



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU  
RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL DE LOS  
COLABORADORES DE LA GERENCIA REGIONAL  
DE SALUD**

**PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO  
EN ADMINISTRACIÓN**

**Autoras:**

**Bach. Bravo Dávila Milagros Elisa**

**Bach. Espinoza Barreto Miriam Alexandra**

**Asesor:**

**Mg. Flor Delicia Heredia Llatas**

**Línea de Investigación:**

**Talento Humano y Comportamiento Organizacional**

**Pimentel – Perú  
2016**





**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU  
RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL DE LOS  
COLABORADORES DE LA GERENCIA REGIONAL  
DE SALUD**

**Autoras:**

**Bach. Bravo Dávila Milagros Elisa**

**Bach. Espinoza Barreto Miriam Alexandra**

**Asesor:**

**Mg. Flor Delicia Heredia Llatas**

**Línea de Investigación:**

**Talento Humano y Comportamiento Organizacional**

**Pimentel – Perú**

**2016**



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON  
EL CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA  
GERENCIA REGIONAL DE SALUD**

**PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**Autoras:**

**Bach. Bravo Dávila Milagros Elisa**

**Bach. Espinoza Barreto Miriam Alexandra**

**Línea de Investigación:**

**Talento Humano y Comportamiento Organizacional**

**Pimentel – Perú  
2016**

**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA  
LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA GERENCIA REGIONAL DE  
SALUD**

Asesor (a): Mg. Heredia Llatas Flor Delicia  
Nombre Completo Firma

Presidente (a): Dr. Espinoza Rodriguez Hugo Redib  
Nombre completo  
Firma

Secretario (a): Mg. Falla Gómez Carolina De Lourdes  
Nombre Completo Firma

Vocal (a): Mg. Gonzales Zarpan Luis Miguel  
Nombre Completo Firma

## **DEDICATORIA**

A nuestros padres por habernos apoyado en todo momento, por ser nuestra motivación constante, pero más que nada, por su amor y dedicación hasta el final y a nuestros familiares por cuidarnos, engreírnos y por estar siempre presente e inculcarnos la vocación por ser cada día mejores.

## AGRADECIMIENTO

A Dios por bendecirnos para llegar hasta donde hemos llegado, por darnos fuerza y salud.

A nuestros maestros, aquellos que marcaron cada etapa del camino universitario y nos impulsaron en el desarrollo de nuestra formación profesional.

A nuestros hermanos por estar siempre presentes acompañándonos para poderme realizar este objetivo.

A nuestros amigos por sus consejos, preocupación y llamadas a tierra.

A nuestra familia que nos enseñó el valor de la unión familiar, por darnos la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y agradecimiento.

Gracias a todos los que no están aquí, pero que me ayudaron a formarme, quiero darles las gracias por formar parte de mi vida.

¡Gracias!

***Bravo Dávila Milagros Elisa***

***Espinoza Barreto Miriam Alexandra***

## RESUMEN

La presente investigación se basa en la situación problemática que observamos en la organización de las entidades públicas o empresas privadas en cuanto a la comunicación organizacional y el clima laboral, pues este, es un elemento de gran relevancia en las relaciones con otros individuos, ya que da lugar a la transmisión de información dentro de la organización para identificar los requerimientos, logros de las mismas y sus colaboradores.

Esta tesis busca como objetivo general determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional y el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Salud, para mejorar las relaciones humanas en su actividad diaria y poder alcanzar los objetivos institucionales.

Se realizó una investigación de tipo descriptivo – correlacional la cual permite conocer la problemática que presenta la institución en cuanto a las características del clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Salud

La técnica utilizada fue la encuesta con su instrumento cuestionario confeccionado con 23 ítems operados de acuerdo a las dimensiones de las variables de comunicación organizacional y clima laboral, el cual se aplicó para la obtención de información. Los cuestionarios fueron fiables a través de la prueba de alfa de cronbach. El instrumento fue aplicado a la muestra, la cual estuvo conformada por 25 colaboradores que laboran en la institución.

Dentro de los resultados se obtuvo que si existe relación entre la comunicación organizacional y el clima laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Salud, el coeficiente de correlación de Spearman da como resultado 896.

***Palabras claves:*** *Comunicación organizacional, clima laboral*



## ABSTRACT

This research is based on the problematic situation that we observe in the organization of public entities or private companies in terms of organizational communication and the work environment, since this is an element of great relevance in relationships with other individuals, since gives rise to the transmission of information within the organization to identify the requirements, achievements of the same and their collaborators.

This thesis seeks as a general objective to determine the relationship that exists between organizational communication and the work environment of the employees of the Regional Health, to improve human relations in their daily activity and to achieve institutional objectives.

A descriptive - correlational type research was carried out which allows to know the problematic that the institution presents regarding the characteristics of the work climate of the collaborators of the Regional Health Direction

The technique used was the survey with its questionnaire instrument made with 23 items operated according to the dimensions of the variables of organizational communication and work environment, which was applied to obtain information. The questionnaires were reliable through the cronbach alpha test. The instrument was applied to the sample, which was made up of 25 employees who work in the institution.

Among the results, it was found that if there is a relationship between organizational communication and the working environment of the workers of the Regional Health Directorate, the Spearman correlation coefficient results in 896.

*Keywords: Organizational communication, work climate*

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi
I. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1. Realidad problemática.....	11
1.2. Trabajos previos.....	15
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	22
1.3.1. Comunicación organizacional.....	22
1.3.1.1. <i>El proceso de la comunicación organizacional</i> .....	23
1.3.1.2. <i>Barreras en la comunicación organizacional</i> .....	23
1.3.1.3. <i>Tipos de comunicación organizacional</i> .....	24
1.3.1.4. <i>Flujos de la Comunicación</i> .....	26
1.3.2. Clima Organizacional.....	29
1.3.2.1. <i>Dimensiones del Clima Organizacional</i> .....	30
1.3.2.2. <i>Características del clima Organizacional</i> .....	31
1.3.2.3. <i>Medición del clima Organizacional</i> .....	32
1.3.2.4. <i>Principales modelos utilizados en la medición del clima organizacional</i> .....	33
1.3.2.5. <i>Factores de Clima Organizacional</i> .....	36
1.4. Formulación del problema.....	39
1.5. Justificación e importancia de la investigación.....	39
1.6. Hipótesis.....	40
1.7. Objetivos de la investigación.....	40
II. MATERIAL Y METODOS.....	43
2.1. Tipo y diseño de investigación.....	43
2.3. Población y Muestra.....	45
2.4. Variables y operacionalización.....	45
2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	49
2.6. Procedimiento de análisis de datos.....	50
2.7. Aspectos éticos.....	50
2.8. Criterios de rigor científico.....	52
III. RESULTADOS.....	54
3.1. Resultados en tablas y figuras.....	54
3.3. Aporte científico.....	81
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	94
4.1. Conclusiones.....	94
4.2. Recomendaciones.....	95
REFERENCIAS.....	96
ANEXOS.....	103

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Existencia de canales formales que permitan la retroalimentación de tareas entre departamentos.....	54
Tabla 2 Existencia de canales de comunicación que permitan el intercambio de opiniones entre departamentos.....	55
Tabla 3 Existencia de canales de comunicación que permiten la interacción con el jefe.....	56
Tabla 4 Existencia de canales de comunicación que permiten el conocimiento de funciones.....	57
Tabla 5 Comunicación motivadora al logro de objetivos.....	58
Tabla 6 Canales de comunicación que permiten interacción entre diferentes niveles organizacionales.....	59
Tabla 7 Canales de comunicación que permiten interacción entre diferentes niveles organizacionales.....	60
Tabla 8 Empleados son considerados clave para el éxito.....	61
Tabla 9 Toma de decisiones individual.....	62
Tabla 10 Responsabilidades del puesto claramente definidas.....	63
Tabla 11 Los Jefes expresan reconocimiento por los logros.....	64
Tabla 12 La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.....	65
Tabla 13 Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.....	66
Tabla 14 Se participa en precisar los objetivos y las acciones para lograrlo.....	67
Tabla 15 En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.....	68
Tabla 16 Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.....	69
Tabla 17 Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.....	70
Tabla 18 Los directivos brindan apoyo para sobresalir frente a los obstáculos que se presentan.....	71
Tabla 19 Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.....	72
Tabla 20 Los superiores promueven la capacitación que se necesita.....	73
Tabla 21 En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.....	74
Tabla 22 Los trabajadores se sienten identificados con la institución.....	75
Tabla 23 Se siente comprometido con el éxito de la institución.....	76
Tabla 24 Coeficiente de correlación de Spearman.....	77
Tabla 25 Programa de capacitación para la Gerencia Regional de Salud.....	85
Tabla 26 Programa de integración.....	86
Tabla 27 Tabla de puntajes.....	87
Tabla 28 Ficha de evaluación de la capacitación (individual).....	87
Tabla 29 Ficha de resumen de evaluación de la capacitación.....	88
Tabla 30 Rangos de evaluación.....	88
Tabla 31 Ficha de evaluación de comunicación organizacional.....	89
Tabla 32 Ficha de evaluación de la comunicación organizacional.....	90
Tabla 33 Rangos de evaluación de la ficha de comunicación organizacional.....	90
Tabla 34 Presupuesto.....	91
Tabla 35 Cronograma de actividades.....	92

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Existencia de canales formales que permitan la retroalimentación de tareas entre departamentos.....	54
Figura 2 Existencia de canales de comunicación que permitan el intercambio de opiniones entre departamento.....	55
Figura 3 Existencia de canales de comunicación que permiten la interacción con el jefe.....	56
Figura 4 Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud-Chiclayo.....	57
Figura 5 Comunicación motivadora al logro de objetivos.....	58
Figura 6 Canales de comunicación que permiten interacción entre diferentes niveles organizacionales.....	59
Figura 7 Canales de comunicación que permiten interacción entre diferentes niveles organizacionales.....	60
Figura 8 Empleados son considerados clave para el éxito.....	61
Figura 9 Toma de decisiones individual.....	62
Figura 10 Responsabilidades del puesto claramente definidas.....	63
Figura 11 Los Jefes expresan reconocimiento por los logros.....	64
Figura 12 La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.....	65
Figura 13 Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.....	66
Figura 14 Se participa en precisar los objetivos y las acciones para lograrlo.....	67
Figura 15 En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.....	68
Figura 16 Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.....	69
Figura 17 Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.....	70
Figura 18 Los directivos brindan apoyo para sobrellevar frente a los obstáculos que se presentan.....	71
Figura 19 Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.....	72
Figura 20 Los superiores promueven la capacitación que se necesita.....	73
Figura 21 En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.....	74
Figura 22 Los trabajadores se sienten identificados con la institución.....	75
Figura 23 Se siente comprometido con el éxito de la institución.....	76
Figura 24 Organigrama actual de la institución.....	82
Figura 25 Organigrama propuesto.....	83

# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad problemática**

La comunicación en las empresas a nivel mundial en la actualidad es tomada como una principal estrategia en el propio desarrollo, el cual contribuye básicamente a un cálido ambiente laboral.

La opinión que toma el trabajador con respecto al clima laboral en el que se desempeñan, es basada en la comunicación y relación interpersonal que ellos realizan y perciben, el cual se deriva al grado o estrategias que utilicen ellos para interrelacionarse.

La comunicación no es exclusiva de ciertos grupos o privilegio de los comunicadores de una empresa, es por esta razón que se necesita comprender el valor de la comunicación y el manejo del clima laboral en una organización para impartirla con responsabilidad a todos los miembros de esta.

#### **1.1.1. A nivel internacional.**

En Veracruz – México en un estudio donde se determinaron los factores del clima organizacional que influían en la rotación de personal de tiendas Bama, se argumentó que el clima organizacional influye en el colaborador sin que este se dé cuenta que está siendo afectado, no se percata de la existencia de los factores que determinan el clima positivo o negativo tal cual sea el caso, eso hace que sea un trabajo muy complejo medirlo pues no se sabe a ciencia cierta si el clima es relativo a la opiniones propias o a las características verdaderas de la organización (Caballero, 2016, p.5).

Los esfuerzos que las organizaciones realicen para mejorar su clima laboral deben estar enfocados a generar la mejora continua de los puestos de trabajo, además de motivar a los colaboradores a que se comprometan con la empresa, de esa forma se creará un ambiente de confianza y respeto. Así, un clima laboral positivo promueve la motivación y

el óptimo desempeño de los colaboradores, por ende un mayor nivel de satisfacción que permita el aumento de la productividad en los colaboradores (Gallardo, 2014, p.18).

Balarezo (2014) a nivel mundial la comunicación en las organizaciones ha sido uno de los pilares fundamentales para dar frente a los retos concernientes al avance en los mercados, la globalización, la calidad y la competitividad. Ante estos desafíos la visión empresarial debería no solo estar sustentada en el prototipo de economía, producción y administración que ha marcado el accionar de las empresas desde el siglo XIX. A este tipo de prototipo debe agregársele la comunicación, cultura e identidad como nuevos ejes de la acción empresarial, ya que estos tres elementos constituyen el "sistema nervioso central" de todos los procesos de la dinámica integral de una organización, como preocupación existente por establecer las ventajas y desventajas en su interior. (p.4)

Uría (2013) menciona que en el Ecuador un gran porcentaje de empresas aún utilizan sistemas muy estrictos para llevar a cabo la producción de bienes o servicios, considerando a su personal como máquinas productoras, haciendo a un lado los sentimientos y emociones que los trabajadores poseen, los cuales se ven afectados por ese sistema riguroso, el cual provoca miedo, generando un clima organizacional tenso que influye en la producción. Las estructuras orgánicas, flexibles que permiten el libre acceso a la información propician el establecimiento de climas organizacionales adecuados que generan procesos de interrelación eficaces (p.5).

Es importante conocer el clima organizacional porque así se genera retroalimentación referente a los procesos y procedimientos que determinan el comportamiento de los empleados al interior de la organización. La información obtenida comprobará la influencia del clima sobre el comportamiento de los miembros, por las percepciones que tengan del clima, y condicionará los niveles de motivación y rendimiento laboral y profesional (Lucano, 2013, p.20).

### **1.1.2. A nivel nacional.**

Un adecuado ambiente organizacional sienta las bases para una adecuada comunicación, satisfacción laboral y adecuado desempeño de los colaboradores. El ambiente expresa los factores estructurales, psicológicos, físicos o sociales que influyen en la motivación, productividad y satisfacción del colaborador (Tafur, 2015, p.2).

En el Perú, Hay Group Insight, organización dedicada al estudio de los recursos humanos, indica que los empleados comprometidos e identificados con la empresa pueden incrementar la productividad organizacional en un 30%, cifra que supone ser más del doble de que lo haría un empleado que no posee compromiso alguno. Si se encuentran motivos y con un ambiente de trabajo agradable, por lo que del texto podemos deducir que la comunicación organizacional es una necesidad en las empresas hoy en día. (Hay Group 2014).

Estudiar el clima organizacional le brinda a la organización la información necesaria acerca de los procesos que suponen ser determinantes de los comportamientos organizacionales, además permite gestionar al talento humano desde la perspectiva de sus actitudes, conductas y estructura organizacional dentro de los sistemas que conforman la entidad (Valdivia, 2014, p.3).

Barboza (2014) explica que a menudo es difícil permanecer concentrado en hacer críticas constructivas que, según lo esperado, llevaran al empleado a mejorar. Podría estar tentado de evitar una situación posible de conflicto. Pero debe enfrentar el hecho de que un empleado deficiente no mejorara, a menos que este empleado tome conciencia de que debe mejorar. Si se concentra en los resultados deseados, y no en las deficiencias que percibe en el empleado, puede mejorar las posibilidades de un resultado positivo, consideramos que esta posición, es equivocada pues el trabajador no puede tomar conciencia por sí solo, para ello necesita de comunicador organizacional que le genere sentido al trabajo con una coordinación constante. (p.1)



Estela (2014) estudió la gestión distrital de Pucala observando el deterioro motivacional en los empleados, generando pérdida de entusiasmo en el trabajo, mayores niveles de ausentismo, desgano, indiferencia, que ocasionan niveles de productividad negativos. Así se comprobó que el personal solo trabaja para cumplir con los estándares mínimos de productividad. La municipalidad ha enfrentado continuamente retos en relación a la norma 728 por empleados del régimen CAS o locación de servicios; así se observan diversos conflictos de intereses y de interrelación, por lo que se debía elaborar un diagnóstico motivacional para identificar los determinantes de la crisis y al mismo tiempo desarrollar un plan de contingencias que optimice la eficiencia de toda la organización. Pues esto se ve reflejado en los niveles de productividad.

En Perú, actualmente las empresas e instituciones públicas enfrentan un mundo en un proceso de innovación y cambio acelerado, en todos los aspectos ya sea económico, político, laboral, etc., la motivación del trabajador es un factor fundamental e importante en el desarrollo de las organizaciones, pues se trata de la filosofía y la cultura de la empresa para poder tener las armas para competir en el mercado hoy globalizado e internacional.

### **1.1.3. A nivel local.**

La gerencia regional de salud es una organización del estado peruano dedicada a gestionar los asuntos concernientes en el rubro de la salud.

Por ser una organización del estado se puede hablar de “buses viejos” es decir que son organizaciones que poseen estructuras, procesos, procedimientos obsoletos; este tipo de organizaciones no se encuentran a la vanguardia de los avances de conocimientos para mejorar la administración. Tal es el caso de la Gerencia regional de salud donde se presentan problemas de comunicación organizacional por no poseer una estructura adecuada que genere retroalimentación entre las áreas de la institución, existe una elevada burocracia que evita que los colaboradores puedan comunicarse efectivamente, la

información que debe remitirse a las áreas de interés no es oportuna y continuamente se presentan problemas para generar buenas relaciones interpersonales.

En cuanto al clima organizacional se percibe un clima autoritario en el que no es posible expresar ideas dado que no son tomadas en cuenta, existe una burocracia muy elevada en la dirección y el flujo de información es muy hermético, emitiendo aquella información con muy baja importancia. Esto ocasiona que el colaborador no se sienta incluido en la organización y que solo trabaje por el sueldo que le supone el puesto de trabajo, aunque tampoco se encuentran satisfechos con este.

Se estima que si la organización continua sufriendo estos problemas entonces su condición empeorará dificultando la gestión y disminuyendo la productividad de los empleados. Los colaboradores no se comprometerán con el trabajo, no estarán identificados con la empresa y no se cumplirán los objetivos y metas organizacionales.

Por lo mencionado en el presente documento se plantea una estrategia basada en el mejoramiento de la comunicación organizacional para poder mejorar el clima que existe en la empresa.

## **1.2. Trabajos previos**

### **1.2.1. A nivel internacional.**

Jiménez & Flor (2016), en su investigación “Diagnóstico de Clima Organizacional en la empresa pública, Municipal del Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento Ambientas del Cantón Azogues Emapal - EP, en el periodo septiembre 2015 - febrero 2016” elaborada en Ecuador busco dar respuesta al objetivo de describir cual era la situación que se vivía acerca del Clima Organizacional en la empresa mencionada. Para alcanzar el objetivo se planteó una investigación de enfoque cuantitativo de tipo descriptivo de corte transversal no experimental en la cual se trabajó con una población de 150 colaboradores la misma conformó la muestra de estudio, a quienes se les aplicó un

cuestionario para la recolección de datos. Se concluyó se debía dar prioridad al clima organizacional como herramienta para mejorar exponencialmente la conducta de los colaboradores; este hecho enriquecería el proceso utilizado para crear un buen clima laboral dentro de la empresa, ya que los climas difíciles promueven el abandono de aquellos trabajadores que están sumamente calificados para ocupar sus puestos laborales.

Espinosa (2016) en su investigación El clima organizacional y el desempeño laboral en la oficina distrital 05D01 Latacunga Educación, en Ambato, buscó cumplir con el objetivo de encontrar cual era la incidencia que ejercía el clima laboral en el desempeño de la oficina mencionada. Se abordó el estudio desde un enfoque cuantitativo en un nivel Entre los factores que afectaban al clima laboral de los funcionarios se encontraban el continuo desinterés de la dirección por mantener satisfechos a sus colaboradores, inequidad en los reconocimientos, demasiada carga laboral, ausencia de incentivos a los colaboradores de esa manera se generaba un ambiente laboral inadecuado que creaba desmotivación. Esta desmotivación se traducía en conductas y comportamientos inadecuados que se transmitían entre los mismos compañeros.

Durán (2015) en su investigación El clima organizacional y el desempeño laboral de los funcionarios del área de balcón de servicios del gobierno autónomo descentralizado del municipio de Ambato, elaborada en Ambato, trató de alcanzar el objetivo de encontrar la relación que se presentaba entre el clima y el desempeño del área mencionada. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo con un diseño de contrastación de hipótesis no experimental de corte transaccional. Se desveló que el clima organizacional era negativo causada por la inadecuada comunicación entre las jefaturas y áreas de la organización. Se detectó también un sistema de liderazgo autocrático en concordancia con la inexistencia de reconocimientos a los colaboradores generaban el mal desempeño de los colaboradores.

Sotelo, Figueroa, Arieta, Cupich y Bustamante (2014) afirman en su investigación del clima organizacional en las unidades de venta de las tiendas del ISSSTE del municipio de Durango (México). Los autores sustentaron la importancia del clima organizacional para las empresas, ya que contribuye al logro de los objetivos en una organización. Por ello los

objetivos de esta investigación son evaluar las dimensiones del clima organizacional como son: su estructura, recompensa, relaciones e identidad, en las unidades de venta de las tiendas del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) e identificar cual es la dimensión mejor evaluada, cual resulta con menor grado de aceptación, que unidad de venta percibe mejor el clima organizacional y que correlación tienen las dimensiones entre sí. La investigación es de tipo descriptivo, se entrevistó al total de la población de las unidades de venta, en todos sus niveles. Se concluye que los trabajadores en las dimensiones evaluadas perciben de manera positiva cada una de ellas, así mismo la dimensión mejor evaluada es la dimensión de identidad y la de menor aceptación pero no negativa es la de relaciones. Por último se concluye que las dimensiones entre sí tienen un alto grado de correlación.

Balarezo (2014) en su tesis *La Comunicación Organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*. El objetivo de este trabajo fue identificar de forma práctica el problema oculto en las organizaciones, sus causas y efectos, así como el diseño de una propuesta que sirva como guía para que la organización que la aplique pueda tomar las medidas pertinentes en su quehacer diario. Entre las conclusiones más relevantes de esta investigación podemos destacar que las falencias que presenta la comunicación organizacional interna están repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización de la empresa. La comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad y el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive así como también en las actitudes de los trabajadores. Finalmente se determinó que muchos de los trabajadores de la empresa conocen muy poco los tipos de comunicación que existen dentro de la institución, y califica como regulares los medios de comunicación internos con los que cuenta esta, motivo por el cual podemos deducir la importancia que llega a tener el clima laboral.

### **1.2.2. A nivel Nacional.**

Sheput (2017) en su investigación *Análisis de la Gestión del Clima Laboral en los organismos reguladores de Lima: Caso Osiptel* elaborada en Lima buscó dar respuesta al objetivo ejecutar un estudio en OSIPTEL acerca de su clima laboral. Para alcanzar el objetivo se planteó una investigación de enfoque mixto de nivel descriptivo de corte no

transversal no experimental, en la cual se trabajó con una población de 417 colaboradores los mismos que conformaron la muestra de estudio, a quienes se les aplicó un cuestionario para la recolección de datos. El autor concluyó que el trabajo en equipo y conjunto en el cumplimiento de un plan de clima laboral produciría interés y compromiso del colaborador con sus funciones y la empresa, respectivamente.

Castro (2016) En la investigación “La cultura y clima organizacional como elementos clave para la acreditación de la carrera de administración” de Alonso Castro de Lima, se planteó como objetivo determinar si la cultura y clima organizacional de la facultad de ciencias administrativas de la universidad nacional mayor de san marcos contribuía al logro de la acreditación de la carrera de administración, periodo 2011 al 2004. La investigación fue de naturaleza cuantitativa de tipo Expost Facto. La población estuvo compuesta por docentes y administrativos, en número de 193 personas, mientras que la muestra fue de 86 personas. El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario estructurado con reactivos tipo escala likert. Se llegó a la conclusión de que el desempeño del potencial humano se veía afectado negativamente por la ausencia de una actitud de promoción de la iniciativa para admitir y ejecutar innovaciones, de la promoción del trabajo en equipo del personal docente y administrativo, así como de un trato igualitario a todo personal, al mismo tiempo que los conflictos no son manejados por la administración con actitud positiva.

Yancee (2015) en su investigación Clima Organizacional y la gestión institucional en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga – 2015 elaborada en Ayacucho busco dar respuesta al objetivo de analizar la intervención del clima de la organización en la gestión institucional de la entidad mencionada. Para alcanzar el objetivo se planteó una investigación cuantitativa de nivel relacional de corte transversal, se trabajó con una población de 35 docentes la misma que fue muestra de estudio, se utilizó un cuestionario en la escala de Likert para la recolección de datos. Así, se observó que el sistema de control de conflictos y de comunicación estratégica, repercutía positiva y negativamente al momento de innovar la gestión académica, sobre el liderazgo, sobre el trabajo en equipo y sobre la competencia, produciendo un clima positivo o negativo, tal cual caso se presentara.

Alvites (2015) En la tesis *Influencia del clima laboral en el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa agroindustrias San Jacinto SAA de Kely Alvites de Trujillo*, tuvo como objetivo determinar la influencia del clima laboral en el rendimiento de los trabajadores en la empresa antes mencionada. La investigación fue de naturaleza mixta, de tipo explicativa. Los métodos de estudio utilizados fueron el Método inductivo, el método deductivo, el método analítico y el método estadístico; las técnicas de recolección de datos fueron la observación directa, entrevista no estructurada, encuesta y revisión de fuentes bibliográficas; por otro lado los instrumentos utilizados fueron la libreta de campo, el registro de observación, registro de entrevista. La población y muestra fueron todos los trabajadores de las áreas de siembra y aplicaciones agrícolas de la empresa. Según los resultados la investigadora llegó a la conclusión de que los trabajadores no se sentían motivados, incentivados y compensados por la labor que realizaban, estos sentían que lo único que le interesaba a la empresa era producir, olvidándose de los trabajadores y su bienestar. Además existía una mala relación entre los trabajadores y jefes inmediatos, esto debido a que los trabajadores consideraban que los jefes no tenían buenas maneras de tratar al personal y abusaban de su condición de jefes.

Gutierrez (2014) En la investigación “Clima laboral y la productividad del personal operario agrícola fundo Muchik de la empresa Danper Trujillo SAC 2014” de Gutiérrez Jonatan, se tuvo como objetivo determinar la influencia del clima laboral en la productividad del personal operario agrícola del fundo antes mencionado. El estudio fue de naturaleza cuantitativa de tipo descriptiva - correlacional con un diseño transversal. La población materia de estudio estuvo conformada por 400 operarios agrícolas según la planilla de la empresa, mientras que la muestra fue 196 colaboradores. Los métodos de estudio utilizados fueron el método inductivo – deductivo, el método hipotético – deductivo y el método de análisis – síntesis. La técnica de investigación utilizada fue la encuesta y su instrumento fue el cuestionario que estuvo constituido de 24 reactivos. Se llegó a la conclusión de que las dimensiones más importantes que influyen en el clima laboral de la empresa eran en primera instancia la motivación (incluyendo salario, beneficios y prestaciones) y en segundo lugar la fomentación de desarrollo y promoción de los trabajadores. Una segunda conclusión es que el trabajo individualizado es un factor que

afecta negativamente al clima laboral; esto se demuestra a través de las relaciones interpersonales entre los propios trabajadores.

### **1.2.3. A nivel Local.**

Panta (2015) En la investigación “Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de la plana docente del consorcio educativo “talentos” de la ciudad de Chiclayo” autoría de Panta Luis, se planteó como objetivo general determinar la relación que existía entre el clima organizacional y el desempeño laboral de la plana docente de la empresa antes mencionada. El tipo de investigación fue cuantitativa – correlacional. La población de estudio fue de 25 personas las cuales estuvieron distribuidas en los distintos grados de instrucción; la muestra fue el mismo número que la población. El modelo de investigación fue el de Patterson G. Mlcolm. Y Tambien se utilizó una encuesta estructurada en escala Likert. Se llegó a la conclusión que para que exista un buen clima laboral dentro de la organización es necesario que los docentes del consorcio educativo talentos se apoyen mutuamente, pues el apoyo entre colegas antiguos y nuevos es relativamente bajo. Sin embargo entre colegas perennes de los diferentes grados de educación el trato es bueno, aunque pocas veces expresan con franqueza lo que piensan, tanto de los procesos como de la misma organización.

Vargas, (2015) En su investigación “Influencia de la satisfaccion laboral en el clima organizacional en la I.E. Sara Antonieta Bullon – Lambayeque” de Luz Vargas, se planteó como objetivo principal determinar la influencia de la satisfaccion laboral en el clima organizacional de la I.E antes mencionada. La investigacion fue de tipo observacional, prospectivo, transversal y analítico. La poblacion y muestra objeto de estudio fue de 87 trabajadores de la institucion antes mencionada. Los metodos de investigacion fueron la observacion y la encuesta. La tecnica de recoleccion de datos fue la encuesta y su instrumento el cuestionario la cual estuvo estructurada por 24 reactivos en escala likert. Se lleo a la conclusion de que el clima organizacional de la I.E antes mencionada, responde a

un sistema consultivo; que aunque es un sistema aceptable, puede ser mejorado y llegar a ser un clima de participación en grupo, con mayor comunicación, dinamismo, etc.

Mino (2014) en su estudio correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque, propiedad de Mino, Edgardo, se planteó como objetivo determinar si existe correlación entre el clima organizacional y desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque. Metodológicamente la investigación fue de tipo de cuantitativo – descriptivo, además fue una investigación aplicada porque la investigación estuvo orientada a lograr un nuevo conocimiento destinado a solucionar problemas prácticos. Con respecto a la población, la población de trabajadores fue de 21 personas que laboran en la empresa y la muestra es la misma población porque cuanto es una muestra pequeña; y la muestra de los clientes fue de 1133 clientes presenciales y 972 clientes de delivery, y la muestra fue de 287 clientes presenciales y 272 clientes de delivery. Se llegó a la conclusión de que dentro de la variable desempeño, es el compromiso que indica particularmente la falta de trabajo en equipo, coordinación y compromiso de los trabajadores para con la empresa, lo que desencadena un clima laboral desfavorable que produce menos productividad para con la empresa e influye en sus servicios al cliente. Otra conclusión importante es que dentro del clima laboral se encuentra la estructura organizacional y el mal programa de remuneraciones causa que el personal se desmotive totalmente, repercutiendo en su desempeño y desarrollando estrés, lo que puede ser el causante de la falta de compromiso y trabajo de equipo de los trabajadores de la empresa.

Urbina & Monteza (2014) En la investigación “Diagnóstico y propuesta para mejorar el clima organizacional en la empresa NY Ingeniería SAC ubicada en la ciudad de Chiclayo, de Urbina & Monteza, se trazó como objetivo general desarrollar un diagnóstico del clima organizacional en la empresa antes mencionada. La investigación fue de



naturaleza cuantitativa de tipo descriptiva – exploratoria. La población y muestra fue de 37 empleados. Para recolectar la información primero se aplicaron entrevistas exploratorias tanto a los directivos como a algunos trabajadores de la empresa, posteriormente se aplicó un cuestionario mixto llamado “Escala de opiniones CL – SPC” de la Psicóloga Sonia Palma Carrillo. Así, se concluyó que la mala comunicación en la organización, generaba un ambiente negativo que impedía el óptimo desarrollo de las funciones de los trabajadores.

Baltazar & Chirinos (2013) En su estudio “Clima laboral y dimensiones de la personalidad en colaboradores de una empresa de servicios en el norte del Perú 2013” es una tesis elaborada por Chirinos Armando, de Chiclayo. El objetivo de la investigación consistió en determinar la relación entre el clima laboral y las dimensiones de la personalidad en colaboradores de la empresa antes mencionada. La investigación correspondió a un estudio cuantitativo descriptivo, con un diseño no experimental transversal. La población en estudio estuvo compuesta por 92 colaboradores de ambos sexos entre 18 a 30 años. Con una muestra en la misma cantidad. Los investigadores llegaron a la conclusión de que no existía relación entre clima laboral y las dimensiones de estabilidad emocional y apertura mental.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Comunicación organizacional.**

Según García (2011) la comunicación se puede definir como la transferencia de información y entendimiento entre personas por medio de símbolos con significados, es decir como una especie de emisor y receptor. (p.58)

La comunicación en cualquier circunstancia de nuestras vidas, es de vital importancia, para poder expresar nuestros objetivos, necesidades, emociones, debilidades, etc., de la misma manera se vuelve imperioso dentro de las empresas, por lo que se pueden mencionar algunos beneficios en los cuales ayuda:

- i. Establecer y difundir los propósitos y metas de la empresa.
- ii. Desarrollar planes para lograr dichos propósitos.

- iii. Organizar los recursos humanos en forma efectiva.
- iv. Seleccionar, desarrollar y evaluar los miembros de dicha empresa.
- vi. Originar un clima de amplia participación.
- vii. Controlar el desempeño de los miembros.
- viii. Influir en la motivación de nuestros trabajadores.

#### ***1.3.1.1. El proceso de la comunicación organizacional.***

García (2011) indica que para llevar a cabo una comunicación eficaz, es necesario que en el flujo de la transmisión de ideas, intervengan varios elementos, los que se describen a continuación:

#### ***1.3.1.2. Barreras en la comunicación organizacional.***

García (2011) manifiesta que son las condiciones o factores que interfieren en la transmisión efectiva de un mensaje, y entre ellas se encuentran:

***1.3.1.2.1. Barreras Interpersonales.*** La interpretación que realiza el receptor del mensaje; defectos fisiológicos del emisor o receptor; los sentimientos y emociones del emisor o receptor; las condiciones medio-ambientales en que se da el mensaje, el uso de la semántica, tales como diferencias de lenguaje, palabras no adecuadas, información insuficiente, etc.

***1.3.1.2.2. Barreras Organizacionales.*** Cuando una empresa crece, su estructura orgánica se amplía mucho, originando problemas en la comunicación debido a las escalas, con lo que se generan situaciones donde se agrega, modifica, elimina o se cambia totalmente un mensaje, y más si el mensaje ha sido transmitido en forma oral, por las distintas interpretaciones propias de cada ser humano, es como una especie de teléfono malogrado hasta que llegue al destino final.

Otra barrera se traduce en la autoridad administrativa, donde se debe recordar que la autoridad es una característica de toda empresa, por lo que, esa supervisión genera una barrera y por último, la especialización es otra barrera que afecta la eficacia de la

comunicación, son pocos en realidad las empresas que invierten en capacitación de su personal, como un modo de mejoras para ellas mismas.

### ***1.3.1.3. Tipos de comunicación organizacional.***

Capriotti (2005) los tipos de comunicación que se dan en la organización son los siguientes:

***1.3.1.3.1. Comunicación vertical.*** Dentro del ámbito empresarial, es aquella que fluye ascendente o descendentemente entre subordinados y managers, esta comunicación permite regular y controlar la conducta de los subordinados en aspectos tales como son las instrucciones y planificación de las tareas, información relativa a procedimientos, prácticas, políticas, valoración del rendimiento de los empleados, etc. , al interior de la empresa.

Los canales de comunicación empleados para la misma, son el teléfono, las reuniones informativas, el correo electrónico institucional, los manuales o reglamentos internos, las guías, memorándums, etc.

Los medios más eficaces para transmitir información son las reuniones y el teléfono, porque permiten condensar una gran cantidad de información en un breve espacio de tiempo y confirmación de entrega del mensaje.

La comunicación escrita (correos electrónicos) es apropiada sólo cuando la tarea requiere una gran cantidad de información detallada y compleja. Es un tipo de lenguaje más preciso que los anteriores y, a la vez más objetivo ya que no está sujeto a tantas distorsiones como la palabra hablada, sin embargo está demostrado en la actualidad que muchos no leen sus correos por falta de tiempo o interés cuando esos son frecuentes.

La comunicación escrita es útil también cuando necesita crearse un registro de la información tratada.

**1.3.1.3.2. Comunicación horizontal.** La comunicación horizontal es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico, por ejemplo puede ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa, ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas entre jefaturas o los niveles más altos del escalafón de las empresas, etc., creando un ambiente de trabajo común.

**1.3.1.3.3. Comunicación oblicua.** Es la que se puede realizar entre el gerente de departamento de comercialización y un empleado de finanzas y que está prevista en la organización, debido a la importancia de encontrar una respuesta rápida.

**1.3.1.3.4. Comunicación formal.** La comunicación formal es aquella que se efectúa y transmite por canales concebidos para que sea recibida por un público y que responda a unos objetivos o pretensiones, sirve para llevar a cabo una mayor eficacia organizativa por ejemplo los paneles de información en las empresas.

**1.3.1.3.5. Comunicación informal.** La comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación es conocida popularmente como “rumores” y sirve para que los altos niveles jerárquicos conozcan las condiciones personales de los empleados y del entorno de la empresa.

Es notorio como la comunicación organizacional cada día se pone más en práctica y se puede decir que las instituciones tanto públicas como privadas que utilizan este método de la comunicación organizacional tienen una mayor efectividad laboral, y por ende mejores resultados.

A criterio de García (2011) la Comunicación Organizacional interna está orientada al grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella. En el caso de una empresa, está integrado por accionistas, directivos, empleados, contratistas, etc. La comunicación puede producirse de manera:

Formal: Donde el contenido está referido, a aspectos laborales únicamente. En general, utiliza la escritura como medio. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todos los procedimientos burocráticos.

Informal: Donde el contenido de la comunicación, a pesar de estar referido a aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión en estancias fuera del lugar específico de trabajo, encuentros en los pasillos, las pausas del café o la comida, algo que está muy de moda el wasap, etc.).

García (2011) menciona que puede existir un desequilibrio entre el sistema de comunicación empleado por la compañía para su "Comunicación externa" y el usado con fines "internos". A veces el desequilibrio entre ambas comunicaciones es tal que los empleados acaban conociendo lo que ocurre en la empresa a través de las acciones exteriores: prensa, proveedores e incluso por la competencia, chismes, amigos en común, etc.

Esto evidencia la necesidad de una armonía entre las comunicaciones externa e interna, tanto más cuanto que la externa no se puede acallar. Dicha armonización ha de darse en los contenidos (por supuesto), en los procesos, en la cantidad y en el estilo.

#### ***1.3.1.4. Flujos de la Comunicación.***

El autor Fernández (2010) afirma que los flujos de la comunicación, a nivel interno dentro de las organizaciones son tomados en cuenta a partir de la estructura comunicacional. La comunicación interna tiene cuatro formas: descendente, ascendente, diagonal y horizontal, cada una de ellas obedece a la razón de ser; es decir la comunicación se presenta a partir de las disposiciones de la gerencia, la participación de los colaboradores en las decisiones y el flujo de información entre las unidades de la organización respectivamente de la estructura de cada empresa.

*1.3.1.4.1. Comunicación Descendente.* La comunicación descendente se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directrices, políticas, etc. Su carácter principal se establece por la naturaleza de la organización, dar orden. No solamente desde el sentido imperativo de quien da una orden, sino desde el sentido de organizar y ordenar. Una de las principales funciones de la comunicación descendente es la de comunicar la cultura organizacional y las directrices de cómo cumplirlas.

*1.3.1.4.2. Comunicación Ascendente.* Es aquella que se da desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización hacia los niveles más altos. Este flujo de comunicación permite que los colaboradores trabajen de manera proactiva en la toma de decisiones y participen constantemente en la creación e innovación de la organización.

*1.3.1.4.3. Comunicación Horizontal.* La comunicación horizontal es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa. Ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, etc. Se da entre los empleados de un mismo nivel jerárquico. Se utiliza para: coordinar las actividades de los distintos empleados o departamentos de la empresa, resolver problemas de un departamento y tomar decisiones en las que tengan que intervenir varios departamentos.

**1.3.1.4.4. Comunicación Oblicua.** Es la que se puede realizar entre el gerente de departamento de comercialización y un empleado de finanzas y que está prevista en la organización. Es la necesidad de la coordinación intergrupala, debidas a una urgencia por parte del emisor para conseguir una respuesta del receptor.

Sanz (2011) la comunicación entre individuos de igual estatus (horizontal), entre superiores y subordinados (vertical: ascendente y descendente) y entre personas de distinto estatus ubicados en diferentes líneas de mando (diagonal) constituyen los modos básicos de los flujos de información.

**1.3.1.4.5. Comunicación Descendente.** Se utiliza, en general, para transmitir indicaciones respecto de las tareas, explicar los propósitos, informar sobre normas y procedimientos, enviar feedback a los subordinados o comentar los objetivos, las metas y la filosofía de la empresa.

**1.3.1.4.6. Comunicación Ascendente.** Se emplea preferentemente para informar sobre los resultados o efectos de las tareas, las acciones ejecutadas, las opiniones sobre las prácticas y políticas de la organización, necesidades, sugerencias, producción con miras a futuro, etc.

**1.3.1.4.7. Comunicación Horizontal.** Permite la coordinación del trabajo, la planificación de actividades y, además de satisfacer las necesidades individuales, es esencial para favorecer la interacción de las personas que se encuentran en un mismo nivel y quienes interactúan con otras áreas y desarrollan trabajos en equipo.

**1.3.1.4.8. Comunicación empresarial.** Es el área estratégica de planificación en el marco de una empresa. Una buena estrategia de comunicación contribuye a una empresa de éxito y avance. En este contexto, relaciones con los medios, gabinetes de prensa y comunicación interna son conceptos esenciales en la empresa.

**1.3.1.4.9. Comunicación interpersonal.** El recurso más importante de cualquier organización está constituido por el equipo humano que la integra. Es obvio que debe estar organizado y estructurado de acuerdo a los objetivos marcados, la misión, visión, estrategia y los planes establecidos para realizarlos. Ese equipo de recursos humanos desarrollará sus actividades de forma coordinada según las responsabilidades y metas que le asignen. Si no hubiera una adecuada comunicación entre ellos, su actuación podría ser caótica y desastrosa. La comunicación interpersonal sirve para marcar objetivos y tácticas, para reportar problemas y dificultades, en definitiva para dar cohesión, fluidez, flexibilidad, coherencia, energía, motivación y empuje al equipo, es el combustible sin el cual no puede funcionar el motor que moviliza toda la organización con miras hacia un futuro prometedor.

Para Andrade (2010) la comunicación interpersonal es un eje fundamental de las empresas y tiene como principal objetivo contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortalece la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios. Además hay que resaltar que la comunicación organizacional interna cuenta con algunos objetivos, funciones y flujos, así como también se clasifica en algunos tipos y cuenta con una serie de elementos que la conforman.

### **1.3.2. Clima Organizacional.**

Litwin y Stinger (citado en Gan, 2007) indican que es el ambiente en el cual los empleados desarrollan su trabajo, y está dado por la actitud del jefe con sus subordinados, las interrelaciones entre compañeros e incluso con proveedores. Todos estos elementos conforman lo que se denomina como clima organizacional. Este puede ser un condicionante para el buen desempeño de la organización ya sea en su conjunto o de manera individual. También puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En conclusión es la expresión intangible de la percepción que el personal posee acerca de la empresa, la cual es el segundo hogar del empleado.



Al clima se le ha llamado atmosfera, ambiente, clima organizacional, entre otros, desde que el tema comenzó a ser estudiado en el ámbito científico no obstante es en el último siglo cuando se han hecho esfuerzos por explicarlo, medirlo y aplicarlo para mejorar la productividad organizacional.

### ***1.3.2.1. Dimensiones del Clima Organizacional***

Litwin y Stinger (citado en Gan, 2007) sustentan su estudio del clima organizacional sobre nueve dimensiones las cuales se presentan a continuación:

***1.3.2.1.1. Estructura.*** Tiene que ver con la satisfacción con las reglas, procedimientos, políticas, entre otros elementos de la estructura organizacional que se encuentran relacionados al desarrollo del trabajo. Se explica en el nivel de burocracia que la empresa posee.

***1.3.2.1.2. Responsabilidad (Empowerment).*** Tiene que ver como la toma de decisiones; es decir si el colaborador posee autonomía para ejercer sus propias decisiones en su puesto laboral.

***1.3.2.1.3. Recompensa.*** Tiene que ver con la satisfacción de los incentivos por el cumplimiento de metas, ya sean económicos o no económicos. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

**1.3.2.1.4. Desafío.** Tiene que ver con la satisfacción de la complejidad del puesto de trabajo, es decir que mientras más complejo sea un puesto laboral mayor satisfacción tendrá el empleado en el trabajo.

**1.3.2.1.5. Relaciones.** Es la satisfacción con el ambiente de trabajo, este deberá ser agradable para que se propicien las buenas relaciones interpersonales.

**1.3.2.1.6. Cooperación.** Se trata del trabajo en equipo, cuando el colaborador necesita ayuda, sus compañeros se encuentran prestos a brindarla.

**1.3.2.1.7. Estándares.** Es la satisfacción con los estándares de rendimiento de la organización.

**1.3.2.1.8. Conflictos.** Es la capacidad para poder solucionar los problemas que se presentan en la empresa, aceptar las críticas, solucionar discrepancias y llegar a comunes acuerdos.

**1.3.2.1.9. Identidad.** Es la identificación del colaborador con la empresa, es decir el sentido de pertenencia que poseen.

### **1.3.2.2. Características del clima Organizacional.**

Castillo y Pedraza (2010) enumeran ciertas características para estudiar el clima organizacional.

El clima es el conjunto de caracteres externos e internos que determinan el ambiente.

Se perciben de manera directa o indirecta todas las veces que el colaborador se encuentre en contacto con el ambiente.

El clima repercute directamente en el comportamiento del empleado.

El clima es relativo a la importancia de los factores que se presentan.

El clima es diferente en todas las organizaciones, dado que los factores que lo determinan no son los mismos.

El clima en conjunto con la estructura organizacional crea un sistema interdependiente, es decir que ambas variables poseen efectos la una sobre la otra.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos comprenden los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros).

### ***1.3.2.3. Medición del clima Organizacional.***

De acuerdo a Ordoñez (1997) las variables que atentan contra el mejoramiento de la productividad en la empresa son las siguientes:

***1.3.2.3.1. Aumento de ausentismo.*** Todas las veces que los niveles de ausentismo sean elevados se deberá suponer que no existe un buen clima. Además el ausentismo es más frecuente en los niveles inferiores de la organización.

***1.3.2.3.2. Aumento de rotación externa.*** Consiste en que el trabajador abandona la organización para trabajar en otra; puede deberse al clima o a factores como mejores salarios entre otros.

*1.3.2.3.3. Aumento de rotación interna.* Consiste en el cambio de áreas. Cuando esto es frecuente puede deberse a que exista un clima inadecuado en esa área por lo que debe evaluarse.

*1.3.2.3.4. Aumento en las quejas de clientes.* Puede darse por la ineficiencia de los colaboradores, que puede ser afectada por el clima organizacional.

*1.3.2.3.5. Aumento en los accidentes laborales.* El aumento de accidentes en la empresa, también, puede deberse a la baja moral de los empleados.

*1.3.2.3.6. Productividad baja.* El comportamiento del colaborador estará determinado por los factores que inciden en el desempeño y la satisfacción, los cuales coinciden con los del clima.

*1.3.2.3.7. Falta de participación.* El aporte de los empleados es importante para empresas que poseen estructuras organizacionales participativas lo que también determina el tipo de clima.

*1.3.2.3.8. Conflictividad.* Cuando los conflictos en la organización incrementan, el clima se vuelve mucho más negativo.

#### ***1.3.2.4. Principales modelos utilizados en la medición del clima organizacional***

Vidal (2004) indica que para medir el clima en la empresa existen diversos cuestionarios. Los hay desde generales que se adaptan a cualquier tipo de empresa a nivel general, y hay otros específicos elaborados especialmente para cada contexto.

Aquellos que estudian el clima organizacional se basan en las teorías de Likert & George; Litwin & Stringer, entre otros. Likert propuso un modelo de estudio donde determinaba diversos tipos de climas.

Litwin & Stringer, influenciados por McClelland propuso la medición del clima a partir del estilo del liderazgo.

Por la importancia de los estudios de ambos investigadores realizados en la actualidad, se estudiarán los modelos que proponen para medir el clima en la empresa. De esta manera, se entenderán los cuestionarios que se utilizan en la actualidad en la mayoría de empresas.

*1.3.2.4.1. Modelo de Litwin y Stringer.* Litwin y Stringer (citado en Da Silva 2002) estudian la productividad en función de los comportamientos asociados a los estudios de David McClelland.

David McClelland (1998) aportó un modelo de motivación en tres categorías, el poder, filiación y el logro. Indicaron que el logro es un factor distintivo para diferenciarse de otros.

McClelland (1998) indicó que las personas con motivación al logro trazan metas complejas pero que saben que podrán cumplirlas y ven al dinero como una herramienta para ejecutar las acciones mas no como solvencia económica. Además indican que este tipo de personas son necesarias para la organización en términos de productividad pero que les faltan habilidades humanas y la tolerancia para poder ser gerentes eficaces.

Litwin & Stringer partieron del modelo de David McClelland para poder determinar la manera en ellos entendían el comportamiento del clima. Así, nace el modelo de Litwin y Stringer para el estudio del clima organizacional.

Así el clima organizacional es el filtro por el cual se estudian la estructura, el liderazgo, la toma de decisiones entre otros. De esa manera a través de esos determinantes se mide la manera en que es percibida la empresa. El clima tiene efecto sobre la motivación de los miembros de la organización y sobre su comportamiento, el cual tiene consecuencias sobre la productividad, satisfacción, rotación, etc. de la empresa.

*1.3.2.4.2. Modelo de Likert.* Luego de una profunda investigación, Rensis Likert, citado por Palma (2006), desarrolló un instrumento para medir el clima organizacional, que al principio mostraba las diferencias entre los distintos sistemas de gestión. Conforme fue siendo aplicado el instrumento, descubrió su uso para dar a conocer lo que los empleados percibían de la empresa.

Rensis Likert indica que en la percepción del clima intervienen tres tipos de variables.

**Variabes Causales:** las cuales indican el sentido en el que la organización evoluciona y adquiere resultados, dentro de estas se encuentran las estructuras organizativas y administrativas, las decisiones, competencia y actitudes.

**Variabes intermedias:** miden el estado interno de la empresa, donde se encuentran la motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables son de gran importancia ya que constituyen los procesos organizacionales de la institución como tal.

**Variabes finales:** indican los logros alcanzados por la unión de las variables causales e intermedias. Están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización

tales como productividad, ganancia y pérdida.

Likert, al describir las relaciones entre estas variables, menciona que las variables causales, tales como la estructura de la empresa y el comportamiento de los directivos influyen en la personalidad de los empleados de la empresa. Y tanto las variables causales como la personalidad de cada empleado influyen en la percepción del empleado. Las percepciones influyen, a su vez, en la concepción que cada empleado tenga de la tarea encomendada y el concepto que tenga de la empresa y de los objetivos de la misma.

Las percepciones también influyen en las fuerzas que motivan a las personas, por ejemplo, comenta puede motivar a las personas ascender en su carrera profesional. Pero las fuerzas que motivan a las personas son influidas además por las actitudes de los mismos. Y a su vez las actitudes de los empleados son determinadas por sus expectativas y sus percepciones. Las fuerzas motivadoras influirán en el comportamiento de la persona, que influye en la producción, ganancias y ventas de la empresa.

Rensis Likert, en su cuestionario, considera ocho dimensiones las que influyen en la percepción de los trabajadores y su ambiente laboral. Así tenemos:

Estilo de Autoridad: es el tipo de liderazgo que se aplica en la empresa y las repercusiones que tiene para la empresa.

Esquemas motivacionales: es el modelo de motivación que la empresa utiliza para sus empleados.

Comunicación: Se refiere al estilo de comunicación que existe en la empresa, ascendente, descendente, u horizontal.

Proceso de influencia: los métodos utilizados para la consecución de los objetivos.

Proceso de toma de decisiones: se refiere al sistema de toma de decisiones.

Proceso de Planificación: la forma en que se plantean los objetivos y estrategias.

Proceso de control: El control que se lleva a cabo en cada área de la organización.

Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: planteamiento de indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos.

### ***1.3.2.5. Factores de Clima Organizacional.***

De acuerdo a Palma (2006) los factores que influyen en el clima organizacional son los siguientes:

***1.3.2.5.1. Autorrealización.*** Es la sensación del empleado de poder desarrollarse como persona y profesional (Palma, 2006, p. 100).

Esta necesidad la necesidad que del sujeto de llegar a ser lo que desea. El sujeto hace aquello para lo siento posee las capacidades y destrezas lo que lo da satisfacción cuando le dan la oportunidad de aplicar esas destrezas.

Mientras que para Palma (2006) este indicador es la posibilidad de desarrollarse en el trabajo; para Maslow (1943), es la necesidad de desarrollar las capacidades necesarias para alcanzar lo que quiere ser en la vida.

Para el presente trabajo de investigación, se asume la definición de Palma (2006), quien define el Factor Autorrealización como la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorece al desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro.

***1.3.2.5.2. Involucramiento Laboral.*** Palma (2006) es la identificación y compromiso del empleado para la consecución de los objetivos de la empresa.

Litwin y Stinger (1968) indican que es el sentimiento de pertenencia a la empresa, lo que lo hace compartir los objetivos.



Los autores Palma (2006), Litwin y Stinger (1968), concuerdan en involucramiento laboral, es el sentirse importante de la empresa y que también comparte objetivos con ella. Para la presente investigación, se asume la definición de Palma (2006), quien define el Involucramiento Laboral como la identificación con los valores organizaciones y compromiso para el cumplimiento y desarrollo de la organización.

*1.3.2.5.3. Supervisión.* Palma (2006) indica que es la percepción de funcionalidad y significancia de la supervisión que recibe el empleado (p.58).

Moss (1974/1989) indica que se refiere al cumplimiento de las normas reglamentos de control que utiliza la empresa.

Para la presente investigación se asume la definición de Palma (2004), quien define el Factor Supervisión como las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.

*1.3.2.5.4. Comunicación.* Palma (2006) se refiere a la calidad de la información que se genera en la organización lo que dará pie a comunicarse de manera efectiva y estratégica.

Grant (2002) (citado por Asmat 2006), establece que el Factor Comunicación, se refiere a los procesos de transmisión de información, órdenes y en general, a los actos comunicativos, ya sean orales o escritos.

Para la presente investigación, se asume la definición de Palma (2006), quien define el Factor Comunicación como la percepción del grado de fluidez, celebridad, claridad,

coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.

**1.3.2.5.5. Condiciones Laborales.** Palma (2006) comenta que es el rendimiento que la institución provee, ya sea elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

Las condiciones laborales se basan en que los empleados se preocupan por su entorno laboral tanto por comodidad como para realizar bien su trabajo.

Para la presente investigación, se asume la definición de Palma (2006), quien define el factor Condiciones Laborales como el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

#### **1.4. Formulación del problema**

¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación organizacional y el clima laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Salud?

#### **1.5. Justificación e importancia de la investigación**

Según Ñaupas & Mejía (2011) afirman que la investigación se puede agrupar en teóricas, metodológicas y sociales las cuales serán desarrolladas a lo largo del presente trabajo de investigación.

Justificación teórica.

Se justifica de manera teórica cuando se presenta la importancia de estudiar un problema en beneficio o contraposición de una teoría científica. Esto requiere indicar los alcances del estudio para lo cual es necesario realizar un balance o estado de la cuestión del problema que se investiga, el que va a servir para refutar resultados de otras

investigaciones o ampliar un modelo teórico, así como un continuo mejoramiento de la organización. (Ñaupas & Mejía, 2011, p.126).

La presente investigación sirve como antecedente para futuras investigaciones, además como referencia teórica, dado que contiene teorías validadas de autores reconocidos a nivel internacional.

#### Justificación metodológica.

Ñaupas & Mejía (2011) indican que se presenta esta importancia cuando el estudio utiliza técnicas de investigación ya sea cuantitativas o cualitativas, que pueden servir para que otros investigadores sustenten sus estudios.

La investigación se justifica metodológicamente debido al empleo de instrumentos validados desde el punto de vista estadístico, así como por juicio de expertos.

#### Justificación social.

La justificación social se da cuando la investigación va a resolver problemas sociales que afectan a un grupo social” (Ñaupas & Mejía, 2011, p. 132), es por eso que la presente investigación se justifica, principalmente, en identificar y diagnosticar el nivel o niveles de clima laboral de los colaboradores que conforman la Gerencia Regional de Salud. Por ello, a través de esta investigación, se les brinda a los representantes dicha entidad, datos precisos en cuanto a una propuesta de comunicación organizacional, con el propósito de solucionar dicha problemática.

### **1.6. Hipótesis**

**H<sub>0</sub>:** No existe relación entre la comunicación organizacional y el clima laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Salud

**H<sub>1</sub>:** Si existe relación entre la comunicación organizacional y el clima laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Salud

## **1.7. Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general.**

Determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional y el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Salud.

### **Objetivos específicos.**

Determinar el grado de comunicación organizacional de los colaboradores de la Gerencia Regional de Salud.

Caracterizar el clima laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Salud.

Medir la relación entre la comunicación organizacional y el clima laboral de la Gerencia Regional de Salud.



# **CAPÍTULO III**

## **MATERIAL Y METODOS**

## II. MATERIAL Y METODOS

### 2.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación.

Descriptiva, porque se describió la situación actual que tiene la empresa objeto de estudio con respecto al clima organizacional de los colaboradores de la empresa.

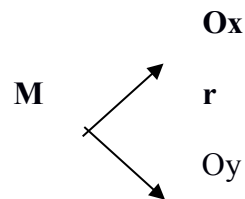
La investigación cuantitativa opera fundamentalmente con cantidades y que su propósito final es establecer con cantidades y que su propósito final es establecer semejanzas y diferencias en términos de proporciones. La investigación cuantitativa demanda y está obligada a la construcción de una base de datos que generalmente requiere mucho cuidado y disciplina al momento de identificar, levantar, registrar la información. (Barragán, y otros, 2003, p.115).

Correlacional, pues de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010) este tipo de investigación tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una más o variables en una población. Por tanto, en esta investigación se describirán las características relacionadas a las dos variables en estudio, es decir, la comunicación organizacional y el clima organizacional de la gerencia se salud.

Diseño de investigación.

El diseño de investigación del cual se ha hecho uso es el diseño de carácter no experimental, ya que no se someterá a ningún sistema de prueba. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos.

Se utilizó el siguiente diseño siendo su esquema el siguiente:



Dónde:

M = Muestra

O<sub>x</sub> = VI: Comunicación organizacional

O<sub>y</sub> = VD: Clima organizacional

r= es el coeficiente de correlación entre Ox y Oy.

## 2.2. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Considerando la literatura, utilizaremos los métodos según Rodríguez (2005), los cuáles son:

**Método inductivo:** Es un proceso en el que a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados.

**Método analítico:** Método que distingue los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. Se utilizará para analizar y sistematizar los datos de la realidad y de la base teórica científica.

Método sintético: Es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos.

Método deductivo: Consiste en obtener conclusiones particulares a partir de una ley universal. Se utilizara para establecer la síntesis de los antecedentes, teorías de los antecedentes, teoría y elaboración de la propuesta.

### **2.3. Población y Muestra**

#### Población

Ñaupas, Mejía y Novoa (2011) expresan la población es el conjunto de individuos o personas que son motivo de investigación.

La población está constituida por los colaboradores del área administrativa de la Gerencia Regional de Salud.

#### Muestra

Sampieri (2010) el muestreo no probabilístico por conveniencia de acuerdo al autor es cuando la elección de los elementos, no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con el investigador o del que hace la muestra.

Se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia, para lo cual la muestra será de 25 individuos, debido a que la población no es significativa.

### **2.4. Variables y operacionalización**



**Tabla 2**

*Variables de investigación*

<b>Variables</b>	<b>Definiciones</b>
<b>Comunicación Organizacional</b>	Andrade (2010) la comunicación organizacional es un eje fundamental de las empresas y tiene como principal objetivo contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortalece la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios. Además hay que resaltar que la comunicación organizacional interna cuenta con algunos objetivos, funciones y flujos, así como también se clasifica en algunos tipos y cuenta con una serie de elementos que la conforman.
<b>Clima Organizacional</b>	Litwin y Stinger, (1998), citado por Gan (2007), el ambiente donde una persona 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, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su

	<p>conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, también puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la empresa a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la misma.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 3**

*Operacionalización de la variable independiente*

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS	ESCALA	INSTRUMENTO
<b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>	Comunicación Horizontal	Retroalimentación de tareas	¿En la Institución existen canales formales de comunicación que permiten la retroalimentación de las tareas entre los departamentos del mismo nivel organizacional?	Likert	Cuestionario
		Intercambio de opiniones	¿En la Institución los canales de comunicación permiten el intercambio de opiniones entre los departamentos del mismo nivel organizacional?		
	Comunicación Vertical	Interacción con jefes	¿En la Institución existen canales formales de comunicación que permiten la fácil interacción con mi jefe inmediato?		
		Conocimientos de funciones	¿En la Institución existen canales formales de comunicación los cuales permiten el conocimiento de mis funciones?		
		Motivación al logro	¿En la Institución la comunicación con mi jefe inmediato me motiva al logro de mis objetivos?		
	Comunicación Oblicua	Interacción entre áreas	¿En la Institución existen canales formales de comunicación que permiten la interacción entre áreas de diferentes niveles organizacionales?		
Cumplimiento de objetivos		¿En Institución los canales de comunicación permiten el logro de los objetivos estratégicos?			

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4**

*Operacionalización de la variable dependiente*

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS	ESCALA	INSTRUMENTO
CLIMA ORGANIZACIONAL	Estructura	Consideración del empleado	¿Cada empleado es considerado un factor clave para el éxito y progreso de la institución?	Likert	Cuestionario
	Responsabilidad	Toma de decisiones	¿Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus áreas asignadas?		
		Claridad de responsabilidades	¿Las responsabilidades del puesto están claramente definidas?		
	Recompensa	Reconocimiento del jefe	¿Los Jefes expresan reconocimiento por los logros?		
		Remuneración	¿La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones?		
	Desafío	Alcance de objetivos	¿Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo?		
		Fijación de objetivos	¿Fija sus objetivos y plantea las acciones para lograrlo?		
	Relaciones	Armonía	¿En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa?		
		Relaciones entre jerarquías	¿Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía?		
	Cooperación	Ayuda entre compañeros	¿Los compañeros de trabajo se ayudan entre sí?		
		Ayuda de los directivos	¿Los directivos brindan soporte para superar los obstáculos que se presentan?		
	Estándares	Guías	¿Existen normas y procedimientos como guías de trabajo?		
		Capacitación	¿Los superiores promueven la capacitación que se necesita de manera permanente?		
	Conflicto	Superación de obstáculos	¿En la institución, se afrontan y superan los obstáculos mediante reuniones mensuales para explicación de problemas?		
Identidad	Identificación	¿Los trabajadores se sienten identificados con la institución debido al buen clima organizacional?			
	Compromiso	¿Se sienten comprometidos con el éxito de la institución?			

Fuente: Elaboración propia

## 2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Teniendo en cuenta que la investigación es de naturaleza cuantitativa, la técnica de investigación fue la encuesta la cual es una técnica de médicos que recoge datos numéricos; y el instrumento de investigación fue el cuestionario el cual es una serie de preguntas elaboradas en escala cualitativa ordinal para la presente investigación.

### Validez

El instrumento de investigación ha sido validado por juicio de expertos quienes determinaron que el instrumento realmente mide lo que pretende medir.

### Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento ha sido determinada a través del coeficiente alfa de Cronbach el cual mide la fiabilidad de escalas de actitudes.

#### Fiabilidad de cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.85	23

Fuente: Elaboración propia

## **2.6. Procedimiento de análisis de datos**

Se describe cómo se organizó estadísticamente la información obtenida, las técnicas de análisis estadístico utilizadas para procesar los datos (software) que permitieron obtener los resultados, y cómo se analizó para llegar a las conclusiones. En el procesamiento de datos debe mencionarse las herramientas estadísticas utilizadas.

Como lo menciona Hernández (2010) debe decidir qué tipo de análisis de los datos se llevó a cabo: cuantitativo, cualitativo o mixto. En caso de que el análisis sea cuantitativo, seleccionar las pruebas estadísticas apropiadas para analizar los datos, dependiendo de las hipótesis formuladas y de los niveles de medición de las variables. En caso de que el análisis elegido sea cualitativo, pre diseñar o coreografiar el esquema de análisis de los datos. En el caso de que hayamos obtenido datos cuantitativos y cualitativos a cada tipo de datos le aplicamos el análisis correspondiente.

## **2.7. Aspectos éticos**

Los criterios éticos que se tomarán en cuenta para la investigación son los determinados por Noreña, Alcaraz-Moreno, Rojas y Rebolledo-Malpica (2012), que son detalladas en la tabla 5 y 6 de la investigación:

**Tabla 5**

*Criterios éticos de la investigación*

<b>CRITERIOS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS ÉTICAS DEL CRITERIO</b>
<b>Consentimiento informado</b>	Los participantes estuvieron de acuerdo con ser informantes y reconocieron sus derechos y responsabilidades.
<b>Confidencialidad</b>	Se les informó la seguridad y protección de su identidad como informantes valiosos de la investigación.
<b>Observación participante</b>	Los investigadores actuaron con prudencia durante el proceso de acopio de los datos asumiendo su responsabilidad ética para todos los efectos y consecuencias que se derivaron de la interacción establecida con los sujetos participantes del estudio.

*Fuente:* Elaborado en base a: Noreña, A.L.; Alcaraz-Moreno, N.; Rojas, J.G.; y Rebolledo-Malpica, D. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. *Aquichan*, 12(3). 263-274.

## 2.8. Criterios de rigor científico

Igualmente, los criterios de rigor científico que se tomarán en cuenta para la investigación son los determinados por Noreña, Alcaraz-Moreno, Rojas y Rebolledo-Malpica (2012) que a continuación se detallan:

**Tabla 6**

*Criterios de rigor científico de la investigación*

CRITERIOS	CARACTERÍSTICAS DEL CRITERIO	PROCEDIMIENTOS
<b>Credibilidad mediante el valor de la verdad y autenticidad</b>	Resultados de las variables observadas y estudiadas	Los resultados reportados son reconocidos como verdaderos por los participantes. Se realizó la observación de las variables en su propio escenario. Se procedió a detallar la discusión mediante el proceso de la triangulación.
<b>Transferibilidad y aplicabilidad</b>	Resultados para la generación del bienestar organizacional mediante la transferibilidad	Se realizó la descripción detallada del contexto y de los participantes en la investigación. La recogida de los datos se determinó mediante el muestreo teórico, ya que se codificaron y analizaron de forma inmediata la información proporcionada. Se procedió a la recogida exhaustiva de datos mediante el acopio de información suficiente, relevante y apropiada mediante el cuestionario, la observación y la documentación.
<b>Consistencia para la replicabilidad</b>	Resultados obtenidos mediante la investigación mixta	La triangulación de la información (datos, investigadores y teorías) permitiendo el fortalecimiento del reporte de la discusión. El cuestionario empleado para el recojo de la información fue certificado por evaluadores externos para autenticar la pertinencia y relevancia del estudio por ser datos de fuentes primarias. Se detalla con coherencia el proceso de la recogida de los datos, el análisis e interpretación de los mismos haciendo uso de los enfoques de la ciencia: (a) empírico, (b) crítico y, (c) vivencial.
<b>Confirmabilidad y neutralidad</b>	Los resultados de la investigación tienen veracidad en la descripción	Los resultados fueron probados con la literatura existente. Los hallazgos de la investigación fueron probados con investigaciones de los contextos internacional, nacional, regional y local que tuvieron semejanzas con las variables estudiadas de los últimos cinco años de antigüedad. Se expuso la identificación y descripción de las restricciones y alcance encontrada por el investigador.
<b>Relevancia</b>	Permitió él logró de los objetivos planteados	Se llegó a un conocimiento amplio de las variables estudiadas. Los resultados obtenidos tuvieron relación con la justificación.



---

obteniendo un  
mejor estudio de  
las variables

---

*Fuente:* Elaborado en base a: Noreña, A.L.; Alcaraz-Moreno, N.; Rojas, J.G.; y Rebolledo-Malpica, D. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. *Aquichan*, 12(3). 263-274.

# **CAPITULO III**

## **RESULTADOS**

### III. RESULTADOS

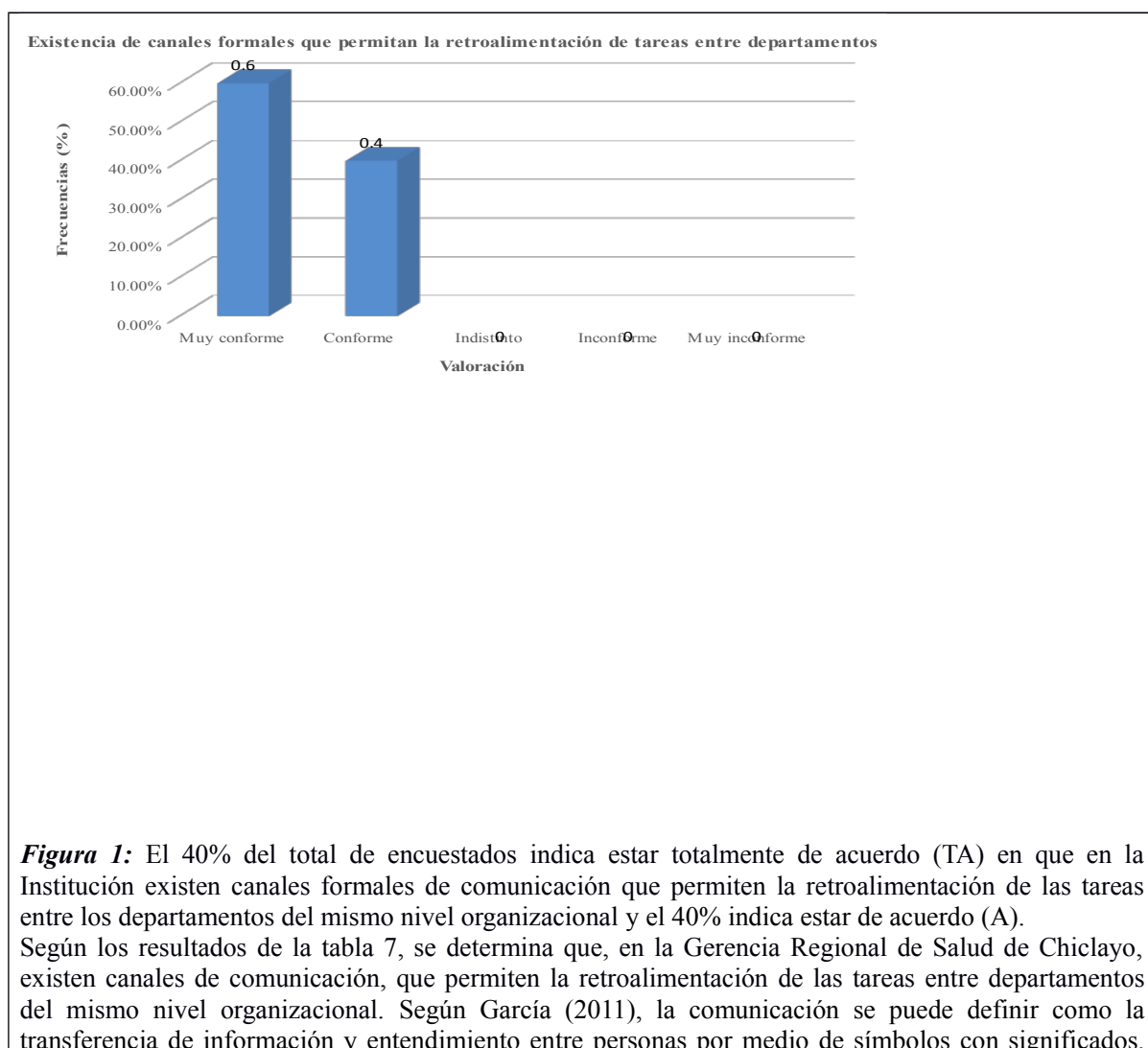
#### 3.1. Resultados en tablas y figuras

**Tabla 1**

*Existencia de canales formales que permitan la retroalimentación de tareas entre departamentos*

Categoría	Cantidad	Porcentaje relativo	Acumulado
Muy conforme	15	60.00%	60%
Conforme	10	40.00%	100%
Indistinto	0	0.00%	0%
Inconforme	0	0.00%	0%
Muy inconforme	0	0.00%	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100.00%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud



**Figura 1:** El 40% del total de encuestados indica estar totalmente de acuerdo (TA) en que en la Institución existen canales formales de comunicación que permiten la retroalimentación de las tareas entre los departamentos del mismo nivel organizacional y el 40% indica estar de acuerdo (A).

Según los resultados de la tabla 7, se determina que, en la Gerencia Regional de Salud de Chiclayo, existen canales de comunicación, que permiten la retroalimentación de las tareas entre departamentos del mismo nivel organizacional. Según García (2011), la comunicación se puede definir como la transferencia de información y entendimiento entre personas por medio de símbolos con significados.

(p.58). En la Gerencia Regional de Salud de Chiclayo, los canales de comunicación formal son las cartas y/o memorándum dirigidos, y el uso del correo corporativo interno, el cual es asignado individualmente a cada colaborador, y permite la comunicación directa entre cada área del mismo nivel organizacional

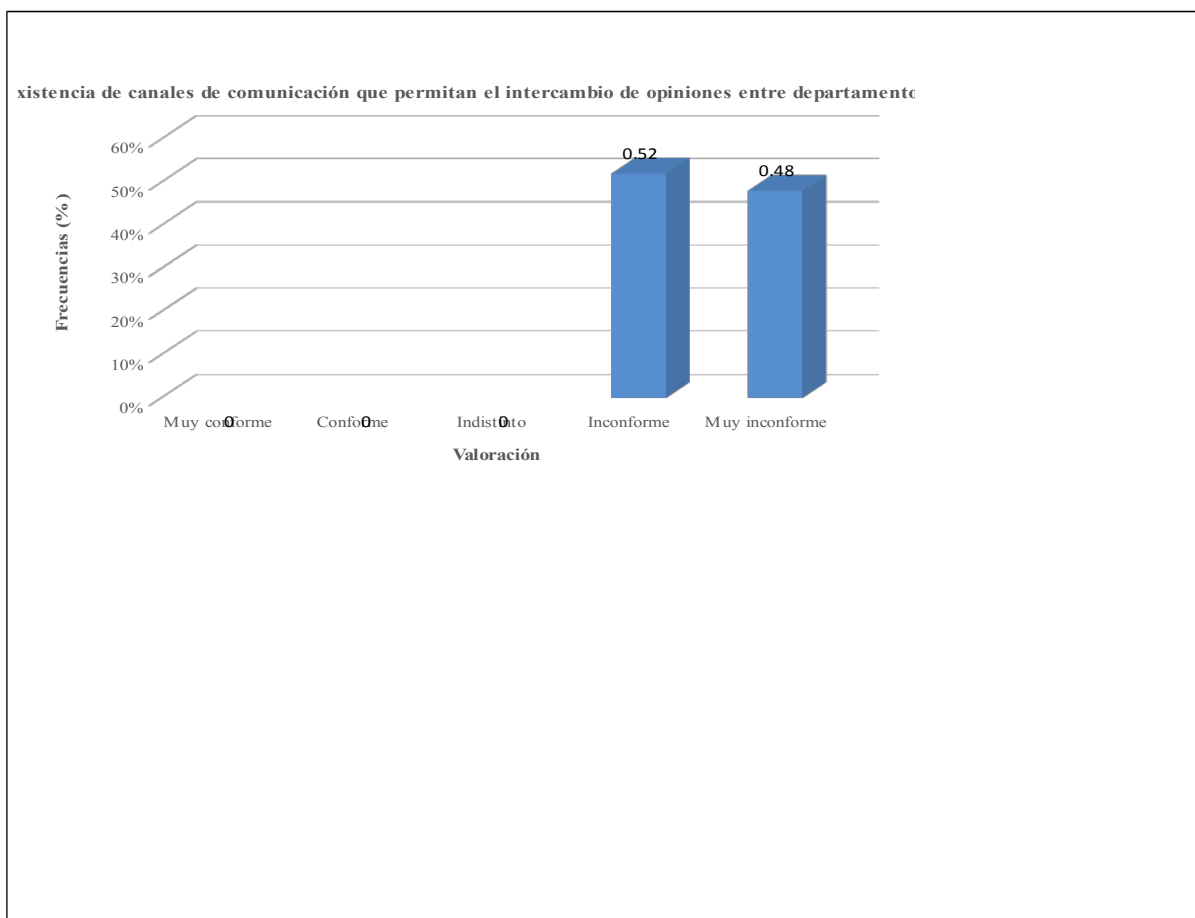
Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud

**Tabla 2**

*Existencia de canales de comunicación que permitan el intercambio de opiniones entre departamentos*

Categoría	Cantidad	Porcentaje relativo	Acumulado
Muy conforme	0	0%	0%
Conforme	0	0%	0%
Indistinto	0	0%	0%
Inconforme	13	52%	52%
Muy inconforme	12	48%	100%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud



**Figura 2:** Del total de encuestados el 52% indica estar en desacuerdo (D) en que en la Institución los canales de comunicación permiten el intercambio de opiniones entre los departamentos del mismo nivel organizacional mientras que el 48% indica estar totalmente en desacuerdo (TD).

Según los resultados de la tabla 8, se determina que los canales de comunicación formal de la Gerencia Regional Salud de Chiclayo, no permiten el intercambio de opiniones entre los departamentos del mismo nivel organizacional. Para García (2011), la comunicación informal, es aquella que fluye dentro de la organización sin el uso de los canales preestablecidos por la empresa, y surge de la espontaneidad de los empleados dentro o fuera de sus ambientes. (p.86). En el caso de la Gerencia Regional de Salud de Chiclayo, constituye una característica de la interacción o relación entre sus empleados, que el intercambio de sus opiniones, que tal vez no guarden relación con temas vinculados al trabajo, se realice sin hacer uso de los canales formales de la empresa; es decir que existe una interacción social entre sus miembros que se establece fuera de las instalaciones de la empresa.

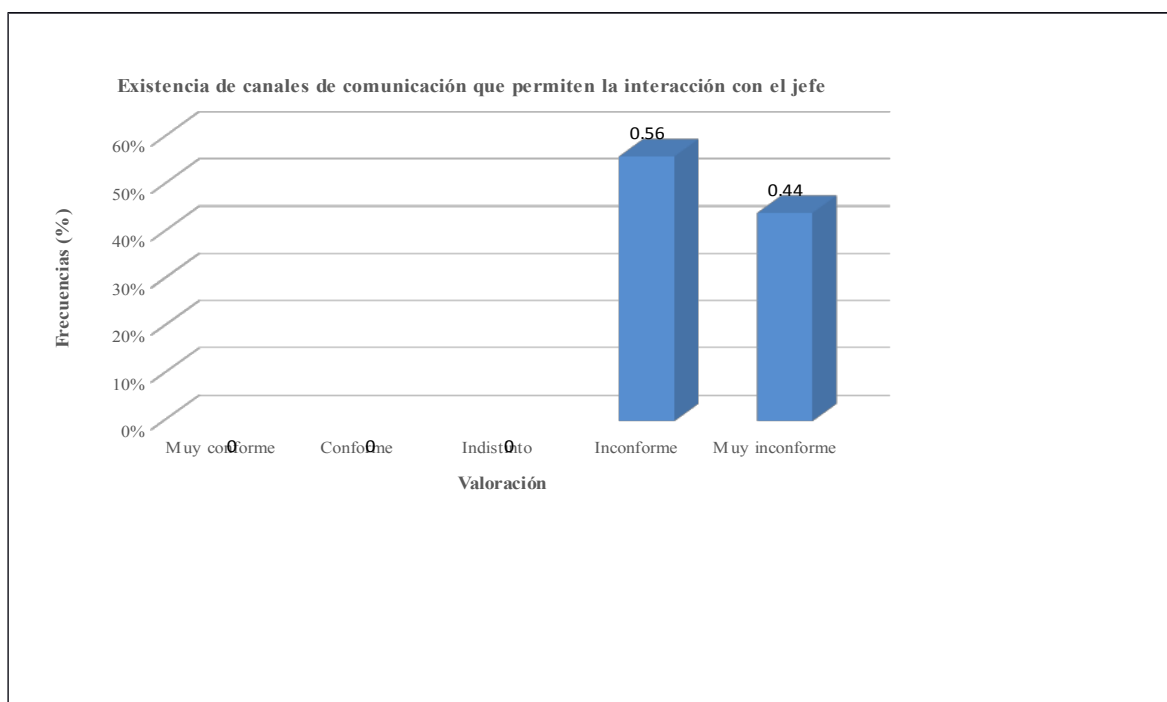
Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud

**Tabla 3**

*Existencia de canales de comunicación que permiten la interacción con el jefe*

Categoría	Cantidad	Porcentaje relativo	Acumulado
Muy conforme	0	0%	0%
Conforme	0	0%	0%
Indistinto	0	0%	0%
Inconforme	14	56%	56%
Muy inconforme	11	44%	100%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud



**Figura 3:** El 56% del total de encuestados manifiesta estar en desacuerdo (D) en que en la Institución existen canales formales de comunicación que permiten la fácil interacción con mi jefe inmediato., mientras que un 44% es totalmente desacuerdo (TD).

Según los resultados de la tabla 9, se determina que los canales de comunicación formal de la Gerencia Regional de Salud de Chiclayo no permiten la fácil interacción con su jefe inmediato. Para García (2011), las barreras organizacionales que se presentan cuando crece la estructura orgánica de una empresa, son problemas en la comunicación e interacción de sus miembros, la creación de centros de autoridad administrativa burocrática, y la especialización de funciones. (p.85) En el caso de la Gerencia Regional de Salud de Chiclayo, el crecimiento de la estructura orgánica de la empresa, ya sea de forma vertical o horizontal, puede crear la percepción y/o sensación entre los subordinados, que los jefes directos no le prestan la debida atención a sus peticiones y/o solicitudes, debido al aumento de la carga laboral.

Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud

**Tabla 4**

*Existencia de canales de comunicación que permiten el conocimiento de funciones*

<b>Categoría</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje relativo</b>	<b>Acumulado</b>
Muy conforme	25	100%	100%
Conforme	0	0%	0%
Indistinto	0	0%	0%
Inconforme	0	0%	0%
Muy inconforme	0	0%	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud

**Figura 4:** Del total de encuestados el 100% indica estar totalmente de acuerdo (TA) en que en la Institución existen canales formales de comunicación los cuales permiten el conocimiento de mis funciones.

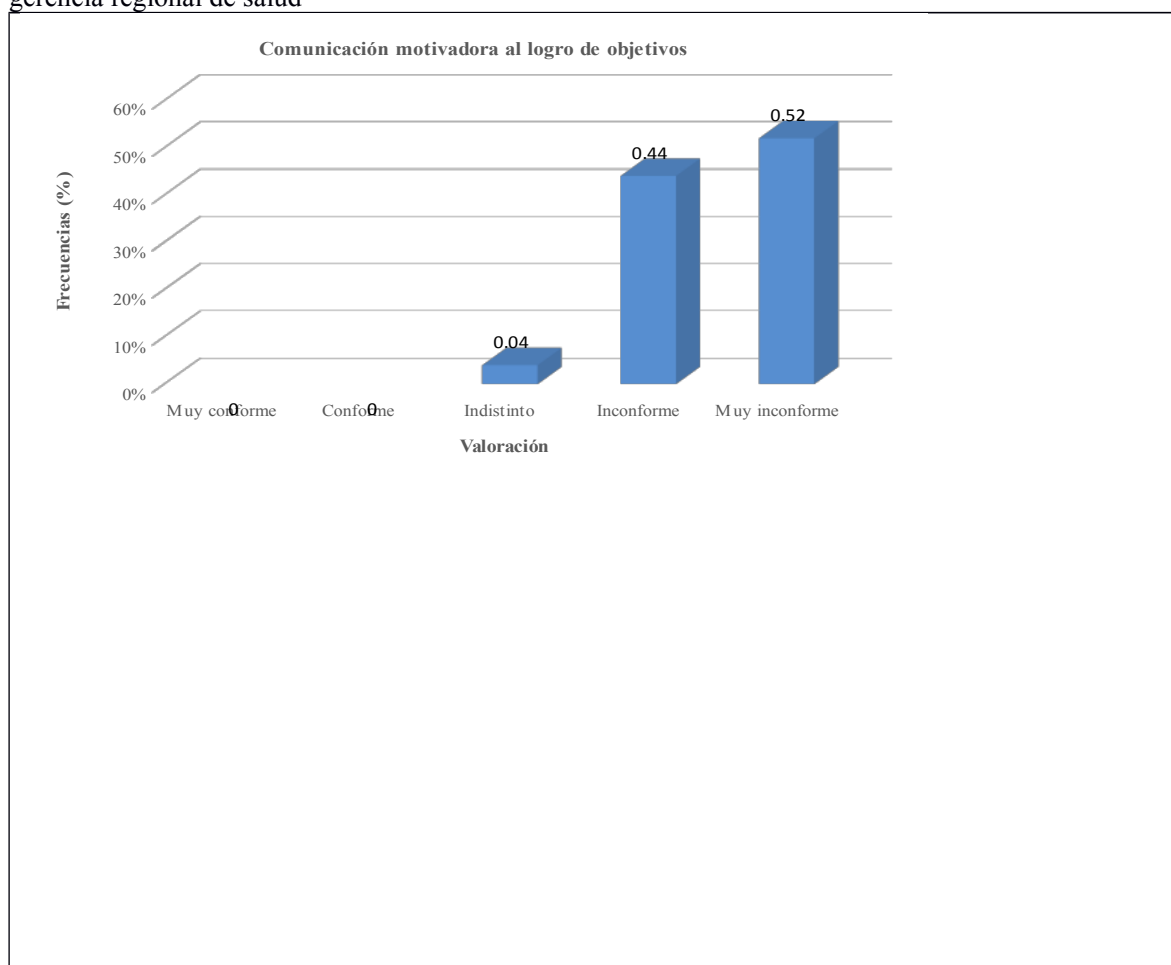
Según los resultados de la tabla 10, se determina que los canales de comunicación formal de la Gerencia Regional de Salud de Chiclayo permiten el conocimiento de las funciones de cada uno de sus empleados. García (2011), indica que la adecuada comunicación organizacional, ayuda al establecimiento y difusión de propósitos y metas de la empresa. (p.87) En el caso de la Gerencia Regional de Salud de Chiclayo, el correcto uso de los canales formales de comunicación de la empresa, permiten que los trabajadores conozcan a detalle cuales son las funciones que deben desempeñar en su cargo.

Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud

### Comunicación motivadora al logro de objetivos

Categoría	Cantidad	Porcentaje relativo	Acumulado
Muy conforme	0	0%	0%
Conforme	0	0%	0%
Indistinto	1	4%	4%
Inconforme	11	44%	48%
Muy inconforme	13	52%	100%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud



**Figura 5:** Del total de encuestados el 52% señala estar totalmente en desacuerdo (TD) en que en la Institución la comunicación con el jefe inmediato motiva al logro de los objetivos, un 44% está en desacuerdo (D), mientras que un 4% es indiferente (I).

Según los resultados de la tabla 11, se determina que los canales de comunicación formal de la Gerencia Regional de Salud de Chiclayo permiten la motivación laboral de sus empleados.

García (2011) sostiene que la adecuada comunicación organizacional, ayuda control del desempeño, e incentivo de la motivación laboral. (p.87) En el caso de la Gerencia Regional de Salud de Chiclayo, el correcto uso de los canales formales de comunicación de la empresa, permiten que un trabajador pueda ser reconocido por los logros alcanzados en su desempeño laboral, lo cual impulsa y refuerza su compromiso con la empresa.

Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud

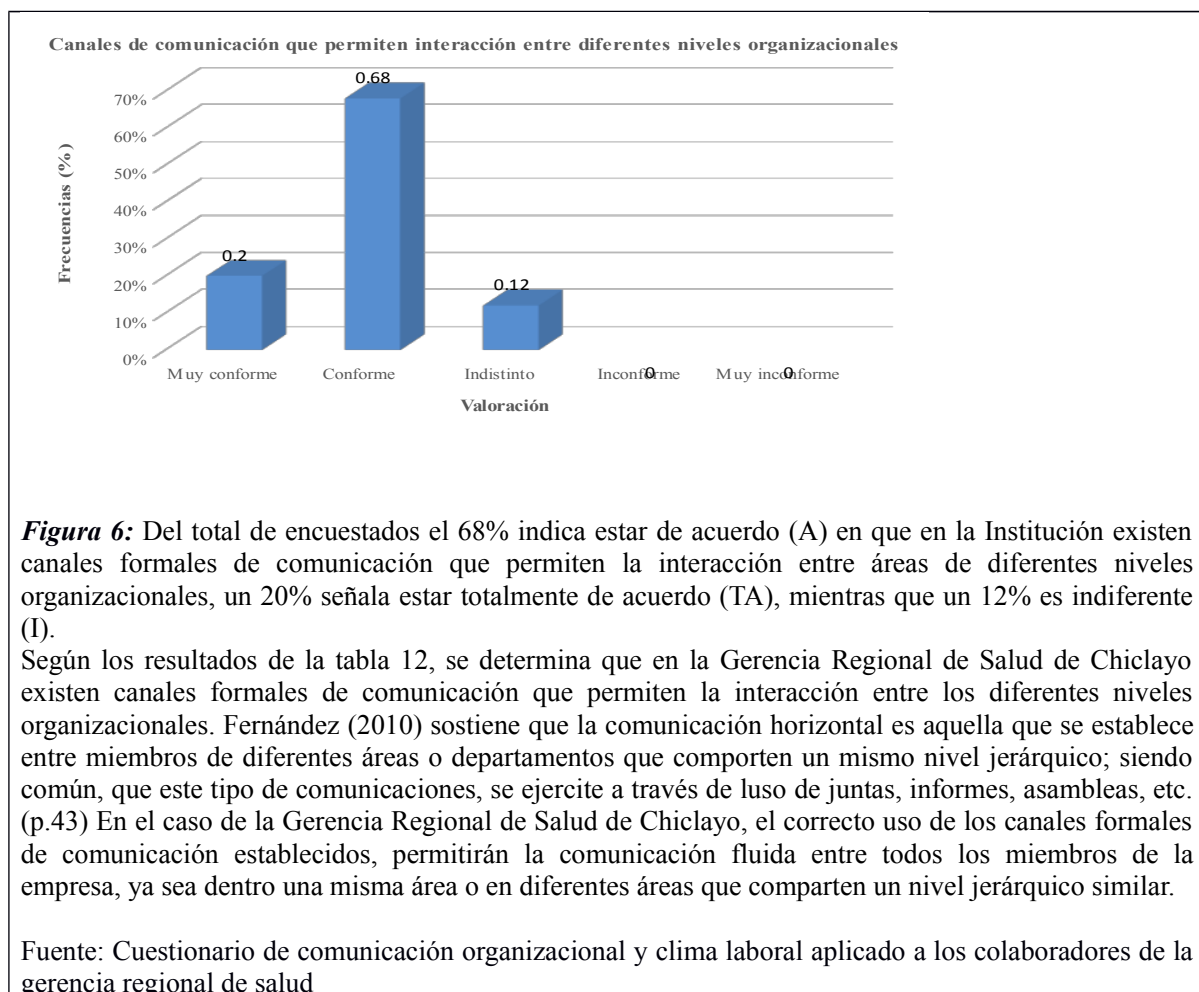


**Tabla 6**

*Canales de comunicación que permiten interacción entre diferentes niveles organizacionales*

Categoría	Cantidad	Porcentaje relativo	Acumulado
Muy conforme	5	20%	20%
Conforme	17	68%	88%
Indistinto	3	12%	100%
Inconforme	0	0%	0%
Muy inconforme	0	0%	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud



**Figura 6:** Del total de encuestados el 68% indica estar de acuerdo (A) en que en la Institución existen canales formales de comunicación que permiten la interacción entre áreas de diferentes niveles organizacionales, un 20% señala estar totalmente de acuerdo (TA), mientras que un 12% es indiferente (I).

Según los resultados de la tabla 12, se determina que en la Gerencia Regional de Salud de Chiclayo existen canales formales de comunicación que permiten la interacción entre los diferentes niveles organizacionales. Fernández (2010) sostiene que la comunicación horizontal es aquella que se establece entre miembros de diferentes áreas o departamentos que comporten un mismo nivel jerárquico; siendo común, que este tipo de comunicaciones, se ejercite a través de uso de juntas, informes, asambleas, etc. (p.43) En el caso de la Gerencia Regional de Salud de Chiclayo, el correcto uso de los canales formales de comunicación establecidos, permitirán la comunicación fluida entre todos los miembros de la empresa, ya sea dentro una misma área o en diferentes áreas que comparten un nivel jerárquico similar.

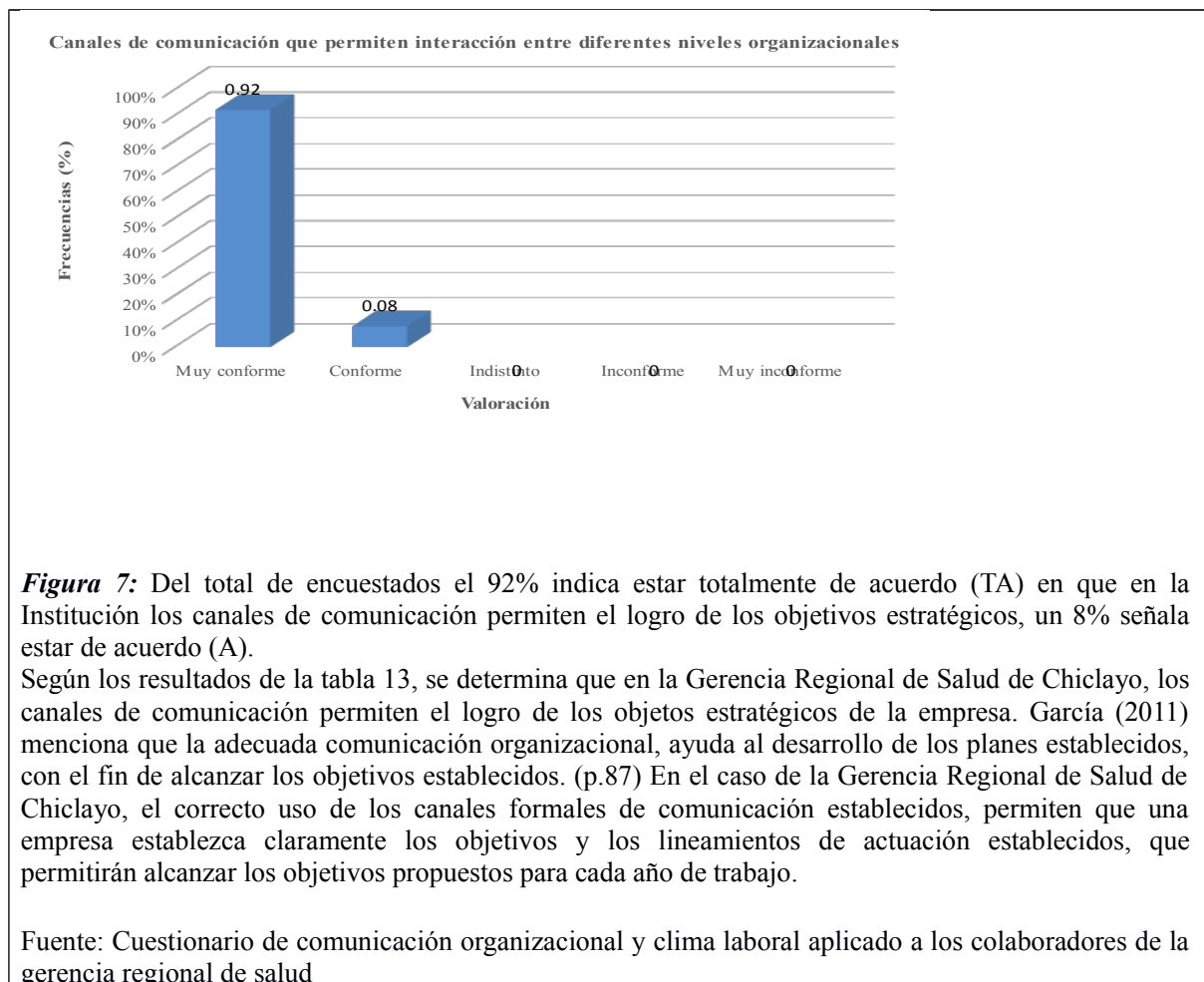
Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud

**Tabla 7**

*Canales de comunicación que permiten interacción entre diferentes niveles organizacionales*

Categoría	Cantidad	Porcentaje relativo	Acumulado
Muy conforme	23	92%	92%
Conforme	2	8%	100%
Indistinto	0	0%	0%
Inconforme	0	0%	0%
Muy inconforme	0	0%	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud

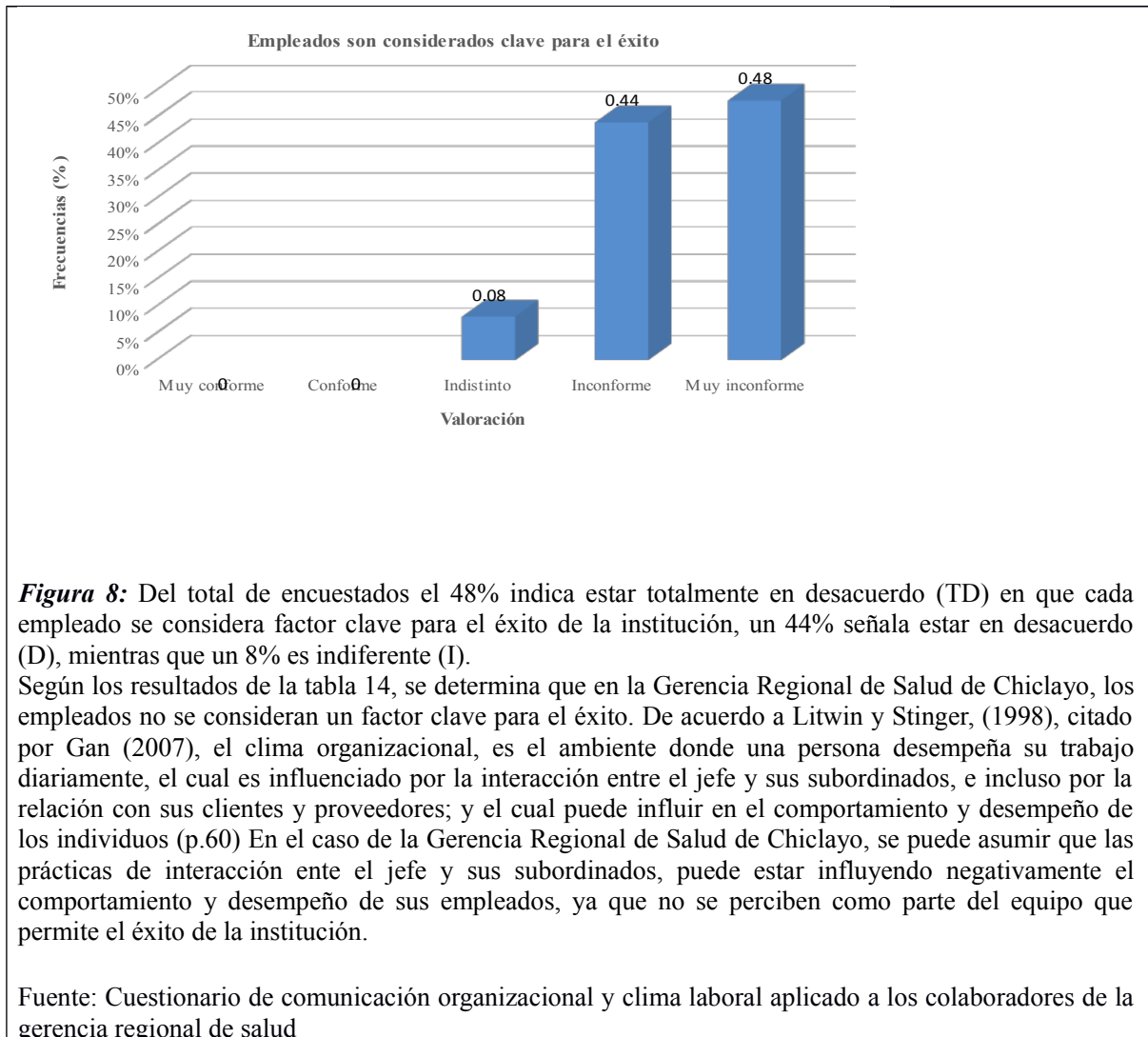


**Tabla 8**

*Empleados son considerados clave para el éxito*

Categoría	Cantidad	Porcentaje relativo	Acumulado
Muy conforme	0	0%	0%
Conforme	0	0%	0%
Indistinto	2	8%	8%
Inconforme	11	44%	52%
Muy inconforme	12	48%	100%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud



**Figura 8:** Del total de encuestados el 48% indica estar totalmente en desacuerdo (TD) en que cada empleado se considera factor clave para el éxito de la institución, un 44% señala estar en desacuerdo (D), mientras que un 8% es indiferente (I).

Según los resultados de la tabla 14, se determina que en la Gerencia Regional de Salud de Chiclayo, los empleados no se consideran un factor clave para el éxito. De acuerdo a Litwin y Stinger, (1998), citado por Gan (2007), el clima organizacional, es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el cual es influenciado por la interacción entre el jefe y sus subordinados, e incluso por la relación con sus clientes y proveedores; y el cual puede influir en el comportamiento y desempeño de los individuos (p.60) En el caso de la Gerencia Regional de Salud de Chiclayo, se puede asumir que las prácticas de interacción ente el jefe y sus subordinados, puede estar influyendo negativamente el comportamiento y desempeño de sus empleados, ya que no se perciben como parte del equipo que permite el éxito de la institución.

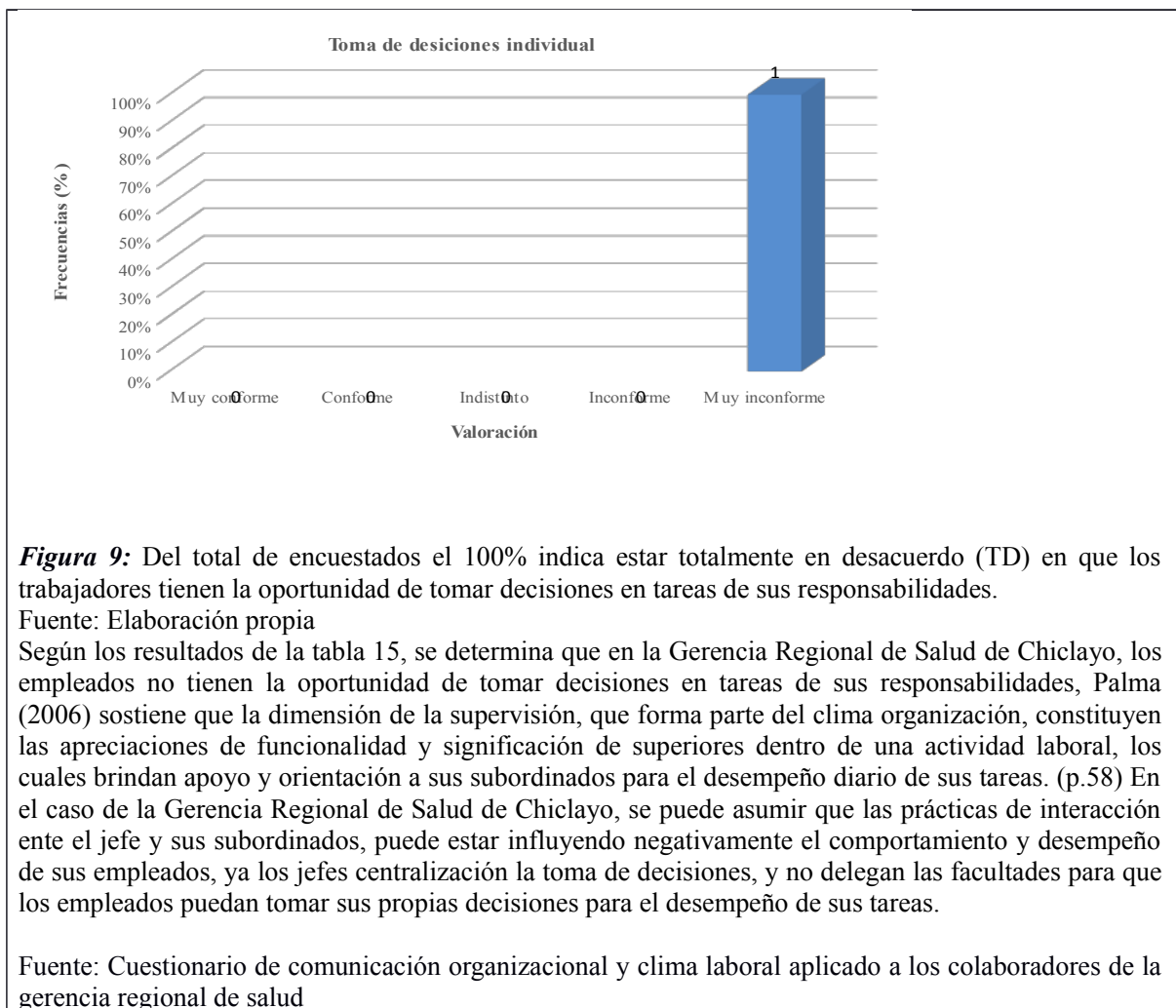
Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud

**Tabla 9**

*Toma de decisiones individual*

Categoría	Cantidad	Porcentaje relativo	Acumulado
Muy conforme	0	0%	0%
Conforme	0	0%	0%
Indistinto	0	0%	0%
Inconforme	0	0%	0%
Muy inconforme	25	100%	100%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud



**Figura 9:** Del total de encuestados el 100% indica estar totalmente en desacuerdo (TD) en que los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.

Fuente: Elaboración propia

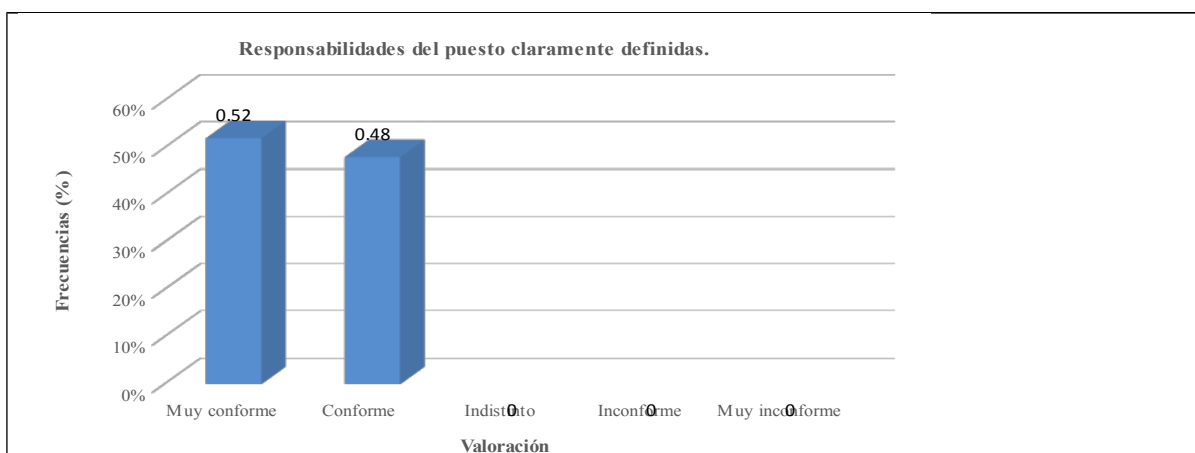
Según los resultados de la tabla 15, se determina que en la Gerencia Regional de Salud de Chiclayo, los empleados no tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades, Palma (2006) sostiene que la dimensión de la supervisión, que forma parte del clima organización, constituyen las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores dentro de una actividad laboral, los cuales brindan apoyo y orientación a sus subordinados para el desempeño diario de sus tareas. (p.58) En el caso de la Gerencia Regional de Salud de Chiclayo, se puede asumir que las prácticas de interacción ente el jefe y sus subordinados, puede estar influyendo negativamente el comportamiento y desempeño de sus empleados, ya los jefes centralización la toma de decisiones, y no delegan las facultades para que los empleados puedan tomar sus propias decisiones para el desempeño de sus tareas.

Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud

**Tabla 10***Responsabilidades del puesto claramente definidas.*

Categoría	Cantidad	Porcentaje relativo	Acumulado
Muy conforme	13	52%	52%
Conforme	12	48%	100%
Indistinto	0	0%	0%
Inconforme	0	0%	0%
Muy inconforme	0	0%	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud



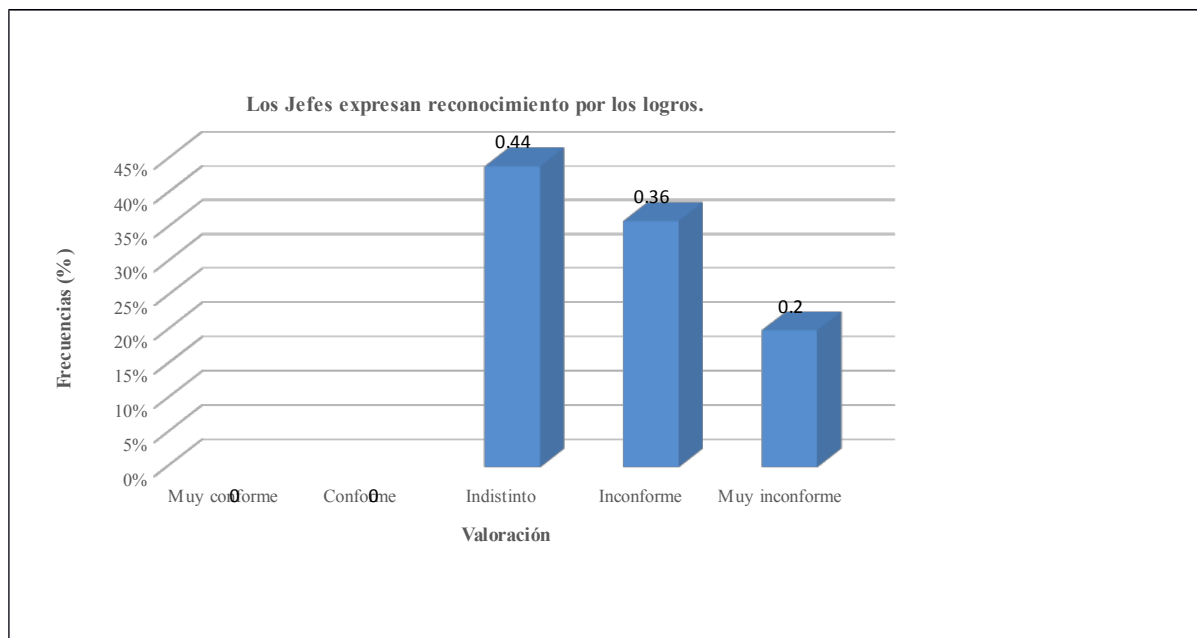
**Figura 10:** Del total de encuestados el 52% indica estar totalmente de acuerdo (TA) en que las responsabilidades del puesto están claramente definidas, y un 48% manifiesta estar de acuerdo (A). Según los resultados de la tabla 16, se determina que en la Gerencia Regional de Salud de Chiclayo, las responsabilidades de los puestos de trabajo están claramente definidas. Según García (2011) la comunicación se puede definir como la transferencia de información y entendimiento entre personas por medio de símbolos con significados. (p.58) En el caso de la Gerencia Regional de Salud de Chiclayo, el correcto uso de los canales formales de comunicación establecidos por la empresa, permiten que las responsabilidades asignadas a cada puesto de trabajo se encuentren claramente definidas para cada uno de sus miembros.

Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud

**Tabla 11***Los Jefes expresan reconocimiento por los logros.*

Categoría	Cantidad	Porcentaje relativo	Acumulado
Muy conforme	0	0%	0%
Conforme	0	0%	0%
Indistinto	11	44%	44%
Inconforme	9	36%	80%
Muy inconforme	5	20%	100%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud



**Figura 11:** El 44% de los encuestados indica estar indiferente (I) en que los jefes expresan reconocimiento por los logros, un 36% señala estar en desacuerdo (D), mientras que un 20% indica estar totalmente en desacuerdo (TD) ante este criterio.

Según los resultados de la tabla 17, se determina que, en la Gerencia Regional de Salud de Chiclayo, los jefes no expresan el reconocimiento por los logros alcanzados por sus empleados. De acuerdo a Litwin y Stinger, (1998), citado por Gan (2007), el clima organizacional, es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el cual es influenciado por la interacción entre el jefe y sus subordinados, e incluso por la relación con sus clientes y proveedores; y el cual puede influir en el comportamiento y desempeño de los individuos. (p.60) En el caso de la Gerencia Regional de Salud de Chiclayo, se puede asumir que las prácticas de interacción ente el jefe y sus subordinados, puede estar influyendo negativamente el comportamiento y desempeño de sus empleados, ya que los jefes de las áreas de trabajo no expresan abiertamente el reconocimiento por los logros alcanzados por sus subordinados.

Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud

**Tabla 12**

*La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones*

Categoría	Cantidad	Porcentaje relativo	Acumulado
Muy conforme	4	16%	16%
Conforme	0	0%	16%
Indistinto	0	0%	16%
Inconforme	21	84%	100%
Muy inconforme	0	0%	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud



**Figura 12:** Del total de encuestados el 84% indica estar en desacuerdo (D) en que la remuneración es atractiva en comparación con las de otras organizaciones, mientras que un 16% señala estar totalmente de acuerdo (TA).

Según los resultados de la tabla 18, se determina que, en la Gerencia Regional de Salud de Chiclayo, la remuneración no es atractiva en comparación a otras organizaciones. De acuerdo a Litwin y Stinger, (1998), citado por Gan (2007), el clima organizacional, es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el cual es influenciado por la interacción entre el jefe y sus subordinados, e incluso por la relación con sus clientes y proveedores; y el cual puede influir en el comportamiento y desempeño de los individuos. (p.60) En el caso de la Gerencia Regional de Salud de Chiclayo, se puede asumir que las prácticas de interacción ente el jefe y sus subordinados, puede estar influyendo negativamente el comportamiento y desempeño de sus empleados, ya que los niveles de remuneración establecida no son atractivos para los empleados, y por lo tanto, es probable que se inicie una fuga de talentos con orientación a empresas competidoras.

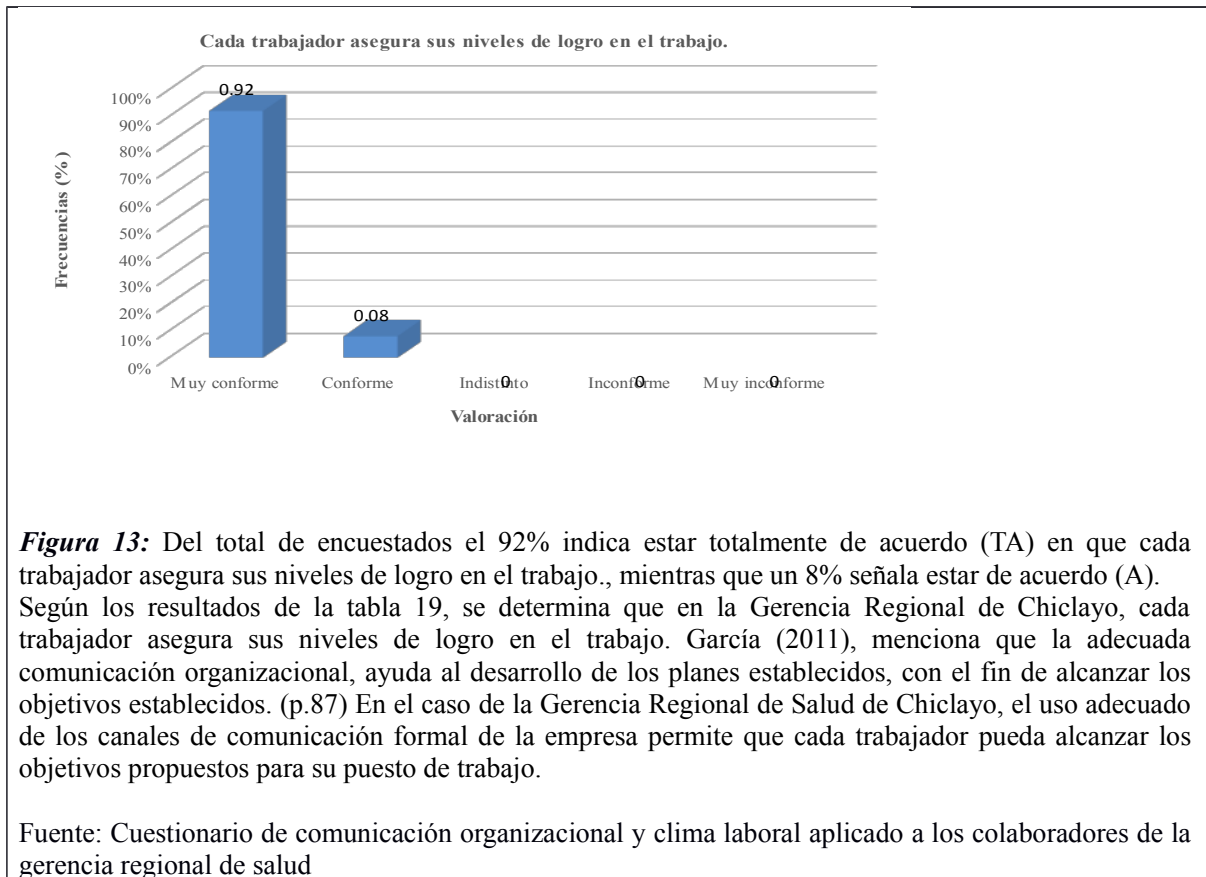
Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud

**Tabla 13**

*Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.*

Categoría	Cantidad	Porcentaje relativo	Acumulado
Muy conforme	23	92%	92%
Conforme	2	8%	100%
Indistinto	0	0%	0%
Inconforme	0	0%	0%
Muy inconforme	0	0%	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud



**Tabla 14**

*Se participa en precisar los objetivos y las acciones para lograrlo.*

Categoría	Cantidad	Porcentaje relativo	Acumulado
Muy conforme	0	0%	0%
Conforme	0	0%	0%
Indistinto	0	0%	0%
Inconforme	0	0%	0%
Muy inconforme	25	100%	100%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud



**Figura 14:** Del total de encuestados el 100% indica estar totalmente en desacuerdo (TD) en que se participa en precisar los objetivos y las acciones para lograrlo.

Según los resultados de la tabla 20, se determina que en la Gerencia Regional de Salud, no se participa en precisar los objetivos y las acciones para lograrlo. Palma (2006) sostiene que la dimensión de la supervisión, que forma parte del clima organización, constituyen las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores dentro de una actividad laboral, los cuales brindan apoyo y orientación a sus subordinados para el desempeño diario de sus tareas. (p.58) En el caso de la Gerencia Regional de Salud de Chiclayo, se puede asumir que las prácticas de interacción ente el jefe y sus subordinados, puede estar influyendo negativamente el comportamiento y desempeño de sus empleados, ya los jefes no incluyen a sus colaboradores en el proceso de establecimiento de objetivos y estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

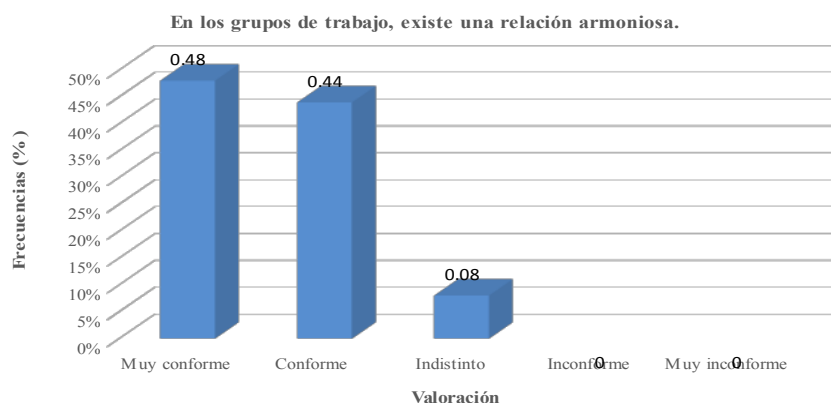
Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud.

**Tabla 15**

*En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.*

<b>Categoría</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje relativo</b>	<b>Acumulado</b>
Muy conforme	12	48%	48%
Conforme	11	44%	92%
Indistinto	2	8%	100%
Inconforme	0	0%	0%
Muy inconforme	0	0%	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud



**Figura 15:** Del total de encuestados el 48% señala estar totalmente de acuerdo (TA) en que en los grupos de trabajo existe una relación armoniosa, un 44% está de acuerdo (A), mientras que un 8% es indiferente (I) ante este criterio.

Según los resultados de la tabla 21, se determina que en la Gerencia Regional de Salud, existe una relación armoniosa en los grupos de trabajo. Para García (2011) la comunicación informal, es aquella que fluye dentro de la organización sin el uso de los canales preestablecidos por la empresa, y surge de la espontaneidad de los empleados dentro o fuera de sus ambientes. (p.86) En el caso de la Gerencia Regional de Salud de Chiclayo, se asume que existe una buena relación entre los grupos de trabajo, ya que existe una interacción social de los individuos ajena a los canales formales de comunicación establecidos por la empresa.

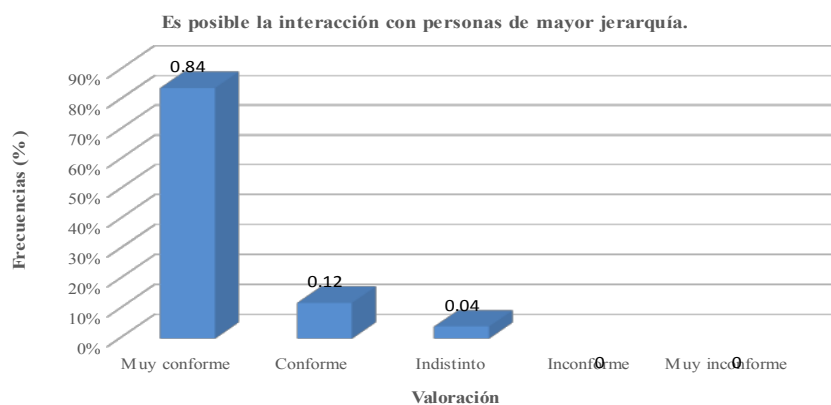
Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud.

**Tabla 16**

*Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.*

Categoría	Cantidad	Porcentaje relativo	Acumulado
Muy conforme	21	84%	84%
Conforme	3	12%	96%
Indistinto	1	4%	100%
Inconforme	0	0%	100%
Muy inconforme	0	0%	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud



**Figura 16:** El 48% del total de encuestados indica estar totalmente de acuerdo (TA) en que es posible la interacción con personas de mayor jerarquía, un 12% está de acuerdo (A), mientras que un 4% es indiferente (I) ante este criterio

Según los resultados de la tabla 22, se determina que en la Gerencia Regional de Salud, es posible la interacción con las personas que ocupan puestos de mayor jerarquía. Capriotti (2005) indica que la comunicación vertical, es aquella que fluye de forma ascendente y descendente entre los subordinados y directos de una empresa; y la cual tiene como finalidad regular y controlar la conducta de los subordinados en rasgos inferiores de la jerarquía, a través del uso de instrucciones y planificación de tareas, definición de procedimientos, políticos, y transmisión de resultados sobre rendimiento. (p.58) En el caso de la Gerencia Regional de Salud, el uso adecuado de los canales de comunicación formal de la empresa permite la interacción entre los miembros de la empresa que ocupan puestos de forma ascendente y descendente.

Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud

**Tabla 17**

*Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.*

Categoría	Cantidad	Porcentaje relativo	Acumulado
Muy conforme	0	0%	0%
Conforme	12	48%	48%
Indistinto	0	0%	48%
Inconforme	13	52%	100%
Muy inconforme	0	0%	100%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud

**Figura 17:** El 48% del total de encuestados indica estar totalmente de acuerdo (TA) en que es posible la interacción con personas de mayor jerarquía, un 12% está de acuerdo (A), mientras que un 4% es indiferente (I) ante este criterio.

Según los resultados de la tabla 23, se determina que en la Gerencia Regional de Salud, no existe cooperación entre compañeros de trabajo. De acuerdo a Litwin y Stinger, (1998), citado por Gan (2007), el clima organizacional, es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el cual es influenciado por la interacción entre el jefe y sus subordinados, e incluso por la relación con sus clientes y proveedores; y el cual puede influir en el comportamiento y desempeño de los individuos. (p.60) En el caso de la Gerencia Regional de Salud, se puede asumir que las prácticas de interacción ente el jefe y sus subordinados, puede estar influyendo negativamente el comportamiento y desempeño de sus empleados, ya que dentro de las áreas de trabajo, es probable que compañeros que forman parte de áreas distintas, presenten poca disposición a colaborar en funciones que no sean asignadas específicamente para su área de trabajo.

Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud

**Tabla 18**

*Los directivos brindan apoyo para sobresalir frente a los obstáculos que se presentan.*

<b>Categoría</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje relativo</b>	<b>Acumulado</b>
Muy conforme	2	8%	8%
Conforme	0	0%	8%
Indistinto	0	0%	8%
Inconforme	0	0%	8%
Muy inconforme	23	92%	100%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud

**Figura 18:** Del total de encuestados el 92% manifiesta estar totalmente en desacuerdo (TD) en que los directivos brindan apoyo para sobresalir frente a los obstáculos que se presentan, mientras que el 8% indica estar totalmente de acuerdo (TA).

Según los resultados de la tabla 24, se determina que en la Gerencia Regional de Salud, los directivos no brindan apoyo a sus trabajadores para superar los obstáculos que se presentan. Palma (2006) sostiene que la dimensión de la supervisión, que forma parte del clima organización, constituyen las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores dentro de una actividad laboral, los cuales brindan apoyo y orientación a sus subordinados para el desempeño diario de sus tareas (p.58) En el caso de la Gerencia Regional de Salud, se puede asumir que las prácticas de interacción ente el jefe y sus subordinados, puede estar influyendo negativamente el comportamiento y desempeño de sus empleados, ya que los supervisores o jefes inmediatos de la jerarquía de la empresa como parte de la función de supervisión que desempeñan, deben brindar el apoyo adecuado que garantice que el personal a cargo pueda solucionar los problemas que se presenten durante el desempeño de sus tareas.

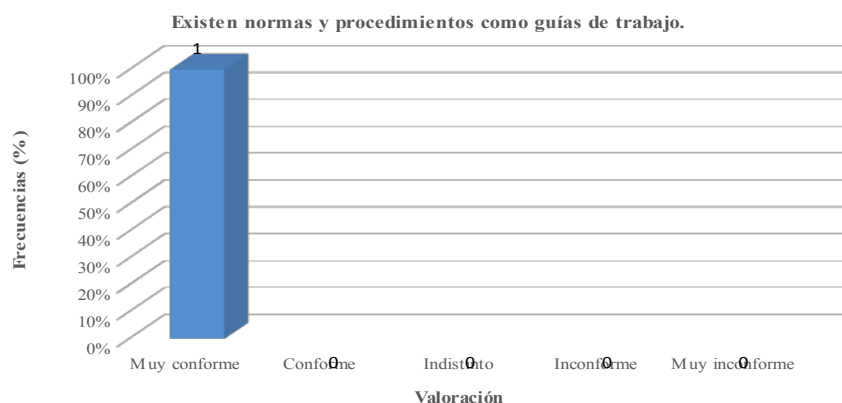
Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud

**Tabla 19**

*Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.*

<b>Categoría</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje relativo</b>	<b>Acumulado</b>
Muy conforme	25	100%	100%
Conforme	0	0%	0%
Indistinto	0	0%	0%
Inconforme	0	0%	0%
Muy inconforme	0	0%	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud



**Figura 19:** Del total de encuestados el 100% manifiesta estar totalmente de acuerdo (TA) en que existen normas y procedimientos como guías de trabajo.

Según los resultados de la tabla 25, se determina que en la Gerencia Regional de Salud, si existen normas y procedimientos que sirven como guía de trabajo para los trabajadores. García (2011) menciona que la comunicación formal es aquella que se efectúa y trasmite a través de los canales designados por la empresa, y tiene como objetivo transmitir las indicaciones que permitan a sus áreas alcanzar los objetivos globales de un negocio (p.89) En el caso de la Gerencia Regional de Salud, la definición de los medios de comunicación formal que hará uso una empresa, permiten establecer claramente las normas y procedimientos que forman parte del área de trabajo.

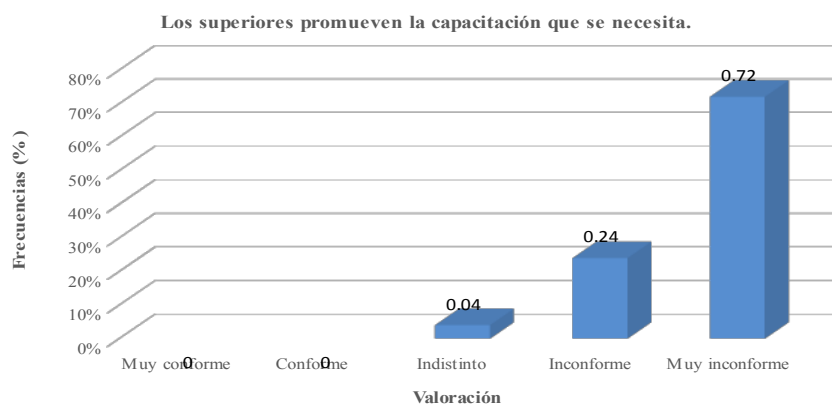
Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud

**Tabla 20**

*Los superiores promueven la capacitación que se necesita.*

Categoría	Cantidad	Porcentaje relativo	Acumulado
Muy conforme	0	0%	0%
Conforme	0	0%	0%
Indistinto	1	4%	4%
Inconforme	6	24%	28%
Muy inconforme	18	72%	100%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud



**Figura 20:** El 72% del total de encuestados indica estar totalmente en desacuerdo (TD) en que los superiores promueven la capacitación que se necesita, un 24% está en desacuerdo (D), mientras que un 4% es indiferente (I) ante este criterio. Según los resultados de la tabla 26, se determina que en la Gerencia Regional de Salud, los superiores no promueven la capacitación que requiere el personal para el desempeño de sus funciones. De acuerdo a Litwin y Stinger (citado por Gan 2007) el clima organizacional, es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el cual es influenciado por la interacción entre el jefe y sus subordinados, e incluso por la relación con sus clientes y proveedores; y el cual puede influir en el comportamiento y desempeño de los individuos (p.60) En el caso de la Gerencia Regional de Salud, se puede asumir que las prácticas de interacción ente el jefe y sus subordinados, puede estar influyendo negativamente el comportamiento y desempeño de sus empleados, ya que dentro de las áreas de trabajo, los jefes superiores en la cadena jerárquica no promueven el desarrollo de programas de capacitación que requiere su personal, lo cual a largo plazo puede terminar afectando los indicadores de productividad, eficiencia y eficacia de toda la empresa.

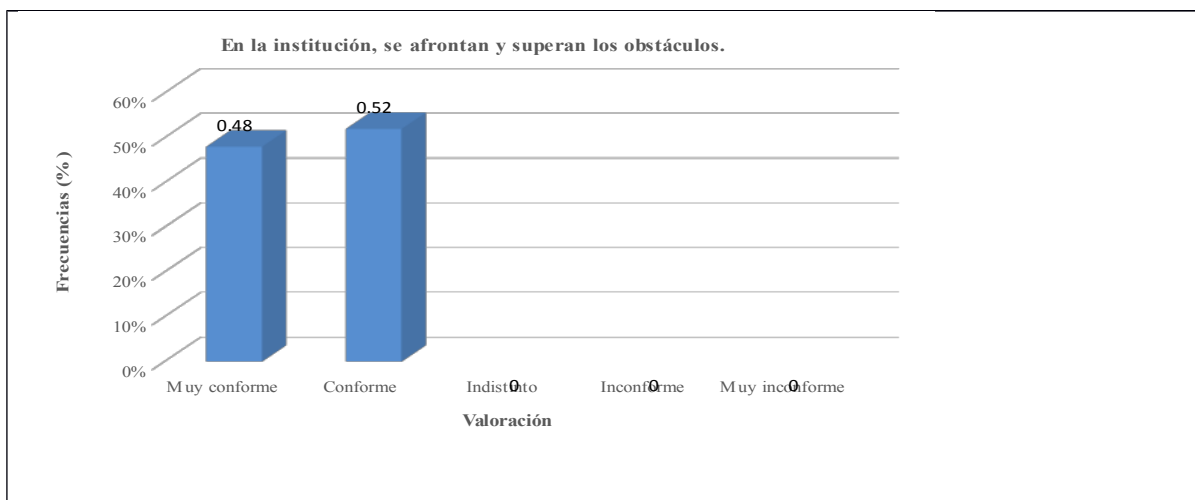
Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud

**Tabla 21**

*En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.*

Categoría	Cantidad	Porcentaje relativo	Acumulado
Muy conforme	12	48%	48%
Conforme	13	52%	100%
Indistinto	0	0%	%
Inconforme	0	0%	0%
Muy inconforme	0	0%	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud



**Figura 21:** Del total de encuestados el 52% manifiesta estar de acuerdo (A) en que en la institución, se afrontan y superan los obstáculos, mientras que el 48% indica estar totalmente de acuerdo (TA). Según los resultados de la tabla 27, se determina que en la Gerencia Regional de Salud, los problemas y obstáculos se afrontan y se superan. Palma (2006) sostiene que la dimensión de la supervisión, que forma parte del clima organización, constituyen las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores dentro de una actividad laboral, los cuales brindan apoyo y orientación a sus subordinados para el desempeño diario de sus tareas (p.58) En el caso de la Gerencia Regional de Salud, el cumplimiento de la función de supervisión por parte de los cargos superiores, permite que los problemas operativos que se presenten durante la ejecución de una tarea puedan ser afrontados y superados adecuadamente.

Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud

**Tabla 22**

*Los trabajadores se sienten identificados con la institución*

Categoría	Cantidad	Porcentaje relativo	Acumulado
Muy conforme	25	100%	100%
Conforme	0	0%	0%
Indistinto	0	0%	0%
Inconforme	0	0%	0%
Muy inconforme	0	0%	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud



**Figura 22:** El 100% de encuestados indica estar totalmente de acuerdo (TA) en que los trabajadores se sienten identificados con la institución.

Según los resultados de la tabla 28, se determina que en la Gerencia Regional de Salud, los trabajadores se sienten comprometidos con el éxito de su institución. García (2011) sostiene que la adecuada comunicación organizacional, ayuda a establecer y difundir los propósitos y metas de la empresa, al desarrollo de planes para alcanzar los objetivos establecidos, a organizar los recursos humanos disponibles, a seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la empresa, a organizar un clima laboral de amplia participación, y a controlar el desempeño de sus trabajadores (p.87). En el caso de la Gerencia Regional de Salud, el adecuado uso de los canales de comunicación formales de la empresa, permite que los trabajadores se puedan sentir identificados con su institución.

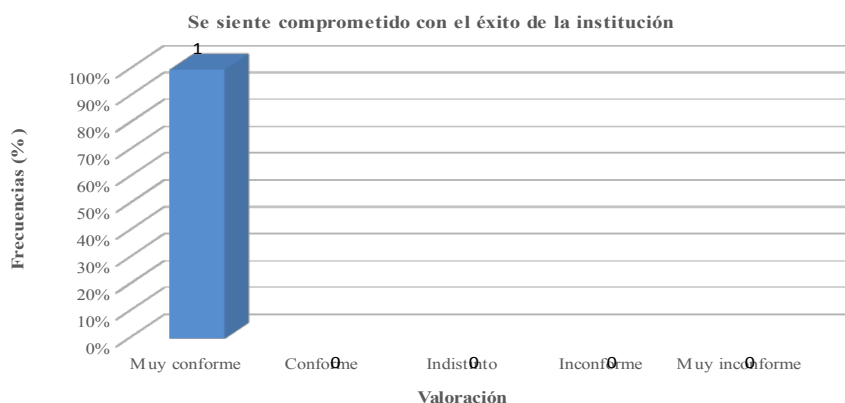
Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud

**Tabla 23**

*Se siente comprometido con el éxito de la institución*

<b>Categoría</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje relativo</b>	<b>Acumulado</b>
Muy conforme	25	100%	100%
Conforme	0	0%	0%
Indistinto	0	0%	0%
Inconforme	0	0%	0%
Muy inconforme	0	0%	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud



**Figura 23:** El 100% de encuestados indica estar totalmente de acuerdo (TA) en sentirse comprometidos con el éxito de la institución.

Según los resultados de la tabla 29, se determina que en la Gerencia Regional de Salud, los trabajadores se sienten comprometidos con el éxito de la institución

García (2011) sostiene que la adecuada comunicación organizacional, ayuda a establecer y difundir los propósitos y metas de la empresa, al desarrollo de planes para alcanzar los objetivos establecidos, a organizar los recursos humanos disponibles, a seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la empresa, a organizar un clima laboral de amplia participación, y a controlar el desempeño de sus trabajadores (p.87) En el caso de la Gerencia Regional de Salud, el adecuado uso de los canales de comunicación formales de la empresa, permite que los trabajadores se puedan sentir comprometidos con el éxito de su institución.

Fuente: Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral aplicado a los colaboradores de la gerencia regional de salud

**Tabla 24**

*Coefficiente de correlación de Spearman*

		Comunicación organizacional	Clima organizacional
Rho de Spearman	de Comunicación organizacional	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,896**
		N	25
Clima organizacional		Coefficiente de correlación	,896**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	25

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

Fuente: SPSS

Según Martínez (2012) señala que si la relación está entre 0.75 y se aproxima a 1, será una correlación positiva considerable entre las dos variables de estudio, esto nos quiere decir que se asocian respectivamente.

De acuerdo a los datos obtenidos de las variables estudiadas y contrastados con las teorías correspondientes de cada dimensión, se ha conseguido que si existe relación entre la comunicación organizacional y el clima laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Salud, por tanto, se acepta la hipótesis de trabajo (H1) y rechazamos la hipótesis nula (H<sub>0</sub>).

### **3.2. Discusión de resultados**

En cuanto a las características que presenta el clima laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Salud. El clima laboral en lo que respecta a la dimensión estructura se presenta un nivel bajo debido a que el 48% (ver Tabla 14) indica estar totalmente en desacuerdo (TD) en que cada empleado se considera factor clave para el éxito de la institución. Según Litwin y Stinger (1998) la estructura representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Es la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

La dimensión responsabilidad tiene un nivel bajo debido a que el 100% (ver Tabla 15) indica estar totalmente en desacuerdo (TD) en que los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades. Según Litwin y Stinger (1998) la responsabilidad es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

La dimensión recompensas se ve afectada y tiene un nivel medio debido a que el 44% (ver Tabla 17) de los encuestados indica estar indiferente (I) en que los jefes expresan

reconocimiento por los logros y porque a que 84%(ver Tabla 18) indica estar en desacuerdo (D) en que la remuneración es atractiva en comparación con las de otras organizaciones. Según Litwin y Stinger (1998) la recompensa es la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

La dimensión relaciones tiene un nivel medio bajo debido a que el 100% indica estar totalmente en desacuerdo (TD) en que se participa en precisar los objetivos y las acciones para lograrlo. Según Litwin y Stinger (1998) Las relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados

La dimensión cooperación tiene un nivel bajo, debido a que el 52% (Ver Tabla 13) indica estar totalmente en desacuerdo (TD) en que los compañeros de trabajo cooperan entre sí. Según Litwin y Stinger (1998) la cooperación es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

La dimensión estándares se ve afectada por un nivel bajo, debido a que 92% (ver Tabla 24) manifiesta estar totalmente en desacuerdo (TD) en que los directivos brindan apoyo para sobresalir frente a los obstáculos que se presentan. Según Litwin y Stinger (1998) los estándares son las percepciones de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Finalmente, la dimensión conflictos tiene un nivel bajo porque El 72% (ver Tabla 26) del total de encuestados indica estar totalmente en desacuerdo (TD) en que los superiores promueven la capacitación que se necesita, Litwin y Stinger (1998) indican que los conflictos. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

En cuanto al grado de comunicación organizacional de los colaboradores de la Gerencia Regional de Salud el grado es alto, debido a que el promedio de la variable

comunicación organizacional indica que el 73% de los colaboradores están totalmente de acuerdo (TA) en que existe una buena comunicación caracterizada por permitir el logro de objetivos, la comunicación entre diferentes niveles de la organización, además de existir canales formales de comunicación entre las áreas. Según García (2011) La comunicación se puede definir como la transferencia de información y entendimiento entre personas por medio de símbolos con significados.

La comunicación en cualquier circunstancia de nuestras vidas, es de vital importancia, para poder expresar nuestros objetivos, necesidades, emociones, etc., de la misma manera se vuelve imperioso dentro de las empresas, por lo que se pueden mencionar algunos beneficios en los cuales ayuda: Establecer y difundir los propósitos y metas de la empresa, Desarrollar planes para lograr dichos propósitos, Organizar los recursos humanos en forma efectiva, Seleccionar, desarrollar y evaluar los miembros de dicha empresa, Originar un clima de amplia participación, Controlar el desempeño de los miembros, Influir en la motivación de nuestros trabajadores.

### **3.3. Aporte científico**

## **PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

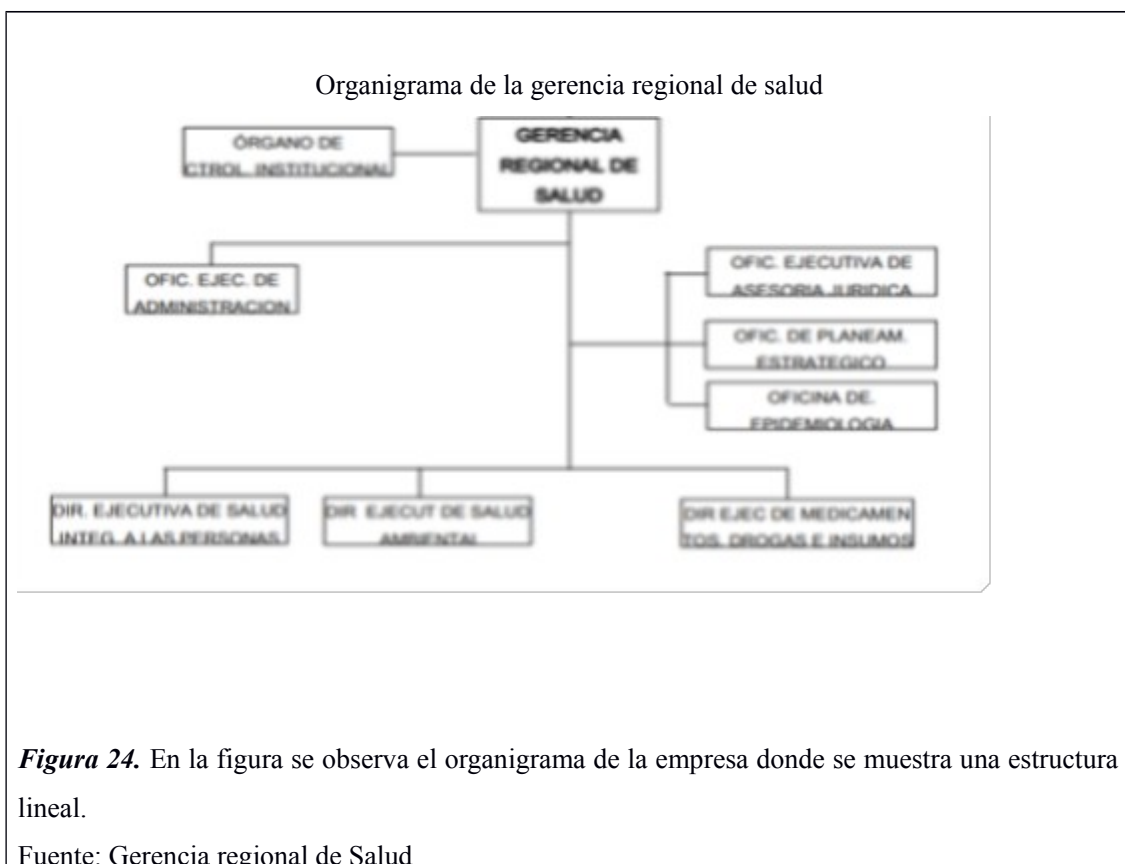
### **INTRODUCCIÓN**

La comunicación organizacional es la manera en que las empresas manejan el flujo de información al interior de la empresa. La forma en que fluye la información tiene que ver con la estructura organizacional; en empresas tradicionales la información suele ser muy limitada a las áreas más bajas. Por este motivo suelen aparecer chismes y rumores que confrontan a los trabajadores. Esta problemática acarrea situaciones como ineficiencia en el trabajo, baja productividad, conflictos entre compañeros, e inadecuado clima organizacional, este último por su negatividad es un desencadenante de ausentismos, elevadas tasas de rotación, tardanzas, entre otras situaciones que afectan negativamente a la empresa.

### **JUSTIFICACION**

Es necesario que las organizaciones elaboren planes de intervención del clima organizacional enfocándose en los causantes que poseen mayor incidencia sobre este. Esto le dará a las empresas una manera de mitigar los riesgos que afecten negativamente el ambiente de trabajo. Por lo mencionado es necesario elaborar un programa de intervención del clima que mitigue los riesgos para la empresa.

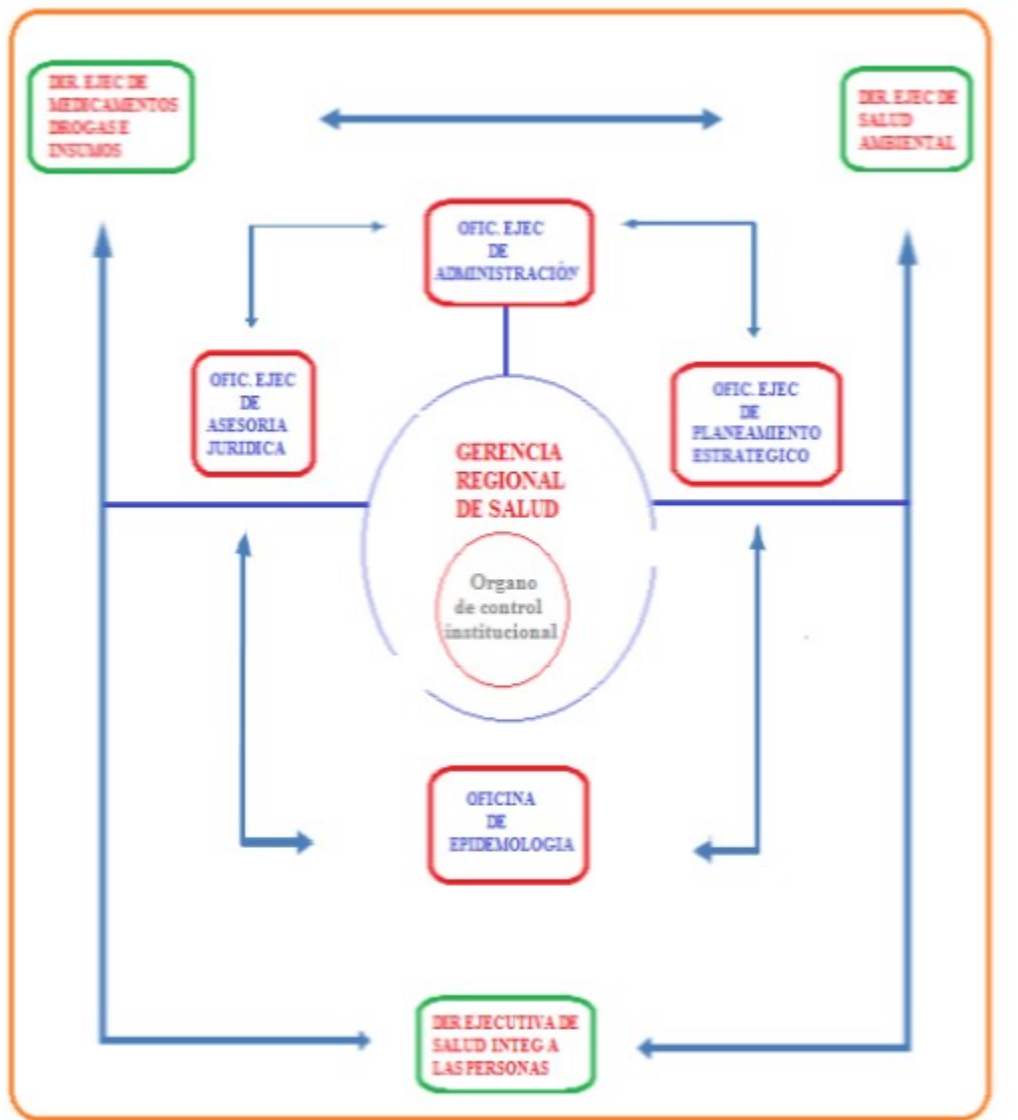
Organigrama de la gerencia regional de salud



**Figura 24.** En la figura se observa el organigrama de la empresa donde se muestra una estructura lineal.

Fuente: Gerencia regional de Salud

Organigrama propuesto



**Figura 25.** En la figura se observa el organigrama propuesto que mejora la información a través de una retroalimentación de todas las áreas de la organización.

Fuente: Elaboración propia



## **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA GERENCIA REGIONAL DE SALUD**

La capacitación es necesaria para cambiar las estructuras mentales que poseen las personas, mientras más conocimiento acumulen los sujetos mayor rango de visión podrán tener. Es necesario dotar al personal de la gerencia regional de salud de los conocimientos adecuados acerca de la comunicación organizacional con la finalidad de que la información pueda fluir sin ningún problema y sin ningún tipo de contradicción.

### Objetivo

Generar un flujo de información constante en la organización de manera que se faciliten los procesos de toma de decisiones.

### Beneficiarios

Los beneficiarios son todos los colaboradores de gerencia regional de salud

### Responsable de la ejecución

El responsable directo de la ejecución será el administrador de la organización en conjunto con el jefe del área de capacitación y desarrollo de personal de la gerencia regional.

### Duración

Se aplicará un curso de capacitación de 4 temas que serán dictados mensualmente

**Tabla 25**

*Plan de capacitación para la Gerencia Regional de Salud*

ACTIVIDADES	TEMA	RESPONSABLE	FECHA	FACILITADOR	MATERIALES	ALIMENTOS	COSTO
Comunicación organizacional	Estructura organizativa	Oficina ejecutiva de administración - Área de capacitación y desarrollo de personal	Enero	Jefe de capacitación - Gobierno Regional	Materiales: Proyector multimedia - Laptop - Sillas	Frugos	25
	Canales de información					Sandwinch	37.5
	Niveles de la comunicación					Caramelo	2.5
	Tipo de comunicación						
	Manejo de la información						
	Escenarios de comunicación						
Comunicación interna y externa	La comunicación y el desempeño de los colaboradores	Oficina ejecutiva de administración - Área de capacitación y desarrollo de personal	Febrero	Jefe de capacitación - Gobierno Regional	Materiales: Proyector multimedia - Laptop - Sillas	Frugos	25
	El clima organizacional y la comunicación					Sandwinch	37.5
	Barreras en la comunicación					Caramelo	2.5
	Planificación del flujo de información						
Clima organizacional	El clima y los tipos de clima	Oficina ejecutiva de administración - Área de capacitación y desarrollo de personal	Marzo	Jefe de capacitación - Gobierno Regional	Materiales: Proyector multimedia - Laptop - Sillas	Frugos	25
	Las estructuras organizacionales y el clima					Sandwinch	37.5
	Relaciones interpersonales					Caramelo	2.5
Solución de problemas	Tipos de conflictos	Oficina ejecutiva de administración - Área de capacitación y desarrollo de personal	Abril	Jefe de capacitación - Gobierno Regional	Materiales: Proyector multimedia - Laptop - Sillas	Frugos	25
	Negociación					Sandwinch	37.5
	Prevención de problemas					Caramelo	2.5
TOTAL							260

Fuente: Elaboración propia

## PROGRAMA DE INTEGRACIÓN ENFOCADO AL MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Si bien es cierto es necesario que la organización mejore su estructura organizacional para mantener un correcto flujo de información es necesario que la empresa complemente con distintos planes como los de capacitación y de motivación que puedan ayudar a optimizar con mucha mayor velocidad el clima organizacional.

Objetivo

Generar mejores relaciones interpersonales

Beneficiarios

Los beneficiarios son todos los colaboradores de gerencia regional de salud

Responsable de la ejecución

El programa de integración estará a cargo de la oficina ejecutiva de administración de la institución.

**Tabla 26**

*Programa de integración*

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	INVOLUCRADOS	PERIODO	COSTO
Fechas especiales	Día de la madre	Dirección - trabajadores	Mayo	750
	Día del padre	Dirección - trabajadores	Junio	
	Día del trabajador	Dirección - trabajadores	Mayo	
	Fiestas patrias	Dirección - trabajadores	Julio	
	Día de la bandera	Dirección - trabajadores	Junio	
Proyección social	Día del niño	Dirección - trabajadores	Agosto	500
	Navidad	Dirección - trabajadores	Diciembre	960
Deportes	Futbol	Dirección - trabajadores	Enero - Diciembre	

Fuente: Elaboración propia

## EVALUACION DE LA PROPUESTA

Para evaluar la eficacia de los programas es necesario evaluar la aceptación de la capacitación y el impacto de la capacitación en los procesos de comunicación organizacional.

### Ficha de reacción ante la capacitación

La ficha de reacción ante la capacitación medirá la aceptación del curso ante los colaboradores. La tabla 27 muestra el puntaje que se le dará a cada ítem propuesto.

**Tabla 27**

*Tabla de puntajes*

A	B	C	D
0.25	0.5	0.75	1

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 28**

*Ficha de evaluación de la capacitación (individual)*

DETALLE	A	B	C	D
<b>Aplicabilidad</b>				
¿Considera que los conocimientos adquiridos pueden ser aplicados a la organización para mejorar el problema del flujo de información?				
<b>Facilitador</b>				
Muestra amplios conocimientos acerca del tema expuesto				
Presenta adecuadas habilidades de comunicación y empatía				
Promueve un ambiente para la enseñanza durante el desarrollo de la capacitación				
Mostró compromiso con el aprendizaje de los participantes				
Resolvió dudas acerca de temas que no fueron completamente entendidos				
<b>Metodología</b>				
Se presentaron casos para ejemplificar el tema				
Se trabajó con material didáctico para facilitar el aprendizaje				
La presentación tuvo relación con los expuesto en la capacitación				
<b>Interés del colaborador</b>				
La capacitación despertó el interés del participante				
La capacitación fortaleció sus conocimientos acerca del tema				
Los conocimientos adquiridos pueden ser aplicados en su interacción diaria				
TOTAL				

Fuente: Elaboración propia

## Ficha de resumen de evaluación de la capacitación

La ficha de resumen es el condensado de todos los puntajes que los colaboradores han proporcionado para la capacitación. Primero se determinará el score de cada ítem sumando todas las puntuaciones individuales. Posteriormente se sumarán los puntajes de cada ítem para determinar el puntaje total de la capacitación.

**Tabla 29**

### *Ficha de resumen de evaluación de la capacitación*

DETALLE	A	B	C	D	TOTAL
<b>Aplicabilidad</b>					
¿Considera que los conocimientos adquiridos pueden ser aplicados a la organización para mejorar el problema del flujo de información?					
<b>Facilitador</b>					
Muestra amplios conocimientos acerca del tema expuesto					
Presenta adecuadas habilidades de comunicación y empatía					
Promueve un ambiente para la enseñanza durante el desarrollo de la capacitación					
Mostró compromiso con el aprendizaje de los participantes					
Resolvió dudas acerca de temas que no fueron completamente entendidos					
<b>Metodología</b>					
Se presentaron casos para ejemplificar el tema					
Se trabajó con material didáctico para facilitar el aprendizaje					
La presentación tuvo relación con los expuesto en la capacitación					
<b>Interés del colaborador</b>					
La capacitación despertó el interés del participante					
La capacitación fortaleció sus conocimientos acerca del tema					
Los conocimientos adquiridos pueden ser aplicados en su interacción diaria					
TOTAL					

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 30**

### *Rangos de evaluación*

Rangos de evaluación	Rangos
Deficiente	$\leq 75$
Regular	$>75, \leq 125$
Bueno	$>, 125 \leq 225$
Excelente	$> 225, \leq 300$

Fuente: Elaboración propia

Ficha de evaluación de impacto de la capacitación sobre la comunicación organizacional

La ficha de comunicación organizacional condensa el impacto tanto de la capacitación como del programa de integración, dado que no basta solo con proporcionar conocimientos sino que es necesario que se complemente con otras estrategias para poder mejorar el clima de las organizaciones.

Al igual que la evaluación de la capacitación, para determinar el impacto sobre la comunicación organizacional se seguirá el mismo procedimiento. Cada colaborador puntuará los diferentes ítems. Cada puntuación será condensada en la ficha de resumen, obteniendo así la suma individual de cada indicador. Posteriormente se sumarán los resultados de los indicadores y se obtendrá el resultado total que será comparado en la tabla de puntajes para determinar el impacto de la capacitación sobre la comunicación.

**Tabla 31**

*Ficha de evaluación de comunicación organizacional*

COMPETENCIAS	A	B	C	D
Existe escucha activa de parte del colaborador				
Expresión clara de la información				
El colaborador utiliza la información de manera adecuada para organizar el trabajo en equipo				
Información adecuada				
Canales de información adecuados				
El colaborador es empático				
El colaborador busca interactuar con otros compañeros				
El colaborador recoge la información necesaria para prevenir conflictos				
El colaborador utiliza la información para solucionar conflictos				
El colaborador genera cambios en el ambiente de trabajo basado en la información que recoge				
El colaborador organiza los documentos necesarios para la toma de decisiones				
El colaborador transmite la información que se le solicita				
El colaborador transmite información relevante por iniciativa propia				

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 32***Ficha de evaluación de la comunicación organizacional*

COMPETENCIAS	A	B	C	D	TOTAL
Existe escucha activa de parte del colaborador					
Expresión clara de la información					
El colaborador utiliza la información de manera adecuada para organizar el trabajo en equipo					
Información adecuada					
Canales de información adecuados					
El colaborador es empático					
El colaborador busca interactuar con otros compañeros					
El colaborador recoge la información necesaria para prevenir conflictos					
El colaborador utiliza la información para solucionar conflictos					
El colaborador genera cambios en el ambiente de trabajo basado en la información que recoge					
El colaborador organiza los documentos necesarios para la toma de decisiones					
El colaborador trasmite la información que se le solicita					
El colaborador trasmite información relevante por iniciativa propia					
<b>TOTAL</b>					

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 33***Rangos de evaluación de la ficha de comunicación organizacional*

Rangos de evaluación	Rangos
Comunicación deficiente	$\leq 75$
Comunicación moderada	$>75, \leq 125$
Comunicación aceptable	$> 125 \leq 225$
Comunicación excelente	$> 225, \leq 300$

Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación de la tabla de rangos**

La tabla 33 presenta los rangos de evaluación, hasta 75 puntos se asumirá que la comunicación es deficiente lo que implicará un clima organizacional inadecuado. De 75 a 125 puntos se asume que la comunicación es moderada sin embargo el clima aun seguirá siendo áspero. De 125 a 225 la comunicación es aceptable presentando un clima participativo aunque con ciertas restricciones de información. De 225 a 300 puntos se presenta una comunicación excelente con un clima participativo sin restricciones.

### **Presupuesto**

**Tabla 34**

Presupuesto

DETALLE	IMPORTE
Programa de capacitación	260
Programa de integración	2210
<b>TOTAL</b>	<b>2470</b>

Fuente: Elaboración propia

### **Financiamiento**

El programa de capacitación será financiado en su totalidad por la institución, mientras que el programa de integración será financiado por los mismos colaboradores.



**Tabla 35**

*Cronograma de actividades*

DETALLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Capacitación en comunicación organizacional	X											
Capacitación en comunicación interna y externa		X										
Capacitación en clima organizacional			X									
Capacitación en solución de problemas				X								
Actividad por el día de la madre					X							
Actividad por el día del padre						X						
Actividad por el día del trabajador					X							
Actividad por Fiestas patrias							X					
Actividad por el día de la bandera						X						
Actividad de proyección social por el día del niño								X				
Actividad de proyección social por navidad												
Futbol	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

**CAPITULO IV**

**CONCLUSIONES Y**

**RECOMENDACIONES**

## IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1. Conclusiones

De acuerdo a los datos obtenidos de las variables estudiadas y contrastados con las teorías correspondientes de cada dimensión, se ha conseguido que si existe relación entre la comunicación organizacional y el clima laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Salud, el coeficiente de correlación de Spearman da como resultado 896.

El clima laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Salud, se caracteriza porque la dimensión estructura tiene un nivel bajo, de igual manera la dimensión responsabilidad tiene un nivel bajo debido a que el 100% (ver Tabla 15) indica estar totalmente en desacuerdo (TD) en que los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades. La dimensión recompensas se ve afectada y tiene un nivel medio debido a que el 44% (ver Tabla 17) de los encuestados indica estar indiferente (I) en que los jefes expresan reconocimiento por los logros. La dimensión relaciones tiene un nivel medio bajo debido a que el 100% indica estar totalmente en desacuerdo (TD) en que se participa en precisar los objetivos y las acciones para lograrlo. La dimensión cooperación tiene un nivel bajo, debido a que el 52% (Ver Tabla 13) indica estar totalmente en desacuerdo (TD) en que los compañeros de trabajo cooperan entre sí.

En cuanto al grado de comunicación organizacional de los colaboradores de la Gerencia Regional de Salud el grado es alto, debido a que el promedio de la variable comunicación organizacional indica que el 73% de los colaboradores están totalmente de acuerdo (TA) en que existe una buena comunicación caracterizada por permitir el logro de objetivos

## **4.2. Recomendaciones**

Mejorar el nivel de clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Salud , implementando políticas de reconocimientos de logros para los colaboradores e incentivos, a través de capacitaciones que permitan incrementar el nivel de relaciones organizacionales entre los colaboradores de la Gerencia Regional de Salud.

Fortalecer el nivel de comunicación organizacional de los colaboradores de la Gerencia Regional de Salud, a través de un programa de entrenamiento en habilidades comunicativas, para aprender y utilizar los medios de comunicación ya existentes o mejorar los que ya posee.

El programa de entrenamiento en habilidades comunicativas debe estar orientado a fortalecer las capacidades y disposición de resolución de conflictos en los colaboradores de la Gerencia Regional de Salud, las cuales se aprenden y desarrollan con la práctica.

## REFERENCIAS

- Aguirre, N. (2012). *Influencia de la motivación en la satisfacción laboral del personal, caso: Derrama Magisterial en las ciudades de Chiclayo y Trujillo en el periodo 2012*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Visitado el 16.06.14 en <http://intranet.usat.edu.pe/usat/biblioteca-usat/te-adm-2013-2/>
- Alvites, K. (2015). *Influencia del clima laboral en el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa Agroindustrias San Jacinto SAA, Año 2014*. Trujillo. Obtenido de <http://dspace.unitru.edu.pe/>
- Andrade, H. (2010). *Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica*. Madrid, España: Gesbiblo S.L.
- Arana, D. (2011). *La motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de la dirección regional de transportes y comunicaciones de Lambayeque*. Recuperado de: [https://issuu.com/congresouniversidadcesarvallejo/docs/cat\\_logo\\_de\\_tesis\\_2011](https://issuu.com/congresouniversidadcesarvallejo/docs/cat_logo_de_tesis_2011)
- Baltazar, D., & Chirinos, J. (2013). *Clima laboral y dimensiones de la personalidad en colaboradores de una empresa de servicios en el Norte del Perú, 2013*. Chiclayo. Obtenido de <http://tesis.usat.edu.pe>
- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la Empresa San Miguel Dirve*. Ambato, Ecuador. Recuperado de: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- Barboza, V. (2014). *Comportamiento Humano en las Organizaciones del Norte del Perú*. Recuperado de: <http://corladlima.org.pe/2/download/COMPORTAMIENTO%20HUMANO%20EN%20LAS%20ORGANIZACIONES%20DEL%20NORTE%20DEL%20PERU.pdf>
- Caballero, C. (2016). *Factores de clima organizacional que influyen en la rotación de personal en tiendas Bama S.A. de C.V. de Coatzacoalcos Veracruz*. Veracruz. Obtenido de <http://oreon.dgbiblio.unam.mx>
- Camacho, A. & Katime, I. (2010). *Propuesta de un plan de comunicaciones internas orientado a la motivación de los empleados de la empresa Dinissan Santa Marta,*

- Colombia, Universidad Sergio Arboleda Santa Marta. Revisado en [http://www.usergioarboleda.edu.co/encontexto/material/trabajos\\_de\\_grado/propuesta\\_plan\\_comunicacion\\_motivacion\\_empleados\\_dinnisan.pdf](http://www.usergioarboleda.edu.co/encontexto/material/trabajos_de_grado/propuesta_plan_comunicacion_motivacion_empleados_dinnisan.pdf)
- Capriotti, P. (2005): La Imagen de Empresa, El Ateneo, Barcelona [versión online 2006] en [www.bidireccional.net](http://www.bidireccional.net)].
- Castillo, J. (2006). Administración de Personal: Un enfoque hacia la calidad. Características de la satisfacción laboral. Colombia. Ecoe Ediciones.
- Castillo, M. y Pedraza, N. (2010) El clima Organizacional de una empresa comercial de la zona centro de Tamaulipas, México. Recuperado en:
- Castro, L. (2016). La cultura y clima organizacionales como elementos clave para la acreditación de la carrera de Administración. Lima. Obtenido de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4896/1/Castro\\_pl.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4896/1/Castro_pl.pdf)
- Durán, C. (2015). El clima organizacional y desempeño laboral de los funcionarios del área de balcón de servicios del gobierno autónomo descentralizado del municipio de Ambato. Ambato, Ecuador. Obtenido de <http://www.bibliotecasdeecuador.com/cobuec>
- Espinosa, J. (2016). El clima organizacional y el desempeño laboral en la oficina distrital 05D01 Latacunga Educación. Tesis Pregrado, Ambato, Ecuador. Obtenido de <http://www.bibliotecasdeecuador.com/cobuec/>
- Fernández, G. (2010), Las competencias claves para una gestión integrada de los recursos humanos. Barcelona. Deusto. Pág. 15
- Gallardo, F. (2014). Factores latentes asociados al clima organizacional del personal que labora en el Hospital Belen de Trujillo - año 2014. Trujillo. Obtenido de <http://dspace.unitru.edu.pe>
- García, J. (2011). La Comunicación Interna. Madrid, España : Díaz de Santos.
- Gan, F. (2007). Manual de Recursos Humanos. Clima Organizacional. Barcelona. Editorial UOC.
- Guevara, F. y Santiesteban, E. (2012). Impacto de un plan de gestión del clima laboral en la competitividad de la IEP “Manuel Pardo” – Chiclayo-2012. Pimentel-Perú. Universidad Señor de Sipán.
- Gutiérrez, J. (2014). Clima laboral y la productividad del personal operario agrícola fundo Muchik de la empresa Danper Trujillo SAC 2014. Trujillo. Obtenido de <http://dspace.unitru.edu.pe>
- Hay Group (2014). Gestión de Clima Organizacional. Recuperado de <http://www.haygroup.com/pe/services/index.aspx?id=7634>

- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. (3a Ed). México D.F., México: McGraw-Hill.
- Jiménez, N., & Flor, P. (2016). Diagnóstico de Clima Organizacional en la empresa pública, Municipal del Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento Ambientas del Cantón Azogues Emapal - EP, en el periodo septiembre 2015 - febrero 2016. Tesis Pregrado, Ecuador. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec>
- Litwin y Stringer. (1968). Medición del clima organizacional. Recuperado el 08 de Febrero de 2013, de <http://www.Monografias.com/trabajos6/medicli/medicli2.shtml>
- Lucano, I. (2013). Clima organizacional y valores en la empresa Gloria S.A.- La Libertad. Trujillo. Obtenido de <http://dspace.unitru.edu.pe>
- Ioana, T.; Iturbe, J. y Osorio, D (2011). La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio". Pontificia Universidad Católica del Perú. Revisado el 20.05.14 en <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4555>
- Litwin y Stringer. (1998). Medición del clima organizacional. Recuperado el 08 de Febrero de 2013, de <http://www.Monografias.com/trabajos6/medicli/medicli2.shtml>
- Mendez, C. (2012). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/1036/914/clima;jsessionid=0AAB60C43311AC341B9CC0C8F861B0D2?sequence=1>
- Mino, E. (2014). Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque. Chiclayo: s.e. Obtenido de <http://tesis.usat.edu.pe>
- Molocho, N. (2011). Influencia del Clima Organizacional en la Gestión Institucional de la Sede Administrativa UGEL N° 01- Lima Sur-2009. Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3230>
- Monteza, N. (2012). Influencia del Clima Organizacional en la Satisfacción de las Enfermeras del Centro Quirúrgico Hospital EsSALUD Chiclayo, 2010. Chiclayo-Perú. Universidad de Chiclayo.
- Noreña, A.L.; Alcaraz-Moreno, N.; Rojas, J.G.; y Rebolledo-Malpica, D. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. Aquichan, 12(3). 263-274. Recuperado de: <http://aquichan.unisabana.edu.co/index.php/aquichan/article/view/1824/pdf>

- Ñaupas, H. & Mejía, E. (2011). Metodología de la Investigación Científica y Asesoramiento de Tesis. (2º Edición). Lima: Centro de Producción Editorial.
- Ordoñez, M. (1997). La nueva gestión de los recursos humanos. Barcelona: Gestión 2000.
- Osorio, M. (2011). “La función de la comunicación interna y externa, como instrumento estratégico para mejorar el servicio al cliente”, Recuperado de: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis293.pdf>
- Pardave, G. (2011). Motivación y Expectativa Personal y Profesional en Alumnos de la Universidad Privada San Juan Bautista de la ciudad de Lima. Recuperado de: <http://web.ua.es/en/ice/jornadas-redes-2012/documentos/oral-proposals/245067.pdf>
- Palma, S. (2006). Escala Clima Laboral CL – SPC: Manual. Lima
- Panta, L. (2015). Análisis del clima organizacional y su relacion con el desempeño laboral de la plana docente del consorcio educativo "Talentos" de la ciudad de Chiclayo. Chiclayo. Obtenido de <http://tesis.usat.edu.pe/>
- Penonis, L. & Monserrat, C. (2007). La motivación laboral desde la perspectiva de Likert en la organización Guyra Paraguay. Universidad Católica: Nuestra señora de la Asunción. Disponible en: <http://www.adecomunicaciones.com/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/cosp-penoni.pdf>
- Portales, E. (2011). Los Riesgos Psicosociales Laborales y su Influencia en la Motivación Laboral en el personal del Ministerio Público de Tacna. Recuperado de: <http://web.minsal.cl/portal/url/item/e039772356757886e040010165014a72.pdf>
- Rodriguez, I. (2010). Cultura Organizacional. Recuperado el 2013 de 07 de 05, de <http://estatico.uned.ac.cr/paa/pdf/Materiales-autoev/10.pdf>
- Sánchez, M. (2011). *Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo del hospital Dr. Adolfo Prince*, Universidad Nacional experimental Politécnica de las Fuerzas Armadas, Puerto cabello, visto el 15.07.14 en <http://es.slideshare.net/malenasan/motivacin-como-factor-determinante-en-el-desempeo-laboral-del-personal-administrativo-del-hospital-dr-adolfo-prince-lara>



- Sanz, M. (2011). *Identidad Corporativa, Claves de la Comunicación Empresarial*. Madrid, España : ESIC.
- Sheput, J. (2017). *Análisis de la Gestión del Clima Laboral en los organismos reguladores de Lima: Caso Osiptel*. Tesis Pregrado, Lima. Obtenido de <http://repositorio.ulima.edu.pe>
- Sotelo, J., Figueroa, E., Arieta, D., Cupich, S., Bustamante, J. (2014). *Clima organizacional en las unidades de venta de las tiendas del issste del municipio de Durango*. Revista Global de Negocios. Vol. 2.
- Tafur, A. (2015). El clima organizacional en la micro red de Salud Magdalena - Cajamarca. Setiembre 2014. Trujillo. Obtenido de <http://dspace.unitru.edu.pe>
- Urbina, S., & Monteza, I. (2014). Diagnóstico y propuesta para mejorar el clima organizacional en la empresa NY Ingenieria SAC ubicada en la ciudad de Chiclayo. Chiclayo. Obtenido de <http://tesis.usat.edu.pe>
- Uría, D. (2013). El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas CÍA. Ltda. de la ciudad de Ambato. Recuperado de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/12345689/1376/296%20Ing.pdf?sequence=1>
- Vargas, L. (2015). Influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional en la I.E Sara Antonieta Bullón - Lambayeque. Chiclayo. Obtenido de <http://tesis.usat.edu.pe>
- Valdivia, C. (2014). El clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la empresa Danper - Trujillo SAC. Trujillo. Obtenido de <http://dspace.unitru.edu.pe>
- Vásquez, M. (2011) En su investigación Factores de la motivación que influyen en el comportamiento organizacional del equipo de salud, en el Centro Quirúrgico HRDLM, de la ciudad de Chiclayo 2011. Recuperado de:

[http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/216/1/TM\\_Vásquez\\_Torres\\_MarthaLuz.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/216/1/TM_Vásquez_Torres_MarthaLuz.pdf)

Villaroel, Y. (2011). *Análisis del clima organizacional en el departamento de compras del rectorado de la Universidad De Oriente 2011*. Recuperado de <http://ri.bib.udo.edu.ve/handle/123456789/2379>

Yancee, V. (2015). *Clima Organizacional y la gestión institucional en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga - 2015*. Tesis Pregrado, Ayacucho. Obtenido de <http://repositorio.unsch.edu.pe>

# **ANEXOS**

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA GERENCIA REGIONAL DE SALUD			
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS	TIPO Y DISEÑO
¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación organizacional y el clima laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Salud ?	Determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional y el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Salud .		Tipo: Cuantitativo - Correlacional Diseño: No experimental - Transversal
OBJETIVOS ESPECIFICOS		POBLACIÓN Y MUESTRA	
¿Cuál es el grado de comunicación organizacional de los trabajadores de la Gerencia Regional de Salud?	Determinar el grado de comunicación organizacional de los colaboradores de la Gerencia Regional de Salud.	<b>Ho:</b> No existe relación entre la comunicación organizacional y el clima laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Salud .	Población: 25 trabajadores Muestra: 25 trabajadores
¿Cuáles son las características del clima laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Salud?	Caracterizar el clima laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Salud.	<b>H1:</b> Si existe relación entre la comunicación organizacional y el clima laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Salud .	
¿Cuál es el índice de correlación entre la comunicación organizacional y el clima laboral de la gerencia regional de salud?	Medir la relación entre la comunicación organizacional y el clima laboral de la Gerencia Regional de Salud.		

## CUESTIONARIO

Estimado colaborador:

Lea detenidamente las siguientes interrogantes y responda de acuerdo a su criterio. Marque con una (X) equis la respuesta que crea conveniente.

**MC:** Muy conforme

**C:** Conforme

**I:** Indistinto

**IC:** Inconforme

**MI:** Muy inconforme

ITEM	MI	IC	I	C	MC
En la Institución existen canales formales de comunicación que permiten la retroalimentación de las tareas entre los departamentos del mismo nivel organizacional.					
En la Institución los canales de comunicación permiten el intercambio de opiniones entre los departamentos del mismo nivel organizacional.					
En la Institución existen canales formales de comunicación que permiten la fácil interacción con mi jefe inmediato.					
En la Institución existen canales formales de comunicación los cuales permiten el conocimiento de mis funciones.					
En la Institución la comunicación con mi jefe inmediato me motiva al logro de mis objetivos					
En la Institución existen canales formales de comunicación que permiten la interacción entre áreas de diferentes niveles organizacionales.					
En Institución los canales de comunicación permiten el logro de los objetivos estratégicos.					
Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la institución.					
Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.					
Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
Los Jefes expresan reconocimiento por los logros.					
La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones					
Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
Se participa en precisar los objetivos y las acciones para lograrlo.					
En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
Los directivos brindan apoyo para sobresalir frente a los obstáculos que se presentan.					
Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
Los superiores promueven la capacitación que se necesita.					
En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
Los trabajadores se sienten identificados con la institución					
Se siente comprometido con el éxito de la institución					

## INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

### INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	<i>Karla Franke Rojas Jiménez.</i>
PROFESIÓN	<i>Administración</i>
ESPECIALIDAD	<i>Marketing y Recursos Humanos.</i>
EXPERIENCIA PROFESIONAL( EN AÑOS)	<i>16 años.</i>
CARGO	<i>Docente Grupos Completos.</i>

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON EL CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA GERENCIA REGIONAL DE SALUD.	
<b>DATOS DE LOS TESISISTAS</b>	
NOMBRES	Bravo Davila Milagros Elisa Espinoza Barreto Mirian Alexandra
ESPECIALIDAD	ADMINISTRACION
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario en escala cualitativa ordinal
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b>	<b>GENERAL:</b> Determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional y el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Salud
	<b>ESPECÍFICOS</b>
	Determinar el grado de comunicación organizacional de los colaboradores de la Gerencia Regional de Salud. Caracterizar el clima laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Salud.

EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "SI" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS

<b>DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</b>	El instrumento consta de 23 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.
---	--

<b>OBJETIVO N°1</b>		Determinar el grado de comunicación organizacional de los colaboradores de la Gerencia Regional de Salud.	
<b>DIMENSION</b>		<b>Comunicación horizontal</b>	
1. En la Institución existen canales formales de comunicación que permiten la retroalimentación de las tareas entre los departamentos del mismo nivel organizacional.		TA (✓)	TD ( )
2. En la Institución los canales de comunicación permiten el intercambio de opiniones entre los departamentos del mismo nivel organizacional.		TA (✓)	TD ( )
<b>DIMENSION</b>		<b>Comunicación vertical</b>	
3. En la Institución existen canales formales de comunicación que permiten la fácil interacción con mi jefe inmediato.		TA (✓)	TD ( )
4. En la Institución existen canales formales de comunicación los cuales permiten el conocimiento de mis funciones.		TA (✓)	TD ( )
5. En la Institución la comunicación con mi jefe inmediato me motiva al logro de mis objetivos		TA (✓)	TD ( )
<b>DIMENSION</b>		<b>OBLICUA</b>	
6. En la Institución existen canales formales de comunicación que permiten la interacción entre áreas de diferentes niveles organizacionales.		TA (✓)	TD ( )
7. En Institución los canales de comunicación permiten el logro de los objetivos estratégicos.		TA (✓)	TD ( )
<b>OBJETIVO N° 2</b>		Caracterizar el clima organizacional de la Gerencia Regional de Salud	
<b>DIMENSION</b>		<b>ESTRUCTURA</b>	
8. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la institución.		TA (✓)	TD ( )
<b>DIMENSION</b>		<b>RESPONSABILIDAD</b>	
9. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.		TA (✓)	TD ( )
10. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.		TA (✓)	TD ( )
<b>DIMENSION</b>		<b>RECOMPENSA</b>	
11. Los Jefes expresan reconocimiento por los logros.		TA (✓)	TD ( )
<b>DIMENSION</b>		<b>DESAFIO</b>	
12. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones		TA (✓)	TD ( )
13. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.		TA (✓)	TD ( )
<b>DIMENSION</b>		<b>RELACIONES</b>	

14. Se participa en precisar los objetivos y las acciones para lograrlo.	TA <input checked="" type="checkbox"/>	TD ( )
15. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	TA <input checked="" type="checkbox"/>	TD ( )
DIMENSION		COOPERACION
16. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.	TA ( )	TD ( )
17. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	TA <input checked="" type="checkbox"/>	TD ( )
DIMENSION		ESTANDARES
18. Los directivos brindan apoyo para sobresalir frente a los obstáculos que se presentan.	TA <input checked="" type="checkbox"/>	TD ( )
19. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	TA <input checked="" type="checkbox"/>	TD ( )
DIMENSION		CONFLICTO
20. Los superiores promueven la capacitación que se necesita.	TA <input checked="" type="checkbox"/>	TD ( )
DIMENSION		IDENTIDAD
21. En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.	TA <input checked="" type="checkbox"/>	TD ( )
22. Los trabajadores se sienten identificados con la institución	TA <input checked="" type="checkbox"/>	TD ( )
23. Se siente comprometido con el éxito de la institución	TA <input checked="" type="checkbox"/>	TD ( )

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u>23</u> N° TD _____
2. COMENTARIO GENERALES	
3. OBSERVACIONES <i>Falta la escala de medición.</i>	

  
 \_\_\_\_\_  
 JUEZ - EXPERTO



**INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS**

NOMBRE DEL JUEZ	<input type="checkbox"/> DANTE ROBERTO FAIGOC PISCOTI
PROFESIÓN	CONTADOR PÚBLICO- ABOGADO
ESPECIALIDAD	ADMINISTRACION
EXPERIENCIA PROFESIONAL( EN AÑOS)	10 AÑOS
CARGO	DTC.

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON EL CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA GERENCIA REGIONAL DE SALUD	
<b>DATOS DE LOS TESISISTAS</b>	
NOMBRES	Bravo Davila Milagros Elisa Espinoza Barreto Mirian Alexandra
ESPECIALIDAD	ADMINISTRACION
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario en escala cualitativa ordinal
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	<b>GENERAL:</b> Determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional y el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Salud
	<b>ESPECÍFICOS</b>
	Determinar el grado de comunicación organizacional de los colaboradores de la Gerencia Regional de Salud. Caracterizar el clima laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Salud.

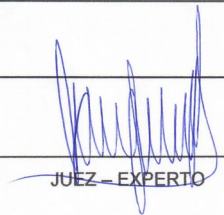
EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "SI" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS

DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 23 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.
--------------------------------------	--

<b>OBJETIVO N°1</b>	Determinar el grado de comunicación organizacional de los colaboradores de la Gerencia Regional de Salud.	
<b>DIMENSION</b>	<b>Comunicación horizontal</b>	
1. En la Institución existen canales formales de comunicación que permiten la retroalimentación de las tareas entre los departamentos del mismo nivel organizacional.	TA <input checked="" type="checkbox"/>	TD ( )
2. En la Institución los canales de comunicación permiten el intercambio de opiniones entre los departamentos del mismo nivel organizacional.	TA <input checked="" type="checkbox"/>	TD ( )
<b>DIMENSION</b>	<b>Comunicación vertical</b>	
3. En la Institución existen canales formales de comunicación que permiten la fácil interacción con mi jefe inmediato.	TA <input checked="" type="checkbox"/>	TD ( )
4. En la Institución existen canales formales de comunicación los cuales permiten el conocimiento de mis funciones.	TA <input checked="" type="checkbox"/>	TD ( )
5. En la Institución la comunicación con mi jefe inmediato me motiva al logro de mis objetivos	TA <input checked="" type="checkbox"/>	TD ( )
<b>DIMENSION</b>	<b>OBLICUA</b>	
6. En la Institución existen canales formales de comunicación que permiten la interacción entre áreas de diferentes niveles organizacionales.	TA <input checked="" type="checkbox"/>	TD ( )
7. En Institución los canales de comunicación permiten el logro de los objetivos estratégicos.	TA <input checked="" type="checkbox"/>	TD ( )
<b>OBJETIVO N° 2</b>	Caracterizar el clima organizacional de la Gerencia Regional de Salud	
<b>DIMENSION</b>	<b>ESTRUCTURA</b>	
8. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la institución.	TA <input checked="" type="checkbox"/>	TD ( )
<b>DIMENSION</b>	<b>RESPONSABILIDAD</b>	
9. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.	TA <input checked="" type="checkbox"/>	TD ( )
10. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.	TA <input checked="" type="checkbox"/>	TD ( )
<b>DIMENSION</b>	<b>RECOMPENSA</b>	
11. Los Jefes expresan reconocimiento por los logros.	TA <input checked="" type="checkbox"/>	TD ( )
<b>DIMENSION</b>	<b>DESAFIO</b>	
12. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones	TA <input checked="" type="checkbox"/>	TD ( )
13. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.	TA <input checked="" type="checkbox"/>	TD ( )
<b>DIMENSION</b>	<b>RELACIONES</b>	

14. Se participa en precisar los objetivos y las acciones para lograrlo.	TA <input checked="" type="checkbox"/>	TD ( )
15. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	TA <input checked="" type="checkbox"/>	TD ( )
DIMENSION		COOPERACION
16. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.	TA <input checked="" type="checkbox"/>	TD ( )
17. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	TA <input checked="" type="checkbox"/>	TD ( )
DIMENSION		ESTANDARES
18. Los directivos brindan apoyo para sobrelidar frente a los obstáculos que se presentan.	TA <input checked="" type="checkbox"/>	TD ( )
19. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	TA <input checked="" type="checkbox"/>	TD ( )
DIMENSION		CONFLICTO
20. Los superiores promueven la capacitación que se necesita.	TA <input checked="" type="checkbox"/>	TD ( )
DIMENSION		IDENTIDAD
21. En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.	TA <input checked="" type="checkbox"/>	TD ( )
22. Los trabajadores se sienten identificados con la institución	TA <input checked="" type="checkbox"/>	TD ( )
23. Se siente comprometido con el éxito de la institución	TA <input checked="" type="checkbox"/>	TD ( )

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA _____ N° TD _____
2. COMENTARIO GENERALES	
3. OBSERVACIONES	

  
 \_\_\_\_\_  
 JUEZ - EXPERTO

**INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS**

NOMBRE DEL JUEZ	<i>Jorge Esteban Becerra Vozni</i>
PROFESIÓN	<i>Psicólogo</i>
ESPECIALIDAD	<i>Administración</i>
EXPERIENCIA PROFESIONAL( EN AÑOS)	<i>9 años</i>
CARGO	<i>DTF</i>

**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON EL CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA GERENCIA REGIONAL DE SALUD**

<b>DATOS DE LOS TESISISTAS</b>	
NOMBRES	Bravo Davila Milagros Elisa Espinoza Barreto Mirian Alexandra
ESPECIALIDAD	ADMINISTRACION
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario en escala cualitativa ordinal
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b>	<b>GENERAL:</b> Determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional y el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Salud
	<b>ESPECÍFICOS</b> Determinar el grado de comunicación organizacional de los colaboradores de la Gerencia Regional de Salud. Caracterizar el clima laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Salud.

EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "SI" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS

<b>DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</b>	El instrumento consta de 23 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.
---	--

<b>OBJETIVO N°1</b>	Determinar el grado de comunicación organizacional de los colaboradores de la Gerencia Regional de Salud.	
<b>DIMENSION</b>	<b>Comunicación horizontal</b>	
1. En la Institución existen canales formales de comunicación que permiten la retroalimentación de las tareas entre los departamentos del mismo nivel organizacional.	TA ( )	TD ( )
2. En la Institución los canales de comunicación permiten el intercambio de opiniones entre los departamentos del mismo nivel organizacional.	TA ( )	TD ( )
<b>DIMENSION</b>	<b>Comunicación vertical</b>	
3. En la Institución existen canales formales de comunicación que permiten la fácil interacción con mi jefe inmediato.	TA ( )	TD ( )
4. En la Institución existen canales formales de comunicación los cuales permiten el conocimiento de mis funciones.	TA ( )	TD ( )
5. En la Institución la comunicación con mi jefe inmediato me motiva al logro de mis objetivos	TA ( )	TD ( )
<b>DIMENSION</b>	<b>OBLICUA</b>	
6. En la Institución existen canales formales de comunicación que permiten la interacción entre áreas de diferentes niveles organizacionales.	TA ( )	TD ( )
7. En Institución los canales de comunicación permiten el logro de los objetivos estratégicos.	TA ( )	TD ( )
<b>OBJETIVO N° 2</b>	Caracterizar el clima organizacional de la Gerencia Regional de Salud	
<b>DIMENSION</b>	<b>ESTRUCTURA</b>	
8. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la institución.	TA ( )	TD ( )
<b>DIMENSION</b>	<b>RESPONSABILIDAD</b>	
9. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.	TA ( )	TD ( )
10. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.	TA ( )	TD ( )
<b>DIMENSION</b>	<b>RECOMPENSA</b>	
11. Los Jefes expresan reconocimiento por los logros.	TA ( )	TD ( )
<b>DIMENSION</b>	<b>DESAFIO</b>	
12. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones	TA ( )	TD ( )
13. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.	TA ( )	TD ( )
<b>DIMENSION</b>	<b>RELACIONES</b>	

14. Se participa en precisar los objetivos y las acciones para lograrlo.	TA ( )	TD ( )
15. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	TA ( )	TD ( )
DIMENSION		COOPERACION
16. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.	TA ( )	TD ( )
17. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	TA ( )	TD ( )
DIMENSION		ESTANDARES
18. Los directivos brindan apoyo para sobrellevar frente a los obstáculos que se presentan.	TA ( )	TD ( )
19. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	TA ( )	TD ( )
DIMENSION		CONFLICTO
20. Los superiores promueven la capacitación que se necesita.	TA ( )	TD ( )
DIMENSION		IDENTIDAD
21. En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.	TA ( )	TD ( )
22. Los trabajadores se sienten identificados con la institución	TA ( )	TD ( )
23. Se siente comprometido con el éxito de la institución	TA ( )	TD ( )

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA _____ N° TD _____
2. COMENTARIO GENERALES	
3. OBSERVACIONES	


---

 JUEZ - EXPERTO  


# CARTA DE ACEPTACIÓN



GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE  
GERENCIA REGIONAL DE SALUD

RESOLUCION N° 000189 – 2016-GR-LAMB/GERESA DE SALUD -USB

## SE RESUELVE:

Aprobar disposición para desarrollo de Investigación de Tesis que realizarán las Srtas. Miriam Alexandra Espinoza Barreto y Milagros Elisa Bravo Dávila estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Señor de Sipan, la cual tendrá un periodo de vigencia por un año.

Para la presente se remita copia autorizada para el desarrollo de la investigación y análisis de datos recopilados.

Notificar a los interesados.

Chiclayo, Mayo del 2016

REGISTRESE, COMUNIQUESE, ARCHIVESE

GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE  
GERENCIA REGIONAL DE SALUD  
*[Firma]*  
Dr. Adolfo Sánchez Ojeda  
CLASO: 03161  
JEFE EJECUTIVO DE ADMINISTRACIÓN

GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE  
GERENCIA REGIONAL DE SALUD  
DIRECCIÓN EJECUTIVA DE SALUD AMBIENTAL  
*[Firma]*  
ING. MILIANA DIAZ RIOS  
DIRECTORA EJECUTIVA

REG. 000 N°	1224304
REGI EXP N°	1005412
FOLIO	01

## FORMATO T1



UNIVERSIDAD  
SEÑOR DE SIPÁN

### FORMATO N° T1-CI-USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR (ES) (LICENCIA DE USO)

Pimentel, 30 de Noviembre del 2017

Señores  
Centro de Información  
Universidad Señor de Sipán  
Presente. -

Los suscritos:

ESPINOZA BARRETO MIRIAM ALEXANDRA CON DNI. 73898579

BRAVO DAVILA MILAGROS ELISA CON DNI 45020168

En mí (nuestra) calidad de autor (es) exclusivo (s) del trabajo de grado titulado:

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA GERENCIA REGIONAL DE SALUD, presentado y aprobado en el año 2016 como requisito para optar el grado de Licenciadas, de la Facultad de Ciencias Empresariales, de la EAP de Administración por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) al Centro de Información de la Universidad Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre mi (nuestro) trabajo y muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Repositorio Institucional en la página Web del Centro de Información, así como de las redes de información del país y del exterior.
- Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con la ley sobre el derecho de autor decreto legislativo N° 822. En efecto, la Universidad Señor de Sipán está en la obligación de respetar los derechos de autor, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

APELLIDOS Y NOMBRES	NÚMERO DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD	FIRMA
ESPINOZA BARRETO MIRIAM ALEXANDRA	73898579	
BRAVO DAVILA MILAGROS ELISA	45020168	





DECLARACIÓN JURADA

DATOS DEL AUTOR: Autor  Autores

Bravo Davila Milagros Elisa

Apellidos y nombres

45020168 2052405606 Presencial

DNI N° Código N° Modalidad de estudio

Espinoza Barreto Miriam Alexandra

Apellidos y nombres

73898579 2121816918 Presencial

DNI N° Código N° Modalidad de estudio

Administración

Escuela académico profesional

Ciencias Empresariales

Facultad de la Universidad Señor de Sipán

Ciclo X

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

Trabajo de investigación

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

- Soy autor o autores del proyecto y/o informe de investigación titulado  
La Comunicación Organizacional Y Su Relación Con El Clima Laboral De Los Colaboradores De La Gerencia Regional De Salud.  
La misma que presentamos para optar el grado de:  
Licenciados en Administración
- Que el proyecto y/o informe de investigación citado, ha cumplido con la rigurosidad científica que la universidad exige y que por lo tanto no atentan contra derechos de autor normados por Ley.
- Que no he cometido plagio, total o parcial, tampoco otras formas de fraude, piratería o falsificación en la elaboración del proyecto y/o informe de tesis.
- Que el título de la investigación y los datos presentados en los resultados son auténticos y originales, no han sido publicados ni presentados anteriormente para optar algún grado académico previo al título profesional.  
Me someto a la aplicación de normatividad y procedimientos vigentes por parte de la UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN y ante terceros, en caso se determinara la comisión de algún delito en contra de los derechos del autor.



UNIVERSIDAD  
SEÑOR DE SIPÁN

### Acta de originalidad de informe de investigación

Yo, Mg. Heredia Llatas Flor Delicia, docente de investigación II de la EAP de Administración, y revisor de la investigación aprobada mediante Resolución N° 1020 FACEM-USS 2018 de las estudiantes ESPINOZA BARRETO MIRIAM ALEXANDRA Y BRAVO DAVILA MILAGROS ELISA, Titulada LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA GERENCIA REGIONAL DE SALUD.

Podemos constar que la misma tiene un índice de similitud del 22 % verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el programa URKUND Por lo que concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con todas las normas de la Universidad Señor de Sipán.

Pimentel, 20 de junio del 2018

  
\_\_\_\_\_  
Heredia Llatas Flor Delicia  
DNI N° 41365424

## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** BRAVO DAVILA ESPINOZA BARRETO.docx (D40469063)  
**Submitted:** 7/1/2018 2:47:00 AM  
**Submitted By:** fheredia@crece.uss.edu.pe  
**Significance:** 22 %

### Sources included in the report:

FERNANDEZ DAVILA & GONZALES DUAREZ.docx (D36647624)  
FERNANDEZ DAVILA & GONZALES DUAREZ.docx (D36755413)  
Rodriguez\_Ramos\_Avance\_Parcial-Urkund.docx (D40468287)  
Rodriguez\_Ramos\_Avance\_4\_Nuevo Esquema (1).docx (D40277959)  
ÑIQUE NUÑEZ RONNY PASCUAL.docx (D40384547)  
<https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>  
<http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662013000200017](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017)  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Clima\\_organizacional](https://es.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional)  
<http://www.losrecursoshumanos.com/cultura-y-clima-organizacional/>  
<http://www.monografias.com/trabajos25/salud-organizacional/salud-organizacional.shtml>  
<http://etalentprofile.com/plataforma-ppp//clima-organizacional>  
[http://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/UCSS/134/Arce\\_Malvas\\_tesis\\_maestr%C3%ADa\\_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/UCSS/134/Arce_Malvas_tesis_maestr%C3%ADa_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y)  
[http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Tesis/Human/Alvarez\\_V\\_S/cap3.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Tesis/Human/Alvarez_V_S/cap3.htm)  
<https://www.monografias.com/trabajos75/clima-organizacional/clima-organizacional2.shtml>  
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3882831.pdf>  
[http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4222/Miguel\\_Tesis\\_Titulo\\_2015.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4222/Miguel_Tesis_Titulo_2015.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y)  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9079/Rojas\\_MJP.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9079/Rojas_MJP.pdf?sequence=1)  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202017000200022](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000200022)  
<https://www.gestiopolis.com/comunicacion-clima-organizacional-universidad-bolivariana-venezuela-estado-merida/>  
<http://148.204.210.201/tesis/1484928737701SamantaQuiroz.pdf>  
<http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>  
[http://www.josecontreras.net/admon/Administracion\\_de\\_la\\_Calidad/ClimaOrganizacional/ClimaOrganizacional\\_1.htm](http://www.josecontreras.net/admon/Administracion_de_la_Calidad/ClimaOrganizacional/ClimaOrganizacional_1.htm)  
<http://www.monografias.com/trabajos-pdf2/mejora-clima-organizacional-satisfaccion-laboral/mejora-clima-organizacional-satisfaccion-laboral.pdf>

