio convencional: las normas se cumplen en función del orden establecido.

Nivel 3: Orientación gregaria. La norma se cumple para satisfacer a los demás (debo ser buen chico para que mis padres se sientan orgullosos de mí).

Nivel 4: Orientación comunitaria. La norma se cumple para mantener el orden social (debo cumplir con mi función dentro de la sociedad). Estadio pos convencional: las normas se cumplen en función de la aceptación individual y de los valores que comportan.

Nivel 5: Orientación relativista. La norma se cumple en función de un consenso, y no se pueden desobedecer (debo respetar las normas en beneficio común y en función de un consenso voluntario).

Nivel 6: Orientación universalista. La norma se cumple cuando respetan valores universales, y si no, se desobedecen (cualquier acción se basa en el respeto de la dignidad de los demás, o de lo contrario es legítima la desobediencia). Kohlberg afirma que los niños viven en el primer estadio, mientras que apenas un 20 % de

los adultos llegan al nivel 5, y solamente un 5 % alcanza el nivel 6. A pesar de las críticas contra el modelo de Kohlberg, hoy en día goza de amplio consenso y reconocimiento.

2.2.3.4. Dimensión Motivación laboral

Según Robbins (2008), la motivación “Es la disposición para hacer algo, en donde la habilidad de la persona para satisfacer alguna necesidad condicionada de ese algo” (Pag.100). Con respecto del autor citado, la motivación es la voluntad de cada una de las personas que ponen para desarrollar una determinada actividad según sus expectativas que benefician o les interesa de esta forma cumplir sus objetivos de forma grupal o personal.

Según Stoner y Freeman (1996), el proceso de motivación se considera: El proceso de motivación en el área administrativa busca influenciar en la conducta de las personas, con la premisa básica de que es el motor principal para que la gente trabaje en forma más eficiente, e incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la psicología humana en un sentido particular y comprometida (p.45).

- **Estímulos a los trabajadores:** Según Duane (2007) la motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro

interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización (p. 174).

Una manera de estimular a los trabajadores es implementar una política de premios y estímulos a los trabajadores consistente en premiar y felicitar públicamente a sus colaboradores con la finalidad de reforzar comportamientos y conductas positivas que se encuentren alineadas con la estrategia de su empresa y orientadas a incrementar la productividad.

- **Aplicación de sanciones:** Dentro del ámbito de la relación de trabajo el empleador está facultado para sancionar al trabajador en aquellas conductas que por acción u omisión signifiquen faltas o incumplimientos en sus obligaciones laborales. Esta facultad del empleador otorgada por el Derecho Laboral, tiene como finalidad reestablecer el orden en la relación de trabajo, en aquellas situaciones que considere que la conducta del empleado puede afectar el cumplimiento de los fines de la empresa. El derecho de aplicar sanciones de por parte del empleador, está sujeta a ciertos límite, no tratándose de una potestad que pueda ser utilizada en forma arbitraria, sino que debe cumplir con los principios de contemporaneidad, proporcionalidad, transitoriedad e imposibilidad de la doble sanción.

Según Cruz (2015), Para llegar a hablar de imponer una sanción, primero, antes que todo, debemos hacer un “buen diagnóstico”. Solamente haciendo un buen diagnóstico de la situación, se podrá tomar medidas justas, evitar errores, situaciones de injusticia, pagar indemnizaciones por un mal

proceder, demandas por no hacer uso correcto de las herramientas que la ley pone en mano de quien tiene la atribución de dirigir una empresa o entidad social.

2.2.4. Factores del clima organizacional

Palma (2014), considera a 5 factores dentro del clima organizacional, entre ellos tenemos:

- a. **La Autorrealización:** es un indicador importante en el desempeño de trabajo, la cual es la percepción y sentimientos de agrado positivos que percibe el colaborador por el hecho de realizar un trabajo, permitiéndoles la oportunidad de crecer profesionalmente.
- b. **El Involucramiento Laboral:** Es un indicador para determinar cómo los colaboradores se involucran con su puesto de trabajo, ver si ellos están cumpliendo con sus labores, y como es su grado de identificación con la empresa, si invierten tiempo y energía para desempeñarse de manera adecuada y eficaz.
- c. **La Supervisión:** Estas son las apreciaciones que los mismos colaboradores tienen, en cuanto a la supervisión de su trabajo, si es que existe algún tipo de monitorio, guía, sugerencias de acuerdo a su avance en actividades dentro de la empresa.
- d. **La Comunicación:** es el grado de fluidez de manera clara, concisa que el colaborador tiene a través de la información que la empresa le brinda,

por ello todo lo que se le sugiere o explica es para mejorar la atención al usuario y/o cliente de la misma empresa.

- e. **Las condiciones laborales:** Están relacionadas con la satisfacción de los colaboradores que sienten dentro de su entorno y las condiciones generales que se le brinda para llevar a cabo y cumplir sus actividades que le sugiere el puesto, para ello contar con los recursos, materiales, implementos, tecnología con un buen funcionamiento permitirá que el colaborador no se sienta frustrado con la posibilidad que en un futuro pueda sufrir de estrés laboral.

2.2.5. Características del clima organizacional

Según Goncalvez (2007), indica que con el fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar las siguientes características:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser internas o externas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

2.2.6. Elementos del clima organizacional

Castillo (2008), explica que el clima laboral no se ve ni se toca; pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como:

- El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización;
- Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles;
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo;
- Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo;
- La estructura con sus macro y micro dimensiones;

- Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones. Estos seis elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo, considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión. Desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.

2.2.7. Medición del clima organizacional

Para Gibson y Colbs (2007), medir el clima organizacional es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o subunidad. Esto implica que los integrantes de una organización den sus opiniones con respecto a los diversos atributos y elementos de la organización.

Medir la percepción del clima significa determinar el grado en que un determinado atributo organizacional es percibido y no el grado en que ese atributo percibido satisface o agrada. Son continuos diferentes que hay que mantener en la medida de lo posible separados.

Dentro de las medidas de clima organizacional de acuerdo con Brunet (2004), se puede identificar tres posturas: medida múltiple de los atributos organizacionales, medida perceptiva de los atributos individuales y medida perceptiva de los atributos organizacionales.

En relación a las medida múltiples de atributos organizacionales, esta considera el clima como un conjunto de características que describe a una organización y la distingue de otra, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los trabajadores dentro de una organización. Las variables utilizadas en esta concepción de clima son numerosas por lo que se llevaría mucho tiempo para analizarlas todas, además solo estudia los comportamientos objetivos tales como el ausentismo y la productividad, dejando de investigar el comportamiento vinculado a la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo.

Referente a la medida perceptiva de los atributos individuales representa más bien una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera su grado de satisfacción. Considerado al clima de esta forma se vuelve sinónimo de opiniones personales y el clima sentido por los empleados es más una función de sus características personales que de los factores organizacionales. Los instrumentos que se aplican son generalmente cuestionarios que solo miden la satisfacción de un factor y no la percepción real del mismo. Para evitar esta tendencia se recomienda utilizar instrumentos que profundicen el estudio, tales como entrevistas y grupo focal.

Con respecto a las medidas perceptivas de los atributos organizacionales se tienen que: a) son percibidas a propósito de una organización y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización actúa con sus miembros y con la sociedad. Las variables propias de la organización interactúan con la

personalidad del individuo para producir las percepciones. Se puede criticar el hecho de que la mayor parte de los investigadores no han especificado el papel que juega el medio externo, la economía de mercado o las interacciones posibles de esas variables sobre las percepciones individuales del clima.

Ahora bien, una cuestión diferente se plantea al señalar algunas variables que pueden influir en el tipo de percepciones o de juicios establecidos sobre el ambiente. Aquí los factores de satisfacción, motivación o de personalidad pueden estar presentes al tiempo que pueden ser también modificados posteriormente por esa percepción. Es un aspecto que no se puede negar al tratar de medir el clima organizacional, pues las respuestas pueden estar condicionadas por el momento en que este pasando la institución y por ende el informante clave, sin embargo no debiera ser un motivo de preocupación al querer medir el clima, puesto que eso significa que en ese tiempo el clima organizacional posiblemente presente indicadores negativos. Además recordemos que ninguna organización es estática, por lo que la misma dinámica de la organización nos lleva a percibir distintos climas.

2.3. Definición conceptual

Clima: La percepción por parte de la organización y del medio ambiente laboral, representa el sistema de filtración o de estructuración perceptiva. En virtud de esta percepción, tal persona efectúa una descripción de la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él en el mundo del trabajo y que representan su

situación laboral, y este medio ambiente, se denomina clima de la organización o de la empresa para un individuo.

Organización: Es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

Clima organizacional: El ambiente donde una persona o grupo desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional.

Comunicación organizacional: La comunicación organizacional es una importante herramienta de mucho aporte laboral en la actualidad que da lugar a la transmisión de la información dentro de las organizaciones para identificar los requerimientos y logros de la organización y los colaboradores de la misma. La comunicación organizacional llega a permitir el conocimiento de los recursos humanos, su desarrollo en la empresa, productividad en los departamentos de trabajo. (Castel: 2009, p. 49).

Comunicación interpersonal: Este tipo de comunicación se da entre dos o más personas que están físicamente próximas. Cada una de las personas integrantes del grupo emite y recibe mensajes. Es una relación de intercambio por medio de la cual dos o más personas comparten su percepción de la realidad. La Comunicación interpersonal es entendida también como un

proceso de emisión, recepción y percepción en la comunicación verbal y no verbal. (Villegas, 2005, p. 77).

Autonomía: Según Clemente (2014), los países con más autonomía en la organización del trabajo son más productivos", si bien ha reconocido que es "difícil" en determinados sectores y empresas lograrla, para agregar que la mayor autonomía no sólo se refiere a la organización del tiempo, sino también a la ordenación de las tareas o al trabajo en equipo; por lo que la autonomía de los recursos humanos en la organización determinan mejor efectividad en el logro de objetivos y metas institucionales. (Clemente, 2014, p. 127).

Toma de decisiones: La toma de decisiones para la administración equivale esencialmente a la resolución de problemas empresariales. Los diagnósticos de problemas, las búsquedas y las evaluaciones de alternativas y la elección final de una decisión, constituyen las etapas básicas en el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas. (Greenwood, 1999, 92)

Motivación laboral: Es una condicionante que propicia la motivación laboral de los trabajadores, es un aspecto que nunca debe faltar entre los trabajadores. Supone un cambio cualitativo a la hora de llevar a cabo un trabajo, pero también como forma de mantener un ambiente agradable y proactivo dentro de la organización laboral. (Barrientos, 2001, p. 54).

CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Descripción del trabajo de campo

3.1.1. Elaboración de instrumentos de recolección de datos

Contando con la resolución de aprobación del trabajo de investigación, la responsable del estudio, se encargó de diseñar y elaborar un instrumento de recolección de datos, siendo la escala de actitudes de Likert en base a 23 enunciados derivados de la variables, sus dimensiones e indicadores del clima organizacional.

3.1.2. Coordinaciones para la recolección de datos

Después de la elaboración de instrumentos de recolección de datos, se coordinó con la administración de la Universidad César Vallejo campus Huaraz, haciéndose conocer el tipo de estudio, la información que se iba a recolectar sobre el Clima Organizacional, la participación de los trabajadores para suministrar información que la empresa iba suministrar referente al estudio. Por otro lado, también se hizo conocer el contenido del cuestionario que se iba a administrar a los trabajadores de la universidad considerados como muestra de estudio.

3.1.3. Aplicación de los instrumentos de recolección de datos

Tal como se consideró en la muestra de estudio, el cuestionario se administró a 50 trabajadores, siendo aplicada en forma individual a cada elemento muestral, aplicándose en un espacio de tiempo de 15 a 20 minutos por cada uno de los informantes.

3.2. Presentación de resultados

Tabla N° 1

1. Para usted, en su centro laboral la comunicación es equitativa de jefe a colaborador.

ALTERNATIVAS	f	%
Siempre (5)	2	4%
Casi siempre (4)	6	12%
A veces (3)	23	46%
Casi nunca (2)	13	26%
Nunca (1)	6	12%
Totales	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores de la Universidad César Vallejo-Huaraz.

Interpretación:

Para el análisis e interpretación de la información reportada se tiene en cuenta el mayor porcentaje de las alternativas, determinándose así la mayor incidencia de las respuestas emitidas por los encuestados.

La información mostrada en la tabla N° 1 indica que el 46 % de respuestas se encuentran centradas en la alternativa a veces. Significando que en la Universidad Cesar Vallejo, según la opinión de la mayoría de los trabajadores el proceso comunicativo se cumple equitativamente de jefe a colaborador.

2. Usted como trabajador de su organización tiene plena libertad de expresar sus ideas.

Tabla N° 2

ALTERNATIVAS	f	%
Siempre (5)	3	6%
Casi siempre (4)	15	30%
A veces (3)	14	28%
Casi nunca (2)	14	28%
Nunca (1)	4	8%
Totales	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Universidad César Vallejo-Huaraz.

Interpretación:

La información reportada en la tabla N° 2 deja claramente establecido que de una muestra de 50 trabajadores encuestados el 30 % responde casi siempre, dos grupos representando cada uno de ellos el 28 % respectivamente responden a veces y casi nunca. Pero teniendo en cuenta lo manifestado por los que responden casi nunca 28 % y nunca 8 %, entre ambos grupos determinan un 36 % que sería la mayor incidencia de las opiniones de los trabajadores.

De las respuestas analizadas se deduce que la mayoría de trabajadores que vienen laborando en la Universidad César Vallejo de la sede de Huaraz, no concuerdan plenamente en que tienen plena libertad de expresar sus ideas. Esta aseveración está determinada por las respuestas de casi nunca y nunca que entre ambos grupos determinan el 36 % de encuestados. Tal situación se debe al tipo de gestión que tiene la universidad el de ser de gestión privada.

3. Usted tiene acceso a las fuentes de información (Trilce, intranet, correo corporativo, etc) que dispone la universidad.

Tabla N° 3

ALTERNATIVAS	f	%
Siempre (5)	6	12%
Casi siempre (4)	3	6%
A veces (3)	21	42%
Casi nunca (2)	17	34%
Nunca (1)	3	6%
Totales	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Universidad César Vallejo-Huaraz.

Interpretación:

Respondiendo la mayoría de trabajadores de la Universidad César Vallejo, representando al 42 % señaló que a veces solamente tiene acceso a las fuentes de información denominados Trilce, intranet y el correo corporativo, y otro grupo representado por el 34 % refirió que casi nunca.

De la información analizada se determina que la mayoría de trabajadores de la Universidad César Vallejo de la sede de Huaraz, tienen acceso a las fuentes de información conocido como Trilce, intranet y el correo corporativo que maneja la universidad en referencia con una frecuencia de a veces, significando que dicho acceso no es permanente.

4. Usted siente que se toma en cuenta sus sugerencias para la mejora de la organización.

Tabla N° 4

ALTERNATIVAS	f	%
Siempre (5)	2	4%
Casi siempre (4)	8	16%
A veces (3)	21	42%
Casi nunca (2)	18	36%
Nunca (1)	1	2%
Totales	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Universidad César Vallejo-Huaraz.

Interpretación:

La información de la tabla hace conocer que el 42 % de encuestados señala que a veces sus ideas son tomadas en cuenta, así como otros dos grupos representado al 36 % y 2 % señalan que casi nunca y nunca sus ideas y sugerencias son tomadas en cuenta.

Determinando el nivel de percepción que tiene los trabajadores de la Universidad César Vallejo de la sede de Huaraz, se encuentra una leve incidencia en que las ideas y sugerencias de los trabajadores, a veces son tomados en cuenta por la universidad para su mejor organización y funcionamiento, tal como se aprecia en la información de la tabla.

5. La comunicación en su centro de trabajo se caracteriza por ser asertiva.

Tabla N° 5

ALTERNATIVAS	f	%
Siempre (5)	0	0%
Casi siempre (4)	3	6%
A veces (3)	17	34%
Casi nunca (2)	25	50%
Nunca (1)	5	10%
Totales	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Universidad César Vallejo-Huaraz.

Interpretación:

Respondiendo al enunciado planteado se encuentra que el 34 % de encuestados, señalan que ocasionalmente la comunicación es asertiva en su centro de trabajo; en cambio otro grupo mayor representado por el 50 % señala categóricamente que casi nunca la comunicación en la organización tiene el carácter de asertiva, complementándose con el 10 % que señala que nunca.

Del análisis efectuado se determina que mayoritariamente los trabajadores perciben que en la Universidad César Vallejo de la sede Huaraz la comunicación no es asertiva, significando que en la universidad no se fomenta la comunicación asertiva que es el respeto por uno mismo y el respeto a los demás a través del proceso comunicativo institucional, tal como lo confirman el 60 % que lo confirman así.

6. La comunicación en su centro de trabajo se caracteriza por ser empática.

Tabla N° 6

ALTERNATIVAS	f	%
Siempre (5)	2	4%
Casi siempre (4)	12	24%
A veces (3)	17	34%
Casi nunca (2)	14	28%
Nunca (1)	5	10%
Totales	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Universidad César Vallejo-Huaraz.

Interpretación:

Respondiendo al enunciado formulado el 24 % de encuestados responde que casi siempre la comunicación en la organización es de carácter empática. El 34 % indica que a veces es empática, y otro grupo representando al 28 % indica que casi nunca, agregándose el 10 % que señala que nunca.

Evaluando esta disimilitud de opiniones y considerando que la comunicación empática es la capacidad de comprender el mundo interior de los demás evitando hacer juicios antojadizos, se determina en función a la información porcentual incidente una leve incidencia en las opciones de casi nunca y nunca alcanzando el 38 % que asevera la opinión sobre la comunicación empática dentro de la organización universitaria.

7. La universidad le comunica oportunamente sobre sus logros organizacionales.

Tabla N° 7

ALTERNATIVAS	f	%
Siempre (5)	4	8%
Casi siempre (4)	2	4%
A veces (3)	20	40%
Casi nunca (2)	20	40%
Nunca (1)	4	8%
Totales	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Universidad César Vallejo-Huaraz.

Interpretación:

La información mostrada en la tabla 7 demuestra objetivamente que el 40 % de encuestados responden que a veces la universidad le comunica oportunamente sobre sus logros organizacionales. No percibiendo así el otro 40 % que refiere como casi nunca. Otro grupo menor representado por el 8 % señala que nunca.

Del análisis porcentual efectuado, se determina que la Universidad César Vallejo de la sede de Huaraz, según la aseveración del 48 % que responden casi nunca y nunca, no comunica a sus trabajadores los logros institucionales, que por una línea de política estratégica organizacional debe fomentarlo en sus sedes universitarias.

8. La universidad le comunica sobre las dificultades organizacionales.

Tabla N° 8

ALTERNATIVAS	f	%
Siempre (5)	2	4%
Casi siempre (4)	17	34%
A veces (3)	15	30%
Casi nunca (2)	15	30%
Nunca (1)	1	2%
Totales	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Universidad César Vallejo-Huaraz.

Interpretación

La información mostrada en la tabla 8, indica que referente al enunciado el 34 % de trabajadores responden que casi siempre las autoridades de la universidad les hacen conocer sobre las dificultades organizacionales que tiene este centro superior de estudios. Un 30 % señala que lo hace a veces, así como el otro 30 % indica que casi nunca lo hace; notándose a la vez un 4 % que señala la opción siempre.

Del análisis efectuado, se determina que existe una percepción diferenciada entre los tres grupos de trabajadores sobre la comunicación de las dificultades organizacionales que vienen atravesando la Universidad César Vallejo de la sede Huaraz, notándose en esta oportunidad la incidencia de 38 % entre los que opinan de casi siempre y siempre.

9. Mediante la comunicación se logran cumplir las metas solicitadas.

Tabla N° 9

ALTERNATIVAS	f	%
Siempre (5)	3	6%
Casi siempre (4)	3	6%
A veces (3)	21	42%
Casi nunca (2)	17	34%
Nunca (1)	6	12%
Totales	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Universidad César Vallejo-Huaraz.

Interpretación:

La tabla muestra que el 42 % de trabajadores encuestados señala que a veces la universidad aprovechando la comunicación logra cumplir sus metas planteadas o solicitadas. Otro grupo representando al 34 % responde que no lo hace casi nunca, complementándose la información con el 12 % que se inclina por la opción de nunca.

Del análisis efectuado, se determina que la Universidad César Vallejo de la sede de Huaraz no llega a cumplir las metas solicitadas a través de la comunicación institucional, tal como se evidencia por el 46 % de respuestas emitidas por los trabajadores.

10. Usted considera que la universidad promueve actividades para mejorar su autoestima.

Tabla N° 10

ALTERNATIVAS	f	%
Siempre (5)	3	6%
Casi siempre (4)	6	12%
A veces (3)	24	48%
Casi nunca (2)	13	26%
Nunca (1)	4	8%
Totales	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Universidad César Vallejo-Huaraz.

Interpretación

Analizando la información reportada en la tabla se encuentra que mayoritariamente el 48 % de trabajadores informantes tienen la percepción que la universidad ocasionalmente promueve actividades para mejorar su autoestima. Por otro lado, encontrándose porcentajes menores en las demás opciones. Otras respuestas a tenerse en cuenta es las respuestas del 26 % y 8 % que se inclinan por las opciones de casi nunca y nunca

De tales respuestas, se deduce que la Universidad César Vallejo de la sede de Huaraz solamente de forma ocasional se preocupa en promover un conjunto de actividades orientadas a mejorar el nivel de autoestima de sus trabajadores, confirmándose tal aseveración por el 34 % de trabajadores que opinan sobre las opciones de casi nunca y nunca.

11. Usted considera, que la universidad reconoce su trabajo.

Tabla N° 11

ALTERNATIVAS	f	%
Siempre (5)	2	4%
Casi siempre (4)	12	24%
A veces (3)	19	38%
Casi nunca (2)	15	30%
Nunca (1)	2	4%
Totales	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Universidad César Vallejo-Huaraz.

Interpretación:

Las opiniones expresadas por el 24 % de los trabajadores de la universidad consideran que casi siempre se reconoce su trabajo. Otro grupo representado por el 38 % señala que la universidad lo hace ocasionalmente. Notándose a la vez un tercer grupo representando al 30 % que afirma que casi nunca reconoce su trabajo, y un 4 % que opina nunca.

De las respuestas analizadas se desprende la idea central que hay dos grupos representados por el 38 % y el 34 % que determinan las opiniones incidentes de a veces y casi nunca y nunca que la universidad reconoce los trabajos de sus colaboradores.

12. Usted considera que, recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas.

Tabla N° 12

ALTERNATIVAS	f	%
Siempre (5)	8	16%
Casi siempre (4)	6	12%
A veces (3)	19	38%
Casi nunca (2)	15	30%
Nunca (1)	2	4%
Totales	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Universidad César Vallejo-Huaraz.

Interpretación:

La percepción sobre la justa retribución económica que hace la universidad a sus trabajadores, queda reflejada en las respuestas del 16 % donde se reconoce que siempre ocurre tal trato económico. Otro grupo conformado por el 38 % de encuestados quienes refieren en el nivel de referencia de a veces. Otros dos grupos representados por el 30 % y el 4 % que señalan las opciones de casi nunca y nunca respectivamente.

Del análisis efectuado se determina que la Universidad César Vallejo de la sede de Huaraz tiene un trato económico diferenciado a sus trabajadores en razón al carácter que tiene de ser una universidad privada, por lo que la incidencia de tal trato económico se encuentra en la incidencia de a veces y casi nunca y nunca.

13. En el centro laboral usted puede realizar su trabajo con autonomía.

Tabla N° 13

ALTERNATIVAS	f	%
Siempre (5)	2	4%
Casi siempre (4)	4	8%
A veces (3)	26	52%
Casi nunca (2)	15	30%
Nunca (1)	3	6%
Totales	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Universidad César Vallejo-Huaraz.

Interpretación:

Respondiendo el mayoritario 52 % de trabajadores encuestados señala que en la universidad donde laboran solamente a veces pueden realizar sus trabajos con plena autonomía. Otro grupo representando al 30 % informa que casi nunca realizan sus trabajo con plena autonomía, del mismo modo otros dos grupos representados por el 30 % y el 6 % señalan que casi nunca y nunca.

Determinando tal situación, se deduce que la mayoría de trabajadores ocasionalmente son los que realizan sus trabajos con plena autonomía, complementándose con la información de otro grupo considerable que señalan casi nunca y nunca que los trabajadores pueden realizar su trabajo con autonomía.

14. Las decisiones asumidas en equipo de trabajo es responsabilidad de todos los trabajadores.

Tabla N° 14

ALTERNATIVAS	f	%
Siempre (5)	2	4%
Casi siempre (4)	3	6%
A veces (3)	15	30%
Casi nunca (2)	25	50%
Nunca (1)	5	10%
Totales	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Universidad César Vallejo-Huaraz.

Interpretación

La tabla y gráfico muestran que el 30 % de trabajadores responden que a veces las decisiones asumidas en equipo de trabajo es responsabilidad de todos los trabajadores. Otro grupo representando al 50 % señala que casi nunca ocurre tal situación, así como que el 10 % señala que nunca.

Las referencias porcentuales analizadas permiten determinar que la mayoría de trabajadores de la Universidad César Vallejo de la sede Huaraz perciben que las decisiones son asumidas por los trabajadores en las opciones de casi nunca y nunca que en ambos casos determinan el mayoritario 60 %. Significando que en la Universidad César Vallejo de la sede Huaraz, las decisiones no son asumidas por el grupo de trabajadores.

15. En la interacción del grupo se observa la participación de líderes que viabilizan la toma de decisiones entre todos.

Tabla N° 15

ALTERNATIVAS	f	%
Siempre (5)	3	6%
Casi siempre (4)	15	30%
A veces (3)	17	34%
Casi nunca (2)	12	24%
Nunca (1)	3	6%
Totales	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Universidad César Vallejo-Huaraz.

Interpretación

La información de la tabla 15 muestra que el 30 % de trabajadores coinciden en percibir que casi siempre en la interacción del grupo se observa la participación de los líderes que permiten la toma de decisiones entre todos. Otro grupo representado por el 34 % señala que tal situación ocurre en el nivel a veces. Otro grupo menor representando al 24 % opina que tal hecho ocurre en el nivel casi nunca, así que el 6 % señala que nunca ocurre tal hecho.

Del análisis efectuado se encuentra que no existe una opción definida en que la interacción del grupo se observa la participación de líderes que viabilizan la toma de decisiones entre todos, encontrándose diversas opciones. Esta aseveración se confirma por el 30 % que señala casi siempre y otro porcentaje similar conformado por los que opinan casi nunca y nunca.

16. Las ideas de los colaboradores son tomadas en cuenta para la toma de decisiones.

Tabla N° 16

ALTERNATIVAS	f	%
Siempre (5)	4	8%
Casi siempre (4)	0	0%
A veces (3)	26	52%
Casi nunca (2)	16	32%
Nunca (1)	4	8%
Totales	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Universidad César Vallejo-Huaraz.

Interpretación

Respondiendo el enunciado planteado el 52 % de trabajadores de la Universidad César Vallejo respondieron mayoritariamente que las ideas de los colaboradores son tomadas en cuenta para la toma de decisiones cumpliéndose en algunas veces. Otro grupo menor representado por el 32 % se ubica en la opción de casi nunca, así como que el 8 % se inclina por la opción nunca.

Del análisis efectuado se llega a determinar que pocas veces las ideas de los trabajadores son tomadas en cuenta para la toma de decisiones en la Universidad César Vallejo de la sede de Huaraz por el tipo de gestión privado que tiene, tal como se evidencia por los que se inclina por la opción de a veces, y los que eligen las opciones de casi nunca y nunca.

17. Los incentivos que brinda la universidad, lo estimulan a que cumpla sus responsabilidades.

Tabla N° 17

ALTERNATIVAS	f	%
Siempre (5)	2	4%
Casi siempre (4)	5	10%
A veces (3)	24	48%
Casi nunca (2)	15	30%
Nunca (1)	4	8%
Totales	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Universidad César Vallejo-Huaraz.

Interpretación

La información porcentual de la tabla, muestra que el 48 % de encuestados de la muestra opinan que la universidad a veces otorga incentivos a los trabajadores como un estímulo para que cumplan en mejores condiciones con sus responsabilidades laborales. Otros grupos menores representados por el 30 % y el 8 % de la muestra señala en términos de casi nunca y nunca.

Del análisis efectuado se deduce que la Universidad César Vallejo no establece los incentivos necesarios para que sus trabajadores se encuentren estimulados para un mejor cumplimiento de sus responsabilidades laborales, tal como se evidencia por las incidencias de las respuestas en las opciones de a veces y casi nunca y nunca.

18. La organización premia a los trabajadores que cumplen satisfactoriamente con sus responsabilidades.

Tabla N° 18

ALTERNATIVAS	f	%
Siempre (5)	4	8%
Casi siempre (4)	12	24%
A veces (3)	15	30%
Casi nunca (2)	16	32%
Nunca (1)	3	6%
Totales	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Universidad César Vallejo-Huaraz.

Interpretación

La tabla muestra que el 8 % y el 24 % de trabajadores se inclinan por las opciones de siempre y casi siempre, confirmando que la universidad premia a los trabajadores que cumplen satisfactoriamente con sus responsabilidades en el trabajo. Otro grupo representado por el 30 % opina que se les premia ocasionalmente, y un tercer grupo representado por el 32 % y el 6 % señalan que casi nunca y nunca respectivamente..

Del análisis efectuado se determina que la Universidad César Vallejo de la sede Huaraz según la opinión del 32 % la universidad sí premia a los trabajadores por el cumplimiento satisfactorio de sus trabajo, encontrándose otro grupo mayor representado por el 38 % que niega tal opinión.

19. La universidad así como estimula, también sanciona a los que no cumplen sus funciones.

Tabla N° 19

ALTERNATIVAS	f	%
Siempre (5)	5	10%
Casi siempre (4)	4	8%
A veces (3)	21	42%
Casi nunca (2)	15	30%
Nunca (1)	5	10%
Totales	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Universidad César Vallejo-Huaraz.

Interpretación

Respondiendo el enunciado el 42 % de encuestados opina que la universidad así como estimula, también sanciona a los que no cumplen con sus funciones. Otros grupos representando al 30 % y 10 % respectivamente responden que casi nunca y nunca. Siendo poco los trabajadores representados por el 10 % y 8 % que perciben que la universidad sanciona a sus trabajadores en las opciones de siempre y casi siempre respectivamente.

Del análisis de la información de la tabla, se encuentra que la percepción de la gran mayoría de trabajadores de la Universidad César Vallejo de la sede Huaraz, es que la universidad donde laboran no sanciona a sus trabajadores.

20. Todos los trabajadores reciben el mismo trato en cuanto a premios y sanciones sin notarse privilegios.

Tabla N° 20

ALTERNATIVAS	f	%
Siempre (5)	3	6%
Casi siempre (4)	6	12%
A veces (3)	20	40%
Casi nunca (2)	18	36%
Nunca (1)	3	6%
Totales	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Universidad César Vallejo-Huaraz.

Interpretación:

La opinión de los trabajadores en un 40 % expresa que solamente a veces la universidad otorga el mismo trato a todos los trabajadores. Por otro lado, dos grupos representados por el 36 % y 6 % señalan que tal situación no ocurre casi nunca y nunca.

Del análisis efectuado, se determina que la Universidad César Vallejo de la sede de Huaraz no otorga el mismo trato a los trabajadores, comprendiéndose que es una organización privada.

21. La universidad brinda beneficios económicos y profesionales a todos los trabajadores.

Tabla N° 21

ALTERNATIVAS	f	%
Siempre (5)	1	2%
Casi siempre (4)	3	6%
A veces (3)	15	30%
Casi nunca (2)	28	56%
Nunca (1)	3	6%
Totales	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores de la Universidad César Vallejo Campus Huaraz.

Interpretación:

Respondiendo el 56 % y 6 % de encuestados señalan que la universidad casi nunca y nunca brinda beneficios económicos y profesionales a todos los trabajadores. Otro grupo menor representado por el 30 % expresa que tales beneficios les alcanza a veces.

Del análisis efectuado, se determina que según la percepción de los trabajadores, la Universidad César Vallejo de la sede Huaraz, no brinda beneficios económicos ni profesionales, tal como lo aseveran los que se inclina por las opciones de casi nunca y nunca totalizando el mayoritario 62 % de opiniones de los trabajadores.

22. En la organización se respeta la normatividad laboral de la universidad.

Tabla N° 22

ALTERNATIVAS	f	%
Siempre (5)	2	4%
Casi siempre (4)	14	28%
A veces (3)	15	30%
Casi nunca (2)	13	26%
Nunca (1)	6	12%
Totales	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores de la Universidad César Vallejo - Huaraz

Interpretación:

Respondiendo el enunciado, se observa que en la tabla el 30 % de encuestados refieren que en la entidad donde laboran solamente a veces se respeta la normatividad de la universidad. Otro grupo representando al 28 % informa que se cumple en la frecuencia de casi siempre. Un tercer grupo, representado por el 26 % indica casi nunca, así como el 12 % opina que nunca.

Del análisis efectuado, se determina que la percepción de la mayoría de trabajadores representados por el 38 % que agrupa a los que responde las opciones de casi nunca y nunca, es que en la Universidad César Vallejo de la sede de Huaraz dicha normatividad propuesta por dicha universidad no se cumple, a pesar de tenerse en cuenta que es de tipo de gestión privada.

23. Participa de las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza.

Tabla N° 23

ALTERNATIVAS	f	%
Siempre (5)	2	4%
Casi siempre (4)	2	4%
A veces (3)	22	44%
Casi nunca (2)	18	36%
Nunca (1)	6	12%
Totales	50	100

Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores de la Universidad César Vallejo - Huaraz

Interpretación

La información reportada en la tabla, muestra claramente que el 44 % de trabajadores encuestados responden que participan a veces en las actividades culturales y recreacionales que la universidad realiza. Otros grupos representados por el 36 % más el 12 % opinan que casi nunca y nunca participan en dichas actividades programadas por la universidad.

De la información analizada, se determina que la percepción de la mayoría de los trabajadores que vienen laborando en la Universidad Cesar Vallejo de la sede de Huaraz, muestra su incidencia en las opciones de casi nunca y nunca 48 % que su participación es muy limitada en diferentes actividades culturales y recreacionales que la universidad realiza.

3.3. Discusión de resultados

Objetivo general: “Caracterizar el clima organizacional de la Universidad César Vallejo Campus Huaraz en el 2018”.

Objetivos específicos:

- **Primer objetivo específico:** “Describir los procesos de comunicación interpersonal como dimensión del clima organizacional de la Universidad César Vallejo Campus Huaraz -2018”.

Resultados:

1. **El modelo de la comunicación organizacional es horizontal en el centro de trabajo:** Respondiendo el 46 % de trabajadores de la universidad coinciden en que tal situación ocurre a veces y no permanentemente. Considerando los antecedentes, en la investigación de [Arce y Malvas \(2014\)](#) en una de sus conclusiones se señala que existe un buen clima para el desarrollo de las habilidades comunicativas interpersonales en la empresa. Desde el nivel teórico, la comunicación equitativa entre jefe y colaborador, se sustenta en lo planteado por Obregón (2010) donde explica que el jefe debe buscar el punto medio en la relación laboral: ni muy camarada, ni mandón. La primera actitud puede llevar a tu equipo a la anarquía; la segunda, intimidarlos o desmotivarlos.
2. **En el trabajo todos los trabajadores tienen plena libertad de expresar sus ideas.** Respondiendo el 30 %, el 28 %, y otro porcentaje similar tal como se evidencia en la tabla 2 señalan que ocurre casi siempre y a veces, y casi nunca respectivamente. Estos resultados tienen que ver con una de las conclusiones de la investigación de Chupayo y Pérez (2007) donde expresan que dentro de la Municipalidad Provincial de Huancayo, los trabajadores no pueden expresar libremente sus ideas por lo que ejecutan lo decidido por los directivos. Desde el nivel teórico, la libre expresión de ideas en el contexto comunicativo es abordado por Blancas (2006), quien señala que la doctrina

en general coincide en reconocer que los trabajadores no pierden su derecho a expresarse libremente, se reconoce este derecho en las relaciones laborales y señala que, en el marco de la relación laboral, el ejercicio de la libertad de expresión cobra significación en la medida que su contenido verse sobre las cuestiones referidas a la marcha de la empresa, su gestión, al servicio que presta y a las relaciones laborales.

3. **Todos los trabajadores tienen acceso a las fuentes de información que dispone la universidad:** Lo que muestra la tabla 3 deja plenamente establecido que el 42 % y el 34 % responden que a veces y casi nunca. Desde los antecedentes, en la investigación de Castillo y Vásquez (2012) titulada “El Mobbing y clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nuevo, Chimbote” en una de sus conclusiones determina que existe información reservada para ejecutivos y directivos de la municipalidad. Teóricamente Según el Blog Especializado en Sistemas de Gestión de Seguridad de las normas ISO27001 la información dentro de la empresa u organización laboral se puede clasificar según su valor, los requisitos legales, la sensibilidad y la criticidad de la empresa, por lo que se entiende que no toda la información de la empresa debe ser de acceso directo para todos los trabajadores.

4. **Existe una apertura de escucha recíproca entre los trabajadores de la organización.** La información de la tabla 4 muestra que el 42 % y el 36 % de los trabajadores responden a veces y casi nunca. Como antecedente se considera el estudio de Balarezo (2014) “La comunicación organizacional interna y su desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive” donde concluye que en la empresa considerada como muestra de estudio, no existe la práctica de la comunicación efectiva, no se observa la escucha recíproca, sino algunos trabajadores son los que quieren imponer sus criterios. Analizando el significado de la escucha recíproca, Pérez (2016) explica que en la actividad profesional y empresarial se debe consagrar un tiempo disponible para escuchar. En tal sentido, la escucha activa recíproca es

fundamental entendiendo que es parte de la escucha comprensiva en las empresas para los trabajadores. Es imprescindible, para trabajar en equipo, entender y entenderse bien con los compañeros.

5. **La comunicación en el centro de trabajo se caracteriza por ser es asertiva y empática.** Las respuestas mayoritarias de los trabajadores de la Universidad César Vallejo de la sede de Huaraz, responden que casi siempre con un 24 %, a veces con un 34 % y casi nunca con un 28 %. Como antecedente, se tiene el estudio de López (2013) en su tesis titulada "Clima Organizacional en una cooperativa de ahorro y crédito afiliada a Micoope", donde en una de sus conclusiones señala que en dicha cooperativa se encuentra un clima donde el proceso comunicativo se caracteriza por ser asertiva y empática. Desde el marco conceptual, la Comunicación Asertiva es una herramienta de la comunicación que favorece la comunicación eficaz entre interlocutores, porque al ponerla en práctica estamos fomentando el respeto por uno mismo y respetamos a los demás. Según el Círculo de Economía de Alicante (2013) Un estilo de comunicación asertiva será útil y funcional para hacer valer nuestros derechos, manejar conflictos, conducir situaciones de negociación con habilidad, establecer y mantener conversaciones con diferentes personas y en diferentes contextos.

Por su parte refiriéndose a la comunicación empática, Pasquale (2015) considera que la empatía es la capacidad de comprender el mundo interior de los demás y evitar hacer juicios. La comunicación empática es el camino que conduce a este objetivo a través de dos técnicas: la comprensión y la escucha activa. La comunicación empática no sólo es un componente importante de la relación de ayuda, sino también una herramienta valiosa en cualquier ambiente de trabajo y en el ámbito social.

6. **Como estrategia comunicativa la universidad hace conocer los logros y dificultades que vienen ocurriendo oportunamente:** Respondiendo los trabajadores de la Universidad César Vallejo indican que a veces y casi nunca, en ambos casos alcanzando el 40 % respectivamente. En la

investigación de Ramírez y Domínguez (2012) titulada “El clima organizacional y el compromiso institucional en las IES de Puerto Villarta” en una de sus conclusiones hacen conocer que en la institución, los directivos periódicamente hacen conocer el estado institucional, incidiendo en los logros y dificultades. Por otro lado, según Burgos (2005), la estrategia comunicativa en la empresa es la herramienta organizacional que sistematiza de manera global, integral y coherente e informa los logros y dificultades sobre los objetivos generales, las tácticas, los mensajes, las acciones, los indicadores, los instrumentos y los plazos que la organización puso en juego en el desarrollo de sus operaciones. Esta información ocurre en dos vertientes. La primera a nivel interno y la segunda a nivel externo.

- 7. Mediante la comunicación franca y oportuna de todos los trabajadores se logran los objetivos y metas institucionales:** La tabla 7 muestra la información donde se observa que respondiendo el 42 % de encuestados indican que a veces, y el 34 % indica que casi nunca. Estos resultados concuerdan con lo encontrado por Ibarra y García (2011) en la tesis titulada “Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato” donde explican que a través de una comunicación horizontal, franca y permanente se consigue una mejor participación de los trabajadores de la universidad que permite el logro de objetivos institucionales. Por su parte, Verónica (2016), expresa que la comunicación organizacional es una herramienta fundamental en las relaciones laborales hoy en día, ya que da lugar a la transmisión de la información dentro de las organizaciones para identificar los requerimientos y logros de las mismas y de sus colaboradores. Para el logro de los objetivos y metas las empresas necesitan mantenerse actualizadas, estar al tanto de las nuevas tendencias e innovar en productos y servicios, lo cual permite su permanencia en el mundo de los negocios y estar dentro de las empresas altamente efectivas. Para eso es necesario que se comprometan a nivel corporativo a darle el valor que realmente se le debe dar a los procesos vitales de comunicación interna y

que le permitan alcanzar los objetivos institucionales y ser competitivas en relación a las demás organizaciones.

- **Segundo objetivo específico:** “Caracterizar la dimensión de la autonomía para la toma de decisiones dentro del clima organizacional de la Universidad César Vallejo Campus Huaraz -2018”.
8. **En la organización se promueve la política de desarrollo de la autoestima de los trabajadores:** Respondiendo los trabajadores en un 48 % indicaron que a veces, y en un 26 % respondieron con la alternativa casi nunca. Como antecedente Herrán, J. & Pérez, F. (2014) en su trabajo de investigación titulada “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES Dirección Provincial Pichincha” dan cuenta que como una de las deficiencias organizacionales es que no se promueve el desarrollo de la autoestima de los trabajadores. Por su parte Russek (2007) señala que una actitud autoritaria, crítica, rígida o de desprecio, disminuye la autoestima de quien la recibe, por lo que un trabajador que se encuentra en esta situación, no sólo se siente mal, sino que busca desquitarse, trabajando mal o provocándole problemas al negocio. Cuando una persona tiene una autoestima baja, repercute en la calidad y cantidad de su trabajo y en las diferentes relaciones que éste implica (jefes, empleados, clientes, proveedores, compañeros, etc.; por ello es importante recordar que una autoestima baja no siempre está relacionada con la falta de capacidad o conocimientos.
9. **En el centro laboral se promueve y fomenta la autonomía de cada uno de los trabajadores:** Frente al enunciado propuesto se observa que el 52 % opina que se cumple a veces, y el 30 % responde casi nunca. El antecedente que guarda estrecha relación con los resultados encontrados corresponden al de Uría (2011) donde en una de sus conclusiones precisa que los directivos de la empresa Andelas Cía Limitada, como principio institucional han determinado el desarrollo de la autonomía como un medio de mejor participación en el desempeño laboral de cada trabajador. Desde el enfoque teórico siguiendo lo propuesto por Smith

(2016) se entiende que la autonomía de los trabajadores trae beneficios positivos tanto para los trabajadores y la sociedad en su conjunto. La autonomía es la capacidad de los empleados para el control de su situación laboral. En función de la empresa la autonomía del empleado podría implicar una opción en la selección de proyectos, roles o clientes.

10. En la organización se valora el autoconcepto positivo como medio de participación de todos los trabajadores: Respondiendo un mayoritario 50 % indicaron que casi nunca se valora el autoconcepto, y un 30 % señaló que se cumple a veces. Como antecedente, se tiene el estudio de Panta (2015) en su tesis titulada “Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de la plana docente del consorcio educativo "talentos" de la Ciudad De Chiclayo”, donde se observa que la mayoría de docentes cuentan con un nivel elevado de autoconcepto que favorece el clima e imagen institucional. Desde el enfoque teórico, el autoconcepto según Perea (2009), es la imagen que tenemos de nosotros mismos. En el autoconcepto inciden diferentes variables, como la percepción de nuestras capacidades y nuestra propia singularidad. Es el conjunto de cogniciones auto-referenciales sobre las que las personas basan su autovaloración como personas trabajadoras y como profesionales.

11. Una decisión asumida es corresponsabilidad de todos los trabajadores. Lo que muestra la tabla N° 11, demuestra porcentualmente que casi nunca las decisiones son asumidas en equipo por los trabajadores, tal como lo confirma el 50 % de encuestados, en segunda opción figura la alternativa a veces representado por el 30 % de trabajadores que lo perciben así. En la investigación de Solano (2017) titulada “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjui, año 2017”, el autor en una de sus conclusiones señala que las decisiones adoptadas en la Gerencia Territorial del Huallaga, se encuentra que a toma de decisiones es de carácter compartido entre los directivos y los trabajadores. Desde la teoría, Martínez (2001), lo ideal es alcanzar una mezcla de estilos de decisiones. El jefe puede tomar decisiones autocráticas, no consultivas, cuando el corto tiempo así lo merece, o cuando la decisión no afectará directamente al equipo, o cuando por razones estratégicas o

confidenciales así sea preciso. El otro estilo hace referencia que las decisiones, sean consultadas al grupo, y quien asuma tal responsabilidad es el colectivo mayoritario, no significando a la vez que sean los trabajadores sean los que determinan la decisión, sino sea de parecer compartido.

12. En la interacción del grupo se observa la participación de líderes que viabilizan la toma de decisiones entre todos: En esta oportunidad se encuentra tres grupos que responden del modo siguiente: El 30 % responde que tal situación ocurre casi siempre, el 34 % señala que ocurre a veces y el 24 % opina casi nunca. Notándose la mayor incidencia en la respuesta de casi nunca. En relación a los resultados obtenidos, De la Cruz y Huamán (2015) en la tesis titulada “Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la provincia de Huancavelica -2015”, en una de sus conclusiones afirman que en el Programa de Cuna Más, se nota la participación activa, participativa y comprometida de algunas madres de familia que denotan un liderazgo que promueven la participación de todas las madres incluidas dentro del programa. Según Gestiópolis (2009), la toma de decisiones dentro de una organización debe estar orientada hacia la búsqueda de la mejora continua, por lo que la toma de decisiones debe ser asumida por los líderes, pero tampoco en forma vertical ni unilateral, sino una toma de decisión consensuada y admitida por todas.

13. Las ideas de todos son tomadas en cuenta para la toma de decisiones: La información mostrada en la tabla deja claramente establecido que frente al enunciado planteado, el 52 % de trabajadores responde que solamente a veces las ideas de todos son tomadas en cuenta para la toma de decisiones, encontrándose otro grupo menor representado por el 32 % que señala que casi nunca. En su tesis Chupayo y Pérez (2007) menciona que las mejores decisiones tomadas por la organización es cuando surgen del colectivo de trabajadores y directivos quienes ponen en consideración diferentes puntos de vista para determinar decisiones consensuadas. Forrester (20012) sustentando la toma de decisiones por el grupo, expone que tomar una decisión supone escoger la mejor alternativa de entre las posibles, se necesita información sobre cada una de estas

alternativas y sus consecuencias respecto a nuestro objetivo. Es por ello, que se justifica que la decisión no sea tomada por una sola persona sea el jefe, directivo o el líder; sino que es conveniente que sea propuesto al grupo, y tal determinación salga del consenso, donde cada uno de los participantes se sienta comprometido por la decisión adoptada, y no sentirse despreocupado por el hecho de que otro u otros hayan tomado tal determinación.

14. Para la toma de decisiones se tiene en cuenta la autonomía de todos los trabajadores de la organización: Analizando las respuestas emitidas se encuentra que el 50 % de la muestra señala que casi nunca se toma en cuenta tal criterio. Otro grupo considerable representado por el 34 % indica que a veces se tiene en cuenta tal criterio. En la investigación de Vásquez (2015) titulada Clima organizacional y la calidad de servicio de las sedes judiciales de Nueva Cajamarca, Rioja, Moyobamba, Lamas y Tarapoto del Distrito Judicial de San Martín – 2015, considera como de los sustentos para la toma de decisiones del grupo laboral el nivel de autonomía mostrada por el grupo de trabajadores. Para Bardales (1999) la toma autónoma de decisiones significa que la persona aprende a pensar por sí mismo, a ser crítica y a analizar la realidad de forma racional, lo que da a entender que para una situación concreta, tomar decisiones de modo autónomo y responsable es sopesar los pros y los contras de las distintas alternativas posibles en una situación y aceptar las consecuencias de la elección. Así pues, cuando hay que tomar una decisión se debe valorar las posibles consecuencias que se pueden derivar de ella y, si esas consecuencias pueden ser importantes es recomendable no hacer lo primero que se nos ocurra o dejarse llevar por lo que hace “todo el mundo”.

- **Tercer objetivo específico:** “Evaluar la dimensión de motivación laboral como aspecto del clima organizacional dentro de la Universidad César Vallejo Campus Huaraz -2018”.

15. La universidad estimula de diferente modo a los trabajadores que cumplen sus responsabilidades: Respondiendo el enunciado se encuentra a tres grupos que

opinan del modo siguiente. El 38 % señala que tales estímulos son otorgados a veces por la universidad; otro grupo representando al 30 % señalan que casi nunca, así como el tercer grupo representando al 24 % opina que ocurre casi siempre. Vásquez (2015) en su tesis titulada “Clima organizacional y la calidad de servicio de las sedes judiciales de Nueva Cajamarca, Rioja, Moyobamba, Lamas y Tarapoto del Distrito Judicial de San Martín – 2015”, hace ver que los premios y estímulos ofertados por la organización laboral son los que permiten una mayor participación y mejor cumplimiento de responsabilidades ante la empresa. Al respecto Clavería (2017) señala que el reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina positivos cambios al interior de una organización. Cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea prolongar en los empleados. Premiar el desempeño actúa, tanto a nivel de los colaboradores como de la organización: puede llegar a ampliar y mejorar la satisfacción y retención de los empleados, y la rentabilidad y productividad de la empresa. La gente que se siente apreciada por otros, posee una actitud positiva y mayor confianza y habilidad para contribuir a las metas.

- 16. Se premia a los trabajadores que cumplen satisfactoriamente con sus responsabilidades:** Frente al enunciado planteado el 48 % de encuestados responde que a veces la universidad estimula a los trabajadores, y otro grupo representando por el 30 % responde casi nunca. Como antecedente, se tiene en cuenta la investigación de De la Cruz y Huamán (2015) titulada “Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la provincia de Huancavelica -2015”, donde en una de sus conclusiones afirman que los premios como estímulos a los trabajadores, se convierte en estrategia para una mayor productividad en su desempeño laboral. Según Sosa (2015), para alcanzar el reconocimiento formal o la compensación, existen una serie de prácticas que los empleados deben llevar a cabo y esto motivaría a algunos, pero también desmotivaría a otros. El informal, en cambio, no

necesita de aprobaciones previas, ya que apunta más bien a reconocer que la gente existe en la empresa. “La gente que gana una compensación se siente muy contenta, muy motivada, pero aquél que no la recibe siente que hubo injusticia, que no se tomó en cuenta todo lo que se hizo. El reconocimiento informal, en cambio, no es un proceso puntual, sino que debiera ser algo continuo y permanente en la organización”, explica.

- 17. Así como se estimula, también la organización sanciona a los que no cumplen sus funciones:** Lo que muestra la tabla 17 indica que el 42 % de trabajadores opinan que ocurre tal hecho a veces. Otro grupo representando al 30 % responde que casi nunca ocurre tal situación. En la tesis de Caballero y Carrasco (2012) que lleva por título “Inteligencia emocional y clima organizacional en los trabajadores de la Corporación Centinela de Chimbote”, dan a conocer que en algunos casos, así como los premios estimulan al trabajador, también en algunos casos los castigos y sanciones se convierten en elementos motivadores. El uso generalizado de la técnica “castigo y recompensa”, también conocido como el método de la zanahoria y el palo, es probablemente tan popular en América Latina como en USA. Rubio (2012) precisa que de acuerdo a investigaciones en psicología, se sustenta en el paradigma del condicionamiento operante, en base a los refuerzos y los castigos. Es importante tener en cuenta, si el refuerzo es primario o secundario, si es concreto o simbólico, si es físico o social, etc., ni de hablar de las tasa de frecuencia, y la consecuencia en la conducta.
- 18. Todos los trabajadores reciben el mismo trato sin notarse privilegios como forma de motivar al trabajo.** Tal como muestra la tabla el 40 % de trabajadores de la Universidad César Vallejo responden en algunas oportunidades todos los trabajadores son tratados de igual modo. Otro grupo representado al 36 % señala que eso no ocurre. De la información se deduce que no existe un trato igualitario. Castillo y Vásquez (2012), en la tesis de Licenciatura titulada El Mobbing y clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nuevo, Chimbote- 2012, hacen ver que dentro de la organización laboral, no se encuentra el trato igualitario, encontrándose el acoso laboral y sexual en algunos casos. Sobre el caso, Según Chiavenato (2007) propone que “para funcionar

dentro de ciertos estándares de operación, las organizaciones tienen un sistema de trato igualitario, no notándose privilegios en otorgar recompensas (incentivos para estimular ciertos tipos de comportamientos) y castigos (sanciones o penas reales potenciales para impedir ciertos tipos de comportamientos) con el fin de limitar el comportamiento de las personas”. Las empresas toman en cuenta el rendimiento de sus trabajadores; están al pendiente de sus logros y sus acciones, por lo que, a manera de incentivos y recompensas, premian a aquellos que han superado las expectativas propuestas por la organización y a manera de castigos, buscan reducir las incidencias en la empresa.

- 19. La universidad apertura expectativas económicas, académicas, y sociales a todos los trabajadores:** De acuerdo a la información mostrada en la tabla se observa que el 56 % de trabajadores de la Universidad César Vallejo de la sede de Huaraz señala que casi nunca el centro de trabajo apertura expectativas económicas, académicas y sociales, otro grupo menor representando al 30 % que tal situación ocurre en algunas oportunidades. Herrán, J. & Pérez, F. (2014) en la tesis titulada “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES Dirección Provincial Pichincha” hacen conocer que en la Universidad Central del Ecuador, sí la organización universitaria procura asignar estímulos económicos, académicos y sociales. Desde el nivel conceptual, según Polo (2017) las expectativas laborales como los beneficios económicos, sociales, de capacitación y otros constituyen herramientas para motivar a los trabajadores para mejorar su nivel de productividad. Algunas empresas lo saben y por ello no escatiman en procurar beneficios para sus trabajadores y procuran hacerlos sentir valorados.
- 20. En la organización se respeta la normatividad laboral de todos los trabajadores:** En la tabla 20 se encuentra que el 30 % de encuestados señalan que tal situación ocurre a veces, el 28 % señala que ocurre casi siempre y el 26 opina que casi nunca. En términos generales, se deduce que la Universidad César Vallejo no cumple con la normatividad laboral. Solano (2017), en la investigación titulada “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjui, año 2017”, hace conocer que en la

organización de referencia, se cumple los derechos laborales establecidos en la normatividad nacional como internacional como las propuestas por la OIT. Sobre el tema Ghellab (2015) explica que “el cumplimiento de la legislación es más que la aplicación de las leyes, se trata también de crear un lugar de trabajo donde hay cooperación entre la dirección y los representantes de los trabajadores, y donde sean respetados los principios y derechos fundamentales en el trabajo”. Mientras que la mayoría de las leyes y reglamentaciones que rigen el cumplimiento son de carácter nacional, la naturaleza internacional de las empresas multimacionales significa que un enfoque simplemente legalista, que depende del gobierno para hacer respetar las leyes laborales nacionales, es insuficiente con respecto a lo que se necesita. El tema “Reforzar el cumplimiento de las normas en el lugar de trabajo mediante la inspección del trabajo” fue identificado por la OIT como una esfera de importancia decisiva. En este contexto, han sido implementadas diversas iniciativas piloto de diálogo social, que involucran a los Consejos Económicos y Sociales y a otros organismos tripartitos, para mejorar el cumplimiento de las normas en los centros de trabajo.

3.4. Adopción de decisiones

Luego de la discusión de resultados, la adopción de decisiones adoptada tiene que ver con la determinación de que en la Universidad César Vallejo Campus Huaraz, el clima organizacional que perciben los trabajadores es que los procesos de comunicación interpersonal, la autonomía para la toma de decisiones, y las implicancias de la motivación laboral como aspectos fundamentales del clima organizacional no se encuentran bien desarrolladas toda vez que la mayoría de los trabajadores responden como alternativas las alternativas a veces, casi nunca y raramente; lo que significa que la toma de decisiones son tomadas en cuenta sin considerar la autonomía, la corresponsabilidad, tal como se evidencia en las tablas y gráficos analizados.

CONCLUSIONES

Conclusión general:

Como conclusión general se determina que los procesos de comunicación interpersonal, la autonomía y participación en la toma de decisiones, como la motivación laboral y aspectos conexos determinantes en el clima laboral de la Universidad César Vallejo Campus Huaraz, según la percepción de los trabajadores se encuentra dentro de los niveles intermedios de casi siempre y casi nunca, no encontrándose los niveles de siempre y nunca en todos los casos.

Conclusiones específicas:

1. Los procesos de comunicación interpersonal como dimensión del clima organizacional de la Universidad César Vallejo Campus Huaraz como el modelo de la comunicación, plena libertad de expresión de ideas, el acceso de todos a las fuentes de información, la apertura a la escucha activa y recíproca, la comunicación asertiva y empática, la estrategia comunicativa de hacer conocer los logros y dificultades de la organización, así como la comunicación franca y oportuna que permite el logro de objetivos y metas institucionales, en términos generales se encuentra en la incidencia de a veces, y casi nunca, lo que significa que los procesos comunicativos no se desarrollan en las mejores condiciones entre los trabajadores.

2. Evaluando las respuestas referentes a la autonomía para la toma de decisiones, se encuentra la política de desarrollo de la autoestima, el fomento de la autonomía de los trabajadores, la valoración del autoconcepto positivo como medio de participación, así como la decisión asumida por corresponsabilidad de todos los trabajadores, participación de líderes para la toma de decisiones, donde las ideas de la mayoría se consideran para la toma de decisiones, se encuentra como resultado que las respuestas emitidas por los trabajadores de la Universidad César Vallejo son coincidentes en las alternativas a veces, casi nunca y raramente; lo que significa que la toma de decisiones son tomadas en cuenta sin considerar la autonomía, la corresponsabilidad, tal como se evidencia en las tablas y gráficos analizados.

3. En relación a las implicancias de la motivación laboral como aspecto fundamental del clima organizacional dentro de la Universidad César Vallejo Campus Huaraz se encuentra que la universidad estimula de diferente modo a los trabajadores que cumplen sus responsabilidades, se premia a los trabajadores que cumplen satisfactoriamente con sus responsabilidades, la estimulación y sanciones al personal, el mismo trato a todos los trabajadores, la apertura de expectativas económicas, académicas, y sociales, y el respeto a la normatividad laboral de todos los trabajadores; tal como se evidencia en las tablas y gráficos del 15 al 20, las respuestas mayoritarias son coincidentes en las alternativas de a veces y casi nunca, en pocos casos refiriéndose a casi siempre. De este análisis se determina

que la motivación laboral se encuentra dentro de los niveles regulares, sin llegar a los niveles altos ni bajos.

RECOMENDACIONES

1. La Universidad César Vallejo Campus Huaraz, debe mejorar el nivel del clima organizacional, porque de acuerdo a las respuestas emitidas por la mayoría de sus trabajadores se encuentra que los procesos de comunicación, la toma de decisiones y aspectos de motivación laboral no se vienen cumpliendo satisfactoriamente.
2. Los directivos de la Universidad César Vallejo Campus Huaraz deben establecer mecanismos de mejora de los procesos de comunicación interpersonal como dimensión del clima organizacional de la Universidad César Vallejo Campus Huaraz.
3. La Universidad César Vallejo Campus Huaraz en su política organizacional debe implementar estrategias de participación en función a la autonomía, autoestima e intervención colectiva para la toma de decisiones como un plan de mejoramiento del clima organizacional que favorezca a todos los trabajadores como a la misma organización.
4. La Universidad César Vallejo Campus Huaraz, como línea estratégica de mejoramiento del clima organizacional debe promover la motivación laboral, donde los trabajadores comprendan que son respetados sus derechos, son tratados

todos por igual y se sientan reconocidos por los premios y estímulos, como la seguridad que la organización debe proporcionarles.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antonio, G. (2013). *La comunicación en las organizaciones empresariales*. Lima: Universo.
- Arce, G. & Malvas, Y. (2014). *El clima organizacional y las relaciones interpersonales en la I.E. Manuel González Prada de Huari*. Huari: Universidad Católica Sedes Sapientiae.
- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*. Ecuador: Universidad de Ambato.
- Bardales, J. (1999). *Toma de decisiones a nivel persona y de grupo*. Buenos Aires: Kapelusz.
- Blancas, C. (2007). *Derechos Fundamentales de la Persona y Relación de Trabajo*. Lima: Fondo Editorial PUCP.
- Billicopf, G. (2012). *La participación y delegación en la toma de decisiones*. Estados Unidos: Universidad de California.
- Blog Especializado en Sistemas de Gestión de seguridad de la información (2015). *La información dentro de la organización empresarial* Recuperado de [Obtenido de http://www.pmg-ssi.com/2015/05/iso-27001-clasificacion-de-la-informacion/](http://www.pmg-ssi.com/2015/05/iso-27001-clasificacion-de-la-informacion/).
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición diagnóstica y consecuencias*. México: Trillas
- Burgos, M. (2005). *Estrategias comunicativas dentro del empresa*. México: Trillas.
- Bustos, G. (2005). *Como participa el trabajador en la organización laboral*. Madrid: El Lápiz. Bustos: 2005, p. 88).
- Caballero, E. & Carrasco, F. (2012). *Inteligencia emocional y clima organizacional en los trabajadores de la corporación centinela, Chimbote*. Chimbote: Universidad Cesar Vallejo.
- Casas, (2003). *La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos*
- Castillo, Y. y Vásquez, B. (2012). *El Mobbing y clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nuevo, Chimbote- 2012*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Cesar Vallejo, ChimboteCerto, S. (2011). *Administración moderna*. Colombia: Pearson.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción general a la administración*. México: Mc-Graw-Hill Interamericana.

- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso administrativo*. Colombia: MCGRAW-HILL
- Chupayo, J. (2007). *Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad de Huancayo*. Huancayo- Perú: Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Círculo de Economía de Alicante (2017). *La Comunicación Asertiva. Una habilidad personal y profesional*. España-Alicante: Publicaciones del Círculo de Economía.
- Clavería, A. (2017). *Importancia de reconocer a los empleados*. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-importancia-de-reconocer-los-empleados>
- Clemente, J. (2014). *La autonomía de directivos y trabajadores en la organización laboral*. México: Santillana.
- Domínguez, I. (2016). *Estilos de liderazgo y clima organizacional en los colaboradores de un hospital en el distrito de Nuevo Chimbote*. Chimbote: Universidad César Vallejo.
- De la Cruz, E. y Huamán, A. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la provincia de Huancavelica - 2015*. Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica.
- De la Cruz, E. y Huamán, A. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la provincia de Huancavelica - 2015*. Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica.
- Duane, R. (2007). *Administración Estratégica*. Colombia: Cengage Learning
- Ferrer, J. (2010). *Metodología de la investigación social*. México: Trillas.
- Fonseca, J. (2010). *Desafíos de la sociedad de la información en América Latina y Europa, primer foro de las comunicaciones*. Santiago de Chile: Ediciones Santiago de Chile.
- Forrester, J.W. (2009). *La dinámica de la toma de decisiones*. Madrid: Oikos.
- Galán, M. (2010). *Justificación y limitaciones de la investigación*. Recuperado de <http://manuelgalan.blogspot.pe/2010/02/justificacion-y-limitaciones-en-la.html>
- Gestiópolis (2009). *Participación de los empleados en la toma de decisiones*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/participacion-empleados-toma-decisiones/>.

- Gibson, J. y Colbs, W. (2007), *Organización, estructura y proceso en el clima organizacional*. México
- Ghellab, Y. (2015). *Fomentar el respeto de las normas en el lugar de trabajo a través del diálogo social*. Ginebra: Publicaciones de la OIT.
- Goncalvez, A. (2007). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Sociedad Latino Americana para la calidad (SLC), Internet, Diciembre 1997.
- Herrán, J. & Pérez, F. (2014). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES Dirección Provincial Pichincha*. Ecuador: Universidad Central del Ecuador
- Kant, E. (2008). *Filosofía de la historia*. México: Universidad Tecnológica de Tula Tepeji.
- López, R. (2013). *Clima Organizacional en una cooperativa de ahorro y crédito afiliada a Micoope*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Martínez, O. (2001). *Los estilos de la toma de decisiones*. Costa Rica: Publicaciones Sociales.
- Miller, D. C. (2002). *Cómo investigar en campo social*. Nueva York: Logman.
- Moreno, I. (2013). *Talento humano: El factor clave del servicio*. Colombia-Medellín: Universidad de Medellín.
- Murillo, W. (2008). *La investigación científica*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos15/invest-científica/invest-científica.shtm>
- Obregón, L. (2010). *El trato entre jefes y subordinados*. Recuperado de <https://expansion.mx/opinion/2010/03/18/jefe-subordinado-oficina-relacion-cnn>
- Palma, S. (2014). *Escala de satisfacción laboral*. Lima: Cartolan Eirl.
- Panta, L. (2015). *Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de la plana docente del consorcio educativo "talentos" de la Ciudad De Chiclayo*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo de Chiclayo.
- Pasquale, M. (2015). *La comunicación empática: comprensión y escucha activa*. Recuperado de <https://www.artsocial.cat/articulo/la-comunicacion-empatica/>
- Pedraza, N., Sánchez, M. y Castillo, M. (2013). *El clima organizacional en la empresa*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/259741422_el_clima_organizacional_en_instituciones_privadas_caso_Multi
- Perea, D. (2009). *La autoestima en los centros de trabajo*. Buenos Aires: Ariel.

- Pérez, C. (2016). *Acercamiento a la escucha comprensiva*. España: Revista Iberoamericana.
- Polo, D. (2017). *Beneficios laborales a los trabajadores*. Recuperado de <https://www.gestionar-facil.com/beneficios-laborales/>
- Ramírez, D. y Echeverry, W. (2010). *Calidad y métodos y tiempo en la investigación*. Recuperado de <http://calidadenmetodosytiempos.blogspot.pe/2010/03/conveniencia-que-tan-conveniente-es-la.html>
- Ramírez, A. y Domínguez, L. (2012). *El clima organizacional y el compromiso institucional en las IES de Puerto Villarta*. México: Escuela Superior de Comercio y Administración de Santo Tomás.
- Romero, V. (2016). *La importancia de la Comunicación Organizacional en las empresas*. Recuperado de <https://www.ruizhealytimes.com/economia-y-negocios/la-importancia-de-la-comunicacion-organizacional-en-las-empresas>
- Robbins, S. (2008). *Las organizaciones y su dinámica interna*. México: Pearson.
- Robbins, S. (2007). *Comportamiento Organizacional*. 8ª.edición, Editorial Pretince Hall, 1999. México.
- Rubio, J. (2012). *Ensayo: El palo y la Zanahoria, en la evaluación de desempeño*. Chile: Universidad de Concepción.
- Russek, S. (2007). *La autoestima en el trabajo*. Recuperado de <http://www.crecimiento-y-bienestar-emocional.com/autoestima-trabajo.html>.
- Sánchez, C. (2001). *Metodología y diseño en la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Smith, El (2016). *La autonomía del trabajador en la empresa*. Madrid: Oikos.
- Solano, S. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjui, año 2017*. Tarapoto: Universidad César Vallejo.
- Sosa, K. (2015). *Recompensa a los trabajadores*. Bogotá: Magisterio.
- Stoner, J. y Freeman, G. (1996). *La administración y la motivación*. Mexico: Santillana.
- Ulrich, H. (1988). *La autonomía y dependencia del trabajador en la organización laboral*. Bogotá: Casas. S.A.
- Uría, A. (2011). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la Ciudad de Ambato*. Ecuador: Universidad

Técnica de Ambato.

Vásquez, E. (2015). Clima organizacional y la calidad de servicio de las sedes judiciales de Nueva Cajamarca, Rioja, Moyobamba, Lamas y Tarapoto del Distrito Judicial de San Martín – 2015. Tarapoto: Universidad Cesar Vallejo.

Ybarra, L. y García, M. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato.*

ANEXOS

Matriz de consistencia

Instrumento de recolección de datos

ENCUESTA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO HUARAZ - 2018

Estimado(a) colaborador(a), este cuestionario tiene como objetivo principal obtener información que apoye en la evaluación del clima organizacional al ambiente que se genera al interior de la organización.

La información será utilizada para una investigación de clima organizacional así que, este cuestionario tiene una naturaleza confidencial y utilizada únicamente para la investigación. Se solicita cordialmente dar su opinión sobre la veracidad de los siguientes enunciados según su experiencia.

DATOS GENERALES:

Edad:

Sexo:

Antigüedad en la institución:

Máximo nivel académico:

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada uno de los enunciados y marca con un aspa (X), la alternativa que considere pertinente según el caso y teniendo en cuenta la escala valorativa con la siguiente codificación.

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

DIMENSIONES	ENUNCIADOS	ESCALA DE VALORES				
		5	4	3	2	1
		Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Dimensión	1. Para usted, en su centro laboral la comunicación es equitativa de jefe a colaborador.					
	2. Usted como trabajador de su					

Comunicación interpersonal	organización tiene plena libertad de expresar sus ideas.					
	3. Usted tiene acceso a las fuentes de información (Trilce, intranet, correo corporativo, etc) que dispone la universidad.					
	4. Usted siente que se toma en cuenta sus sugerencias para la mejora de la organización.					
	5. La comunicación en su centro de trabajo se caracteriza por ser asertiva. La comunicación asertiva, se usa la inteligencia emocional para comunicar de armoniosa y eficaz con los demás.					
	6. La comunicación en su centro de trabajo se caracteriza por ser empática. La empatía es comprender a los demás cómo así mismos y evitar hacer juicios.					
	7. La universidad le comunica oportunamente sobre sus logros organizacionales.					
	8. La universidad le comunica sobre las dificultades organizacionales.					
	9. Mediante la comunicación se logran cumplir las metas solicitadas.					
	Dimensión Autonomía para la toma de decisiones	10. Usted considera que la universidad promueve actividades para mejorar su autoestima.				
11. Usted considera que, la universidad reconoce su trabajo.						
12. Usted considera que, recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas.						
13. En el centro laboral usted puede realizar su trabajo con autonomía.						
14. Las decisiones asumidas en equipo de trabajo es responsabilidad de todos los trabajadores.						
15. En la interacción del grupo se observa la participación de líderes que viabilizan la toma de decisiones entre todos.						
16. Las ideas de los colaboradores son tomadas en cuenta para la toma de decisiones.						

Dimensión Motivación laboral	17. Los incentivos que brinda la universidad, lo estimulan a que cumpla sus responsabilidades.					
	18. La organización premia a los trabajadores que cumplen satisfactoriamente con sus responsabilidades.					
	19. La universidad así como estimula, también sanciona a los que no cumplen sus funciones.					
	20. Todos los trabajadores reciben el mismo trato en cuanto a premios y sanciones sin notarse privilegios.					
	21. La universidad brinda beneficios económicos y profesionales a todos los trabajadores.					
	22. En la organización se respeta la normatividad laboral de la universidad.					
	23. Participa de las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza.					

Mucho agradeceré escriba algunos comentarios acerca de aspectos que ayudarían a mejorar tú ambiente de trabajo.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Gracias por su colaboración.

MATRIZ DE CONSISTENCIA

CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO CAMPUS HUARAZ – 2018

Problema	Objetivos	Variables	Metodología	Instrumento
<p>Problema general</p> <p>¿Cuáles son las características que presenta el clima organizacional de la Universidad César Vallejo Campus Huaraz en el 2018?.</p> <p>Problemas específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se manifiesta la comunicación interpersonal como dimensión del clima organizacional de la Universidad César Vallejo Campus Huaraz -2018?. • ¿Cómo se caracteriza la dimensión de la autonomía para la toma de decisiones dentro del clima organizacional de la Universidad César Vallejo 	<p>Objetivo general</p> <p>Caracterizar el clima organizacional de la Universidad César Vallejo Campus Huaraz en el 2018.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> * Describir los procesos de comunicación interpersonal como dimensión del clima organizacional de la Universidad César Vallejo Campus Huaraz -2018. • Caracterizar la dimensión de la autonomía para la toma de decisiones dentro del clima organizacional de la Universidad César Vallejo 	<p>Clima Organizacional</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procesos de Comunicación interpersonal - Autonomía para toma de decisiones - Motivación laboral 	<p>Tipo de estudio</p> <p>Es una investigación correspondiente al enfoque cuantitativo, en la medida que se tuvo que hacer uso de los procedimientos estadísticos en la recolección, procesamiento, análisis e interpretación de la información.</p> <p>Nivel de la investigación</p> <p>En función a las características fundamentales que asume el estudio corresponde a un nivel descriptivo .</p> <p>El diseño de investigación</p> <p>El diseño técnico corresponde a un diseño descriptivo simple. Es descriptivo porque busca describir la variable del Clima Organizacional a través de sus correspondientes dimensiones e indicadores.</p>	

<p>Campus Huaraz -2018?.</p> <p>* ¿Cómo interviene la dimensión de motivación laboral en el clima organizacional dentro de la Universidad César Vallejo Campus Huaraz -2018?.</p>	<p>Campus Huaraz -2018.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la dimensión de motivación laboral como aspecto del clima organizacional dentro de la Universidad César Vallejo Campus Huaraz -2018. 		<p>Su esquema es el siguiente:</p> <p>M----- O</p> <p>Donde:</p> <p>M: Muestra de estudio O: Observación de la muestra.</p>
---	--	--	---

