



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

## **TESIS**

**La Comunicación Interna y su Influencia en el Clima Laboral de los  
colaboradores del Fondo de Salud Para el Personal Militar del Ejército  
(FOSPEME) Sede Jesús María. Lima 2016.**

**PRESENTADA POR:**

**Mayra Stefany Díaz Llaque.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

## **DEDICATORIA**

A mis padres por su apoyo incondicional, su paciencia y su amor. A mi mayor bendición, mi hijo Gabriel por ser mi motivo para surgir.

## **AGRADECIMIENTO**

El primera instancia a mis padres por el esfuerzo para entregarme la oportunidad de estudiar. A mi Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación y por ultimo a todas aquellas personas que me brindaron su apoyo y se volvieron importantes en mi vida.

## ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA.	1.
AGRADECIMIENTO.	2.
ÍNDICE.	3 - 8.
INTRODUCCIÓN.	9 - 10.
RESUMEN.	11.
<b>CAPÍTULO I:</b>	<b>12- 21.</b>
<b>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.</b>	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	
1.1. DIAGNÓSTICO.	13.
1.2. PRONÓSTICO.	14.
1.3. CONTROL DE PRONÓSTICO.	14.
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	
2.1. PROBLEMA GENERAL.	15.
2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS.	15.
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	
3.1. OBJETIVO GENERAL.	16.
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	16.
4. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.	16.

4.1.	HIPÓTESIS GENERAL.	16.
4.2.	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.	16.
5.	VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.	
5.1.	VARIABLE INDEPENDIENTE.	16.
5.2.	VARIABLE DEPENDIENTE.	17.
6.	INDICADORES DE LA CATEGORÍA.	17.
7.	LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.	18.
7.1.	LIMITACIONES ACCESITARIAS.	18.
7.2.	LIMITACIONES TEMPORALES.	18.
7.3.	LIMITACIONES CREMASTICAS.	18.
7.4.	LIMITACIONES TECNOLÓGICAS,	18.
7.5.	LIMITACIONES ASESORIALES.	19.
8.	FACTIBILIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.	19.
8.1.	FACTIBILIDADES ACCESITARIAS.	19.
8.2.	FACTIBILIDADES TEMPORALES.	19.
8.3.	FACTIBILIDADES CREMASTICAS.	20.
8.4.	FACTIBILIDADES TECNOLÓGICAS.	20.
8.5.	FACTIBILIDADES ASESORIALRES.	20.
9.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.	20.
9.1.	IMPORTANCIA PARA LOS RR.HH.	21.
9.2.	IMPORTANCIA PARA LAS RELACIONES ´PUBLICAS.	21.
<b>CAPÍTULO II:</b>		<b>22 - 86.</b>
<b>MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.</b>		
1.	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.	23.
1.1.	Tesis.	23.
1.2.	Libros.	28.
1.3.	Internet.	30.

2.	BASES TEÓRICAS.	
2.1	Comunicación.	31.
2.1.1.	Modelos de Comunicación.	31.
a.	Modelo de Harold D. Laswell.	31.
b.	Modelo de Shannon y Weaver.	32.
c.	Modelo de John y Matilde Riley.	33.
d.	Modelo de Abraham A. Moles.	33.
e.	Modelo Wilbur Scharman.	34.
f.	Modelo de Marshall H. McLuhan.	34.
g.	Modelo de Jean Cloutier.	35.
2.1.2.	Elementos de la Comunicación.	35.
a.	Emisor.	36.
b.	Receptor.	36.
c.	Mensaje.	36.
d.	Código.	36.
e.	Canal.	36.
f.	Contexto.	37.
g.	Ruido.	37.
h.	Filtros.	37.
i.	Retroalimentación.	37.
2.2.	Comunicación Organizacional.	37.
2.2.1.	Plan Estratégico de Comunicación.	38.
2.2.2.	Tipos de Comunicación.	38.
a.	Comunicación Interna.	38.
a.1.	Motivación.	39.
a.1.1.	Factores Motivacionales.	40.
a.2.	Los grupos y equipos de Trabajo.	42.
a.2.1.	Tipos de Grupo.	43.
a.2.2.	Ventajas de los Grupos.	44.
a.2.3.	Desventajas de los Grupos.	45.
a.2.4.	Tipos de Equipo.	45.
a.3.	Herramientas.	49.

b.	Comunicación Interna en las Organizaciones.	51.
b.1.	Institucionales.	52.
b.2.	Comunicativos.	52.
b.3.	Vertical.	53.
b.4.	Horizontal.	55.
b.5.	Dimensiones comunicación Interna.	55.
c.	Clima Laboral.	63.
c.1.	Definiciones de Clima Laboral.	64.
c.2.	Características del Clima Laboral.	66.
c.3.	Dimensiones del Clima Laboral.	68.
c.4.	Determinantes del Clima Laboral.	70.
c.5.	Tipos de Clima Laboral.	72.
c.6.	Teorías del Clima Laboral.	73.
d.	Comunicación Externa.	77.
d.1.	Tipos.	78.
d.1.1.	Comunicación Operativa.	78.
d.1.2.	Comunicación Estratégica.	78.
d.1.3.	Comunicación Extra Notoriedad.	78.
d.2.	Herramientas.	79.
d.2.1.	Mecenazgo.	79.
d.2.2.	Patrocinio.	79.
d.2.3.	Nota de Prensa.	79.
d.2.4.	Noticias Directas.	80.
d.2.5.	Realización Road – Shows.	80.
d.2.6.	Magazine.	80.
d.2.7.	Publirreportajes.	80.
2.3.	FOSPEME.	81,
2.3.1.	Organigrama.	82.

3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.	83.
3.1. Clima Laboral.	83.
3.2. Conflicto.	83.
3.3. Estrés.	84.
3.4. Frustración.	84.
3.5. Liderazgo.	85.
3.6. Recompensa.	85.
3.7. Recursos Humanos.	85.
3.8. Relaciones Humanas.	86.
3.9. Relaciones Interpersonales.	86.
3.10. Satisfacción.	86.

**CAPÍTULO III: 87- 147.**  
**MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.**

1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.	88.
1.1. Tipo de Investigación.	88.
1.2. Nivel de Investigación.	88.
1.3. Diseño de la Investigación.	88.
2. POBLACIÓN Y MUESTRA DE INVESTIGACIÓN.	89.
2.1. Población de la Investigación.	89.
2.2. Muestra de la Investigación.	89.
3. RECOLECCIÓN DE DATOS.	
3.1. Técnicas de Investigación.	90
3.2. Instrumentos de Investigación.	90
4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.	90 - 147
5. PRUEBA DE HIPÓTESIS.	148.
CONCLUSIONES.	150.

RECOMENDACIONES.	154.
FUENTES DE INFORMACIÓN.	156 – 159.
ANEXOS.	160 – 167.

## INTRODUCCIÓN

La Comunicación Interna se ha convertido en una de las herramientas más importante y con mucho poder dentro de las organizaciones. Debido a que con la ayuda de esta y el buen empleo de la toda la información corporativa, se podrá llegar a transmitir con éxito a los colaboradores los valores para construir una cultura de fidelidad y satisfacción con la empresa.

A pesar de que la comunicación es parte de la base para la consolidación de un buen clima, muchas de las organizaciones aun no subsanan las grietas por falta de una buena estrategia comunicacional y que al final trae consigo problemas internos.

Una buena estrategia comunicativa interna debe incluir a todos sus miembros desde los más altos directivos hasta los conserjes, del mismo modo de forma ascendente. Puesto que todos juegan un papel importante e indispensable para mantener alineada la cadena organizacional.

Los canales para aplicar la estrategia de Comunicación Interna deben ser adecuados al tipo de público con el que se trabaja. Herramientas clásicas como paneles, comunicados o anuncios aún son de utilidad. Pero en la actualidad las organizaciones invierten en mejorar estas herramientas. Por ejemplo Revistas Corporativas, software para interactuar internamente y actividades de camaradería son las nuevas opciones de comunicación.

La competitividad entre organizaciones han traspasado las barreras externas y hoy en día las compañías cuidan a sus miembros para evitar que la competencia se lleve a sus mejores colaboradores. Y es así donde nace la

preocupación por mantenerlos satisfechos dentro de sus centros de labore. Los incentivos ya sean monetarios, personales o profesionales son importantes. La comunicación interna es motivar el capital humano.

Mantener un buen Clima Laboral conlleva a que aumente la productividad y rendimiento de sus integrantes para lograr los objetivos y metas que se propongan de forma individual o grupal.

El Clima Laboral aborda muchos aspectos que interesan principalmente a los colaboradores de todos los rangos. El ambiente donde se encuentran debe ser el adecuado y estar bien implementado para la comodidad de los profesionales. Así mismo la integración, intercambio de valores e ideas deben ser respetadas. De forma que todos se sientan escuchados y valorados.

***“El rol de la Comunicación Interna en las Organizaciones modernas, es cada vez más relevante y reconocida, apoyando la información, cultura organizacional, crisis, gestión del cambio y clima laboral.”***

Susana Cáceres, Docente  
Universidad de Chile.

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación se ha realizado en el Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME) donde se ha detectado una ineficiente estrategia de Comunicación Interna, desestabilizando el Clima Laboral de sus colaboradores, quienes por el tiempo que llevan dentro de la institución, han creado una conformidad por su centro de labores.

Asimismo, se aplicarán las teorías impuestas por FormanChuk para determinar si la comunicación Interna Influye en el Clima laboral de los colaboradores. Del mismo modo si el Clima Laboral influye en el comportamiento, fidelidad y productividades de los colaboradores en la empresa.

Teniendo en cuenta las herramientas que el Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército usa para realizar con satisfacción su estrategia en Comunicación Interna, se pretende mejorarlas o en algunos casos insertar nuevos métodos para lograr el éxito en una nueva estrategia de comunicación.

# **CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **CAPÍTULO I:**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

##### **1.1. DIAGNÓSTICO.**

Desde su creación hasta la actualidad, el Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME) no ha presentado ningún tipo de estudio con respecto a Comunicación Interna y Clima laboral. Debido a que a que la Institución es una entidad que pertenece al Estado y que es dirigida por profesionales del Ejército Peruano, quienes son formados con una disciplina distinta a la que la mayoría de profesionales recibe en instituciones públicas o privadas.

La falta de personal especializado en el tema de Comunicación Interna y Clima Laboral, y las reglas básicas para el manejo de buenas relaciones con sus colaboradores, ha generado que exista una deficiencia en la comunicación entre la organización y su público interno.

Del mismo modo, se ha detectado que no existe una adecuada estrategia de Comunicación Interna, y el Clima Laboral es ineficiente para los colaboradores; afectando, de esta manera, la conducta entre sus miembros, la falta de fidelización con la organización y, finalmente, afectando a la productividad de los colaboradores.

## **1.2. PRONÓSTICO.**

Una Comunicación Interna eficiente es sinónimo de éxito para una empresa o institución. Si el Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME) no inicia un cambio en su estrategia dentro de sus colaboradores, puede tener dos resultados; o continúa con la inestabilidad interna o esto puede contribuir a una pérdida de credibilidad como institución del Estado y, en el peor de los casos, llegar al fracaso laboral.

## **1.3. CONTROL DE PRONÓSTICO.**

Es importante que se inicie una nueva estrategia de Comunicación Interna para el Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME) Para esto, se necesitará realizar cambios y mejorar sus instalaciones, implementar nuevas herramientas y, también, mejorar las que ya se usan. De esta manera, lograr una buena relación entre colaboradores, para que estos se sientan identificados y poder optimizar las labores dentro de la institución.

## **2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

### **2.1. PROBLEMA GENERAL.**

¿De qué manera la Comunicación Interna influye en el Clima Laboral de los colaboradores del Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME) Sede Jesús María. Lima 2016?

## **2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS.**

- 2.2.1.** ¿De qué manera el Clima Laboral Influye en la conducta de los colaboradores del fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME) Sede Jesús María. Lima 2016?
- 2.2.2.** ¿De qué manera el Clima Laboral influye en la Fidelización de los Colaboradores con el Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME) Sede Jesús María. Lima 2016?
- 2.2.3.** ¿En qué medida el Clima Laboral Influye en la Productividad de los colaboradores del Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME) Sede Jesús María. Lima 2016?

## **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **3.1. OBJETIVO GENERAL.**

- 3.1.1.** Determinar si la Comunicación Interna influye en el Clima Laboral de los colaboradores del Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME) Sede Jesús María. Lima 2016.

### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- 3.2.1.** Establecer si el Clima Laboral influye en la conducta de los colaboradores del Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME) Sede Jesús María. Lima 2016.
- 3.2.2.** Determinar si el Clima Laboral influye en la Fidelización de los colaboradores del Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME) Sede Jesús María. Lima 2016.

- 3.2.3.** Establecer si el Clima Laboral influye en la productividad de los colaboradores del Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME) Sede Jesús María. Lima 2016.

## **4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **4.1. HIPÓTESIS GENERAL.**

La Comunicación Interna Influiría en el Clima Laboral de los colaboradores del Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME) Sede Jesús María. Lima 2016.

### **4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.**

- 4.2.1.** El Clima Laboral influiría en la Conducta de los colaboradores del Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME) Sede Jesús María. Lima 2016.
- 4.2.2.** El Clima Laboral influiría en la Fidelización de los colaboradores con el Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME) Sede Jesús María. Lima 2016.
- 4.2.3.** El Clima Laboral influiría en la Productividad de los colaboradores del Fondo de Salud Para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME) Sede Jesús María. Lima 2016.

## **5. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **5.1. VARIABLE INDEPENDIENTE.**

Comunicación Interna.

## **5.2. VARIABLE DEPENDIENTE.**

El Clima Laboral de los colaboradores del Fondo de Salud Para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME) Sede Jesús María. Lima 2016.

## **6. CATEGORÍAS DE LA INVESTIGACIÓN.**

6.1. CONDUCTA.

6.2. FIDELIZACIÓN.

6.3. PRODUCTIVIDAD.

## **7. INDICADORES DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **7.1. INDICADORES DE LAS CATEGORÍAS:**

7.1.1. CONDUCTA.

7.1.1.1. Valores.

7.1.1.2. Ética.

7.1.1.3. Trabajo en equipo.

7.1.2. FIDELIZACIÓN.

7.1.1.1. Satisfacción.

7.1.1.2. Oportunidad de crecimiento.

7.1.1.3. reconocimiento.

7.1.2. PRODUCTIVIDAD.

7.1.2.1. Objetivos trazados.

7.1.2.2. Metas cumplidas.

## **8. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.**

Las limitaciones por las que atravesó la presente investigación fueron:

### **8.1. LIMITACIONES ACCESITARIAS.**

La información necesaria de la organización es de carácter privado, puesto que se necesitó presentar la documentación necesaria para solicitarla. Del mismo modo, el tiempo de espera para la entrega de lo solicitado fue un factor que limitó el avance del presente trabajo de investigación.

### **8.2. LIMITACIONES TEMPORALES.**

El investigador tuvo dificultades de tiempo para realizar el trabajo de investigación, debido a motivos personales; así mismo, por encontrarse residiendo en el departamento de Arequipa, dificultando el transporte hacia la ciudad de Lima donde se encuentra la organización.

La limitación temporal también se presentó en la organización, debido a que las funciones que son desarrolladas por sus colaboradores los mantienen en constante actividad. Esto produjo que los estudios y entrevistas a los distintos grupos sean realizados en varios días.

### **8.3. LIMITACIONES CREMÍTICAS.**

El investigador presentó limitaciones monetarias al inicio del desarrollo del presente trabajo, debido a la necesidad de contratar un asesor metodológico externo quien pueda brindar el apoyo necesario para iniciar y encaminar la investigación.

#### **8.4. LIMITACIONES TECNOLÓGICAS.**

No se encontró limitación de ningún tipo en lo que respecta a la tecnología necesitada para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

#### **8.5. LIMITACIONES ASESORALES.**

Para el desarrollo del presente trabajo, el investigador no tuvo ninguna limitación para recibir asesoría del especialista en proyecto de tesis e investigación.

### **9. FACTIBILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.**

La presente Investigación fue posible de ser realizada por las siguientes factibilidades:

#### **9.1. FACTIBILIDAD ACCESITARIAS.**

Gracias a que el investigador laboró en la mencionada organización, se le brindó la información que necesitaba para poder desarrollar el tema de investigación para el trabajo de investigación.

#### **9.2. FACTIBILIDAD TEMPORAL.**

A pesar de que en un inicio del trabajo el tiempo era una limitación para su desarrollo, se pudo coordinar con los miembros de la organización para realizar las visitas necesarias y poder hacer los estudios requeridos para el trabajo de investigación.

### **9.3. FACTIBILIDAD CREMÍSTICAS.**

El investigador no presentó más problemas económicos para poder realizar el presente trabajo de investigación.

### **9.4. FACTIBILIDADES TECNOLÓGICAS.**

El investigador tuvo la factibilidad de contar con los equipos tecnológicos necesarios para realizar el presente trabajo de investigación. Equipos entre grabadoras para las entrevistas. Computadoras, impresoras entre otros.

### **9.5. FACTIBILIDADES ASESORALES.**

Para el proceso del presente trabajo de investigación, el investigador tuvo la factibilidad de contar con dos asesores quienes brindaron sus conocimientos y el apoyo necesario para el desenlace y perfeccionamiento de la investigación.

## **10. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.**

El estudio de la comunicación interna en este trabajo de investigación, será importante para las Ciencias de la Comunicación por ser una herramienta clave para las buenas relaciones dentro de la organización escogida. La falta o ineficiencia de una estrategia comunicacional afecta no solo a los colaboradores, sino también a la misma institución.

La comunicación interna la podemos encontrar en todas las áreas de la organización, pero nos centraremos específicamente en dos:

### **10.1. RECURSOS HUMANOS.**

Usan la comunicación interna como herramienta clave para llegar a todos los colaboradores de distinto nivel, para conseguir el confort de cada uno de ellos y lograr la fidelización con la empresa.

### **10.2. RELACIONES PÚBLICAS.**

Será usada con el fin de establecer una buena conexión entre los altos directivos y sus colaboradores; de tal forma, que se logre un personal satisfecho, quienes realizarán sus actividades con empeño, contribuyendo a la producción de la empresa.

Con la siguiente investigación, se comprobará en qué medida la falta de estrategia en comunicación interna perjudicarían las organizaciones dirigidas por el Ejército Peruano, especialmente en el Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME). Aplicando teorías implementadas por FormanChuk para la creación de buenas estrategias de Comunicación Interna.

**CAPÍTULO II:  
MARCO TEÓRICO DE LA  
INVESTIGACIÓN**

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

#### 1.1. Tesis.

##### **1.1.1. *Moreno B. Melvin (2007) Propuesta de un programa de Comunicación Interna para la Alcaldía del Municipio Autónomo Acevedo. Caracas. Venezuela.***

La investigación resalta, principalmente, la falta de estrategia de comunicación interna entre los miembros de alto grado en la alcaldía y sus colaboradores de diferentes áreas administrativas. Se menciona que uno de los más grandes problemas emerge desde la transmisión de la información sobre las acciones y los proyectos de la entidad. El desconocimiento de información relevante como la Misión, Visión y Valores por parte de muchos de sus colaboradores debilitarían el accionar de la Administración. Se encontró así que la alcaldía desestimaba la importancia de los recursos humanos y una buena comunicación organizacional. Por tanto los colaboradores no se encontraban afiliados y mucho menos identificados con la institución. (Melvin., 05)

La tesis presentada por Moreno ayudará al trabajo de investigación para canalizar las similitudes que existen entre

instituciones públicas y la importancia que le brindan a temas de Comunicación Interna, también determinar la relación entre sus miembros y comparar los resultados que produce la ausencia de estrategia comunicacional.

**1.1.2. OSORIO MADERO, Santiago (2009) *La función de la Comunicación Interna y Externa como instrumento estratégico para mejorar el servicio al cliente Madero y Maldonado. Corredores de seguros SA, Bogotá. Colombia.***

Santiago Osorio elaboró su tesis en base a la ineficiencia de la Comunicación Interna y por tanto la repercusión en la Comunicación Externa en la aseguradora Madero y Maldonado. Llegó a la conclusión que la buena asistencia en la parte de medios de comunicación, dentro y fuera de la Organización, llevaría a una ventaja sobre la competencia; implementando de esta manera nuevas estrategias de marketing que lograrían llevar a un mejor posicionamiento de la marca y generar canales alternos de comunicación con los clientes. (Madero, 2009)

Esta tesis es importante para el presente trabajo de investigación para demostrar la necesidad de implementar los medios de comunicación dentro del Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME) como principal herramienta de interacción entre los colaboradores internos.

**1.1.3. GARCÍA ROSADO, Beatriz (2011) *Diagnostico de Comunicación Organizacional Interna en las Agencias de Viaje Bahías de Huatulco. Oaxaca. México.***

El principal problema que presenta Beatriz García dentro de este trabajo de investigación es la falta de oportunidades y de crecimiento profesional en la empresa, debido a que los colaboradores de las tres agencias de viaje de Bahías de Huatulco tienen hasta cinco años en los mismos puestos a los que fueron asignados en un inicio. Adicional a esto, la falta de estrategia comunicacional interna produce una inestabilidad dentro del clima laboral de los colaboradores. Por esta razón, propone métodos e instrumentos que mejorarían la comunicación interna. (García Rosado, 2011)

El trabajo de investigación de García Rosado me brinda la oportunidad de demostrar la importancia de mantener a los colaboradores preparados para ocupar distintos puestos y optar por áreas de trabajo de mayor rango. Debido a que en su mayoría los colaboradores tienen como especialidad Químicos Farmacéuticos, las áreas de Farmacia requieren de mayor personal para la atención de los pacientes. De la misma forma, brindarles a otros miembros de la institución la posibilidad de crecer profesionalmente, sin dejar de lado la importancia de mantener una buena estrategia y plan de comunicación interna.

**1.1.4. CASTRO RIVAS, Leyvi (2012) *Influencia del Clima Laboral en el Síndrome de Burnout (Estudios realizados en una empresa de producción de la ciudad de Quetzaltenango) Quetzaltenango. Guatemala.***

Castro Rivas investiga un tema que no es tomado con la importancia que se merece, el síndrome de Burnout viene afectando a un gran porcentaje de empresas en Europea, pero que actualmente se han encontrado casos en América. Debido a que perjudica principalmente a todos aquellos colaboradores con sobrecarga de trabajo. Después de evaluaciones al personal, puestos de trabajo y locaciones inadecuadas, descubre que existe un 27% del total de miembros quienes no se encuentran conformes con el clima laboral y por tanto con la Organización. (Castro Rivas, 20112)

El presente trabajo de investigación es importante para la presente tesis porque se hace un estudio sobre los aspectos como distribución de funciones, la falta de incentivos no, necesariamente, monetarios y la falta de ventilación en el área de trabajo, provocando así que se genere la insatisfacción de los colaboradores, generándose lo que se denomina el síndrome de Burnout.

**1.1.5. PEREZ, Jorge (2010) *El Clima Laboral y efecto en la calidad de atención al estudiante en el SENATI Chimbote.***

Jorge Pérez presenta en su tesis como problema principal el desacuerdo e inconformidad de los colaboradores con la institución. Este grupo de personal, conformado por administrativos y profesores, equivalen al 73.75% del total y quienes aducen que clima laboral es

malo, provocando que el trato hacia los alumnos sea deficiente. Así mismo, se comprueba que el mal clima laboral da como resultado una baja en la productividad final. Por tal razón, propone curar las deficiencias internas y promover que el trato hacia el personal sea mejor. (Pérez, 2010)

Con la investigación de la tesis mencionada se podrá comprobar la importancia del clima laboral y su relación significativa con la calidad de atención que existe hacia el cliente o público externo. Demostrará, también, que para lograr una excelencia en los resultados de productividad, tendrá como base la satisfacción de los colaboradores dentro de la organización.

**1.1.6. CASTILLO RODAS, Giancarlo (2013) *La Comunicación Organizacional en el área de actualidad de la central de Información de RPP noticias de Televisión. Mayo 2013. Lima. Perú.***

La tesis presentada por Castillo Rodas muestra resultados de un estudio sobre la falta de comunicación entre los altos mandos y los colaboradores del área de Actualidad. Muchos de los miembros afirman no sentirse escuchados y valorados, debido a que existen problemas con los recursos y materiales necesarios para desempeñar sus labores. Por último, los colaboradores de dicha área sienten la falta de confraternidad entre compañeros, la ausencia de incentivos en días festivos perjudican a la creación de alianzas entre ellos. (Castillo Rodas, 2016)

El trabajo de investigación de Castillo Rodas será de utilidad en la presente tesis, pues contribuye a la

demostración de la importancia en la comunicación entre jefes y sus colaboradores. También la relevancia de equipar las distintas áreas para el buen desempeño del personal en sus funciones y, finalmente, la necesidad de crear confraternidad entre los compañeros para crear un buen clima laboral.

## **1.2. Libros.**

### **1.2.1. VAN DER HOFSTADT ROMÁN, Carlos J. (2005). *El libro de las habilidades de comunicación. España. 237 pp. Ediciones Días de Santos. 2da Edición.***

El autor español nos habla en este libro sobre las habilidades sociales y todo lo que respecta a la comunicación: destrezas, barreras y problemas que puedan presentarse durante el proceso.

Además de ello, enseña cómo poder expresarse en público, como atender a las personas –en persona o vía telefónica-, y que decir y comportarse durante una entrevista o en una oficina de trabajo.

### **1.2.2. ANDRADE, Horacio. *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica (2005). España. 119 pp. Gesbiblo.***

En este libro, Andrade muestra lo importante que es la comunicación interna para una organización, comparándolo con el sistema circulatorio de todo ser humano.

También destaca por encima la comunicación interpersonal, considerándola la mayor de las categorías de la comunicación

organizacional, ya que si esta falla, las otras fuentes de comunicación, como las vinculadas con la tecnología, servirían poco para un proceso satisfactorio.

**1.2.3. DE MARCHIS, Giorgio; GIL-CASARES, María; LANZAS, Francisco Javier. Organización y Psicología en la Comunicación (2007). Madrid-España.302 pp. Editorial Fragua.**

En este libro, los autores tratan en profundidad los problemas de comunicación dentro de las organizaciones en la actualidad y brindan soluciones para que los trabajadores, así como los nuevos, puedan ejercer su labor sin ningún inconveniente, ayudando en la mejora de la productividad.

Además de ello, se preocupan en la conducta que tienen las personas dentro de una organización, poniendo énfasis en la motivación como punto básicos para mantener el respeto entre todos los trabajadores.

**1.2.4. BARTOLI, Annie. Comunicación y Organización (1992). Barcelona-España. 222 pp. Editorial Paidós.**

En el libro, se analizan los principales estudios relacionados a la comunicación y organización para determinar en qué punto esta última necesita ser más flexible, a la vez que determina que la comunicación es un proceso estratégico cuya estructura “no debe provocar su transformación en algo puramente instrumental”.

Con el libro, Bartoli intenta ayudar a los estudiantes y profesionales a que conozcan algunas vías de acción necesarias para las actuales condiciones usando otras ramas científicas como la psicología, ingeniería, antropología y otros.

### **1.3. Internet.**

#### **1.3.1. GALEANO, ERNESTO CÉSAR. *Modelos de Comunicación. Consultado en Agosto 2016.***

Este texto, perteneciente a la Universidad de Antioquia de Colombia, menciona cada uno de los modelos de comunicación que se han venido proponiendo desde el término de la Primera Guerra Mundial.

En ella encontramos los modelos propuestos por Laswell, Shannon y Weaver. Abraham Moles, Wilbur Scharman y Marshall McLuhan, así como la comunicación en la publicidad y el marketing. (Galeano).

#### **1.3.2. KING NUÑEZ, Karla Ivette. *Comunicación Organizacional: tipos, flujos, barrera y auditoría (2012). Consultado en julio 2016.***

Como menciona la autora, su investigación “pretende adentrar al lector en el amplio ámbito de la comunicación organizacional”. (King Nuñez, 2012).

En la primera parte del artículo, se describe el concepto de comunicación organizacional –tanto interna como externa-, luego todo lo que implica un correcto proceso de comunicación y la comunicación formal e informal en una organización. En el cuarto punto se habla sobre la temática de la comunicación interna y externa, y en el punto se trata de los flujos de la comunicación interna, la temática de barreras en la comunicación y la auditoría en el proceso de comunicación.

## 2. BASES TEÓRICAS.

### 2.1. COMUNICACIÓN.

La comunicación, tal y como la conocemos en la actualidad, ha ido cambiando conforme pasaron los siglos. Desde las pinturas rupestres encontradas en diversas cavernas alrededor del mundo, hasta el uso de equipos electrónicos en nuestros días, la comunicación ha sido crucial para el entendimiento de las personas, organizaciones y sociedades.

#### 2.1.1. Modelos de Comunicación.

Diversos autores, desde el término de la Primera Guerra Mundial en 1918, empezaron a estudiar los diversos procesos de comunicación implicados en las masas. El primer modelo que se dio a conocer se denomina “modelo de la aguja hipodérmica”. Según esta teoría, el proceso de comunicación tiene dos procesos: estímulo – respuesta (E-R).



Fig. 1: Proceso de comunicación (E-R) Edufísica.  
Universidad de Antioquia.

#### a) Modelo de Harold D. Laswell.

Varios años después, en 1948, el profesor de la Universidad de Yale Harold D. Laswell publicó en una de las revistas más importantes de la época –*The Communication of Ideas*– un estudio donde aseguraba que el proceso de comunicación no solo se basaba en un estímulo –

respuesta, sino que había un “encadenamiento” de cinco preguntas.

“Laswell proponía allí una fórmula de concatenación o encadenamiento lineal de cinco preguntas-programa: ¿Quién, dice qué, por cuál canal, a quién, con qué efecto?”. (Galeano)

La pregunta *Quién* equivale al origen de la fuente de comunicación. *Dice qué* es el mensaje que trasmite el emisor. Por cuál canal es el medio en que se trasmite el mensaje (medios de comunicación, mítines, etc). *A quién* son los receptores del mensaje y *con qué efecto* es el impacto que genera en las personas los mensajes enviados por las fuentes de información.

“Tras las afirmaciones de Laswell surgieron otros estudios que complementaron la información proporcionada, así como otros que la criticaron como Marshall H. McLuhan. Pero el autor que más ha investigado el proceso de comunicación es Claude Shannon. Desde su trabajo se dio inicio a expresiones usadas por todos en la actualidad como “entropía, redundancia, bit, capacidad del canal, ruido y fedd-back”. (Galeano).

## **b) Modelo de Shannon y Weaver.**

En 1948, mismo año que Laswell propuso sus cinco preguntas, Shannon y Weaver propusieron una teoría basada en la función de la cibernética con cinco elementos: la *fuentes* (es la persona u objeto que empieza el proceso de comunicación), el *transmisor* (el que transforma el mensaje en señas o códigos), el *canal* (es el medio donde se

transporta el mensaje), el *receptor* (el que decodifica el mensaje), el *destinatario* (el que recibe el mensaje ya transcrito) y el *ruido* (son aquellos elementos perturbadores que se pueden presentar en el canal o el receptor, dañando el mensaje).

### c) **Modelo de John y Matilde Riley.**

En 1959 John y Matilda Riley empezaron una investigación sobre los modelos de comunicación que se presentaron hasta entonces, llegando a la conclusión que existía una relación mínima entre los modelos y la realidad.

“Manifestaron que los procesos de comunicación son siempre parte de un sistema social: hay una interacción continua entre los miembros de un sistema social. La audiencia no es solamente receptores pasivos: hay un proceso de retroalimentación o feed-back que hace que la comunicación humana sea una interacción”. (Galeano)

### d) **Modelo de Abraham A. Moles.**

*La sociodinámica de la cultura*, escrita en 1967 por el profesor **Abraham A. Moles**, indica que los medios de comunicación pueden orientar, filtrar y manipular mensajes de acuerdo a sus intereses ya que son empresas privadas que lo único que les importa son las ganancias monetarias a costa de las novedades culturales. Para Moles, existen dos tipos de culturas: la individual (la cual uno se crea en base a la educación que recibe y de las personas con las que uno se rodea) y la colectiva (formada por varios grupos sociales).

En tanto, su modelo de comunicación se basa en cuatro elementos, diferentes a los presentados por los autores mencionados con anterioridad. El *creador* es aquel individuo o grupo de individuos que “crean” nuevas ideas a partir de aquellas preexistentes en la sociedad. El *micro medio* es un grupo o varios que estudian y analizan los frutos de la nueva creación. Los *mass media* son aquellos que escogen que acontecimiento es importante para la sociedad y los *macro medio* son los medios de comunicación masivos que difunden por diversos canales el acontecimiento ya manipulado.

**e) Modelo de Wilbur Schramm.**

Schramm, en su libro *El proceso y efecto de la comunicación de masas*, propone dos esquemas de comunicación: la necesidad del emisor y receptor de hablar el mismo lenguaje y la influencia del comportamiento del receptor por una noción del feed-back.

**f) Modelo de Marshall H. McLuhan.**

Para este autor, el mensaje no influye en el comportamiento de la opinión pública, sino los medios que las transmiten y que ellos son los que manipulan la información. Para entender a los medios, en su libro *Para comprender a los medios*, los divide en dos grandes grupos: los calientes (donde hay poca participación de la gente) y los fríos (donde es necesaria la participación de los usuarios)

### **g) Modelo de Jean Cloutier.**

Cloutier estudió la comunicación tomando como centro al “*homo comunicans*”, que no es más que el hombre que ingresa a la era de comunicación individual. A su criterio, el mensaje-lenguaje está formado por dos elementos: el contorno (lenguaje) y la superficie (mensaje).

“Cloutier presenta un método de clasificación: lo audio-scripto-visual. Distingue, entonces, tres lenguajes de base, los cuales se funden para ‘producir los lenguajes sintéticos que son el audiovisual y el sripto-visual, que se combinan en un sistema poli-sintético de comunicación: el audio-scripto-visual’”. (Galeano)

Según el autor, los medios son los encargados de difundir los mensajes y, a su vez, cumplen la función de emisor y receptor. Cloutier clasifica a los medios pero en tres categorías: los *mass-media* (los que difunden productos culturales colectivos), los *self-media* (los registros individuales) y los *tele-media* (los que transmiten, aumentan y favorece las comunicaciones).

### **2.1.2. Elementos de la comunicación.**

Como hemos tratado en el punto anterior, la comunicación es un proceso complejo que cuenta con varios elementos. Carlos J. van der Hofstadt Román en su libro *El libro de las habilidades de comunicación*, menciona hasta nueve elementos para que una comunicación se vuelva efectiva. (van der Hofstadt, 2005)

**a) Emisor.**

Es el sujeto o grupo de individuos que inician el proceso de comunicación.

**b) Receptor.**

Es aquel que recibe el mensaje enviado por el emisor. Según van der Hofstadt Román, no es necesario que exista este elemento ni mucho menos un feed-back, aunque lo ideal es que lo hubiera.

**c) Mensaje.**

Es el conjunto de ideas que son transmitidas mediante códigos o claves las cuales serán interpretadas por el receptor.

**d) Código.**

Son las claves que se utilizan para transmitir la información que constituye un mensaje. Este tiene la peculiaridad que debe ser entendido por el receptor y emisor ya que de no ser así no habría una comunicación efectiva.

**e) Canal.**

Es el medio por donde se propala el mensaje. Van der Hofstadt Román asegura que en la comunicación interpersonal se utilizan los canales oral-auditivo y gráfico-visual, mientras que en otro tipo de comunicación el canal puede ser distinto, utilizándose solo una de las mencionadas.

**f) Contexto.**

Es la situación concreta donde se desarrolla el proceso de comunicación. Es en este elemento donde el mensaje toma importancia ya que acá se mide su influencia.

**g) Ruido.**

Son aquellas interferencias que se producen en el momento de la propalación del mensaje.

**h) Filtros.**

Este elemento, que se presente en el emisor y receptor, son las denominadas barreras que surgen de los valores, experiencias y conocimientos.

**i) Retroalimentación.**

La retroalimentación o feedback es la información que da como respuesta el receptor al emisor sobre una misma comunicación.

**2.2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.**

La comunicación dentro de una empresa o institución es fundamental para el buen funcionamiento de la misma. De acuerdo a Horacio Andrade, la comunicación organizacional es el “conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos”. (Andrade, 2005)

Por otro lado, para Goldhaber, la comunicación organizacional reúne tres puntos: ocurre dentro de un sistema abierto y complejo influenciado por el medioambiente e implica diversos mensajes y personas. (Goldhaber, 1999)

### **2.2.1. Plan Estratégico de Comunicación.**

Cuando se crea una empresa, es necesario analizar todos los objetivos que se buscan, así como las políticas que se han trazado y la actualidad del mercado. El documento que contiene todo el estudio de la compañía es el Plan Estratégico de Comunicación (PEC). Juan Miguel Monserrat Gauchi, en su libro *Cómo elaborar un plan estratégico de comunicación*, indica que lo primero que se tiene que hacer es analizar internamente la empresa -empezando por la misión y visión, y terminando en los múltiples recursos- y el entorno del mismo para así entender por qué se producen los problemas.

Una vez realizado el análisis, se diagnosticará cuál es la situación real de la empresa utilizando herramientas como el DAFO. Luego de ello se necesita determinar cuáles serán las estrategias para alcanzar los objetivos trazados y el director de comunicaciones se encargará de decidir quienes lo realizarán. Por último, y de ser necesario, se volverá a realizar otro análisis para verificar si se han venido dando los resultados establecidos. (Monserrat Gauchi, 2014).

### **2.2.2. Tipos de Comunicación.**

#### **a) Comunicación Interna.**

La comunicación interna es toda aquella que se realiza dentro de una organización con el fin de mantener las buenas relaciones entre los colaboradores. A pesar de

ello, no muchas es veces es considerada por las empresas, tal y como lo afirman De Marchis, Gil-Casares y Lanzas:

La CI forma parte sustancial de la organización. Sin ella no existiría la organización. Sin embargo todavía hoy, el desarrollo de un plan de comunicación interna no se considera tan importante como un plan de comunicación externa. A pesar de esto, en los últimos años se ha avanzado bastante y la CI se está imponiendo como una disciplina empresarial a la altura de la gestión de RR.HH y llegando a formar parte incluso de la gestión global de la organización. (De Marchis, Gil-Casares, & Lanzas, 2007).

#### **a.1. Motivación.**

Un estudio realizado por Supera en el año 2014 indicó que el 45 % de trabajadores peruanos no se encuentran motivados en sus centros de labores. Para solucionar esto, los colaboradores que participaron en el estudio aseguraron que para mejorar la motivación se debe reconocer más a los trabajadores, darles capacitaciones, mejorar la comunicación y mejorar el centro de trabajo. (Gestión, 2014).

La cifra presentada, junto con las posibles soluciones ante la falta de motivación, hace que la CI sea primordial para que las organizaciones no disminuyan su productividad. Para ello, es necesario que se adopten políticas que permitan “conocer las necesidades, deseos y motivaciones de los empleados para satisfacerlas”. (De Marchis, Gil-Casares, & Lanzas, 2007).

### **a.1.1. Factores motivacionales.**

En *Organización y psicología en la comunicación interna* se brindan algunos ejemplos de factores motivacionales que se pueden mejorar a través de la comunicación interna. Entre los mencionados están:

- **Claridad de los objetivos.**

Cada trabajador debe relacionar cada acción con un objetivo (sea tiempo o ámbito).

- **Claridad de las funciones.**

Los trabajadores, al momento de ingresar a una compañía, deberían tener claro cuáles son sus funciones y qué se espera de ellos.

- **Reconocimiento.**

Darle el crédito al trabajador o trabajadores cuando se logran los objetivos y dan nuevas aportaciones a la organización.

- **Seguridad psicológica.**

Darle la seguridad al trabajador que viene haciendo bien su trabajo para que se sienta cómodo y mejore la productividad.

- **Justicia percibida.**

Este punto es esencial para mantener la buena relación entre los trabajadores ya que con ello se evitan los favorecimientos También es necesario que los jefes respeten las normas internas ya que ellos son el principal ejemplo de la organización.

- **Apoyo.**

Es esencial que los jefes de área brinden el apoyo necesario a los trabajadores para que se sientan respaldados. Si en caso exista algún error, se debe motivar al trabajador para que no repita lo sucedido.

- **Significación laboral.**

Que los trabajadores sepan qué hace la empresa y su importancia para la sociedad.

- **Expresión personal.**

Los trabajadores desempeñarán su labor de la manera que mejor lo vean conveniente sin afectar la productividad de la organización.

- **Contribución**

Los colaboradores deben sentir que su trabajo ayuda a la empresa a ser más importante.

- **Desafío.**

Los trabajadores deben sentir que su trabajo ayudará que mejore sus habilidades.

**a.2. Los grupos y equipos de trabajo.**

Mantener un buen ánimo entre los trabajadores no es cuestión sencilla. Para remediar algunos conflictos y para unir más al personal, se crean grupos de trabajo. Se denomina así a la reunión de dos o más personas para lograr un objetivo común. Cada grupo puede ser creado por los gerentes o por los trabajadores mismos, y tendrán roles específicos según sus fortalezas. En cambio, los equipos de trabajo tienen un objetivo común, específico y alcanzable. “Además, los miembros del equipo se identifican explícitamente como tales y se percibe como unidad diferente de los demás o de las identidades”. (De Marchis, Gil-Casares, & Lanzas, 2007)

Los grupos de trabajo no tienen necesidad u oportunidad de involucrarse en el trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto, de manera que su desempeño es, únicamente, la suma de la contribución individual de cada uno de sus integrantes. No existe sinergia positiva que genere un nivel general de desempeño que sea mayor que la suma de las aportaciones.

Por otro lado, un equipo de trabajo genera una sinergia positiva gracias al esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de las aportaciones individuales. (ROBBINS & JUDGE, 2013)

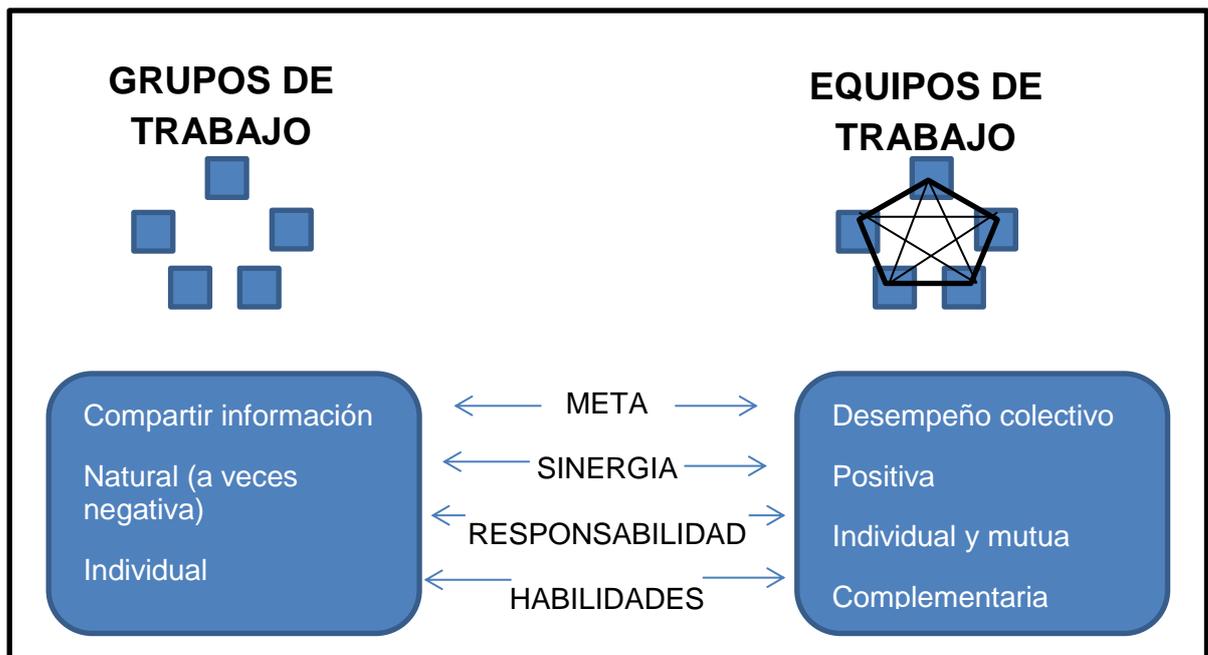


Fig. 2: Comparación entre grupos de trabajo y equipos de trabajo. Comportamiento organizacional.

**a.2.1. Tipos de grupos.**

**- Grupos formales.**

Estos grupos son aquellos definidos por la organización, por lo que deben encontrarse plasmados en el organigrama de la empresa.

- **Grupos informales.**

Estos grupos no están definidos por la organización ya que los miembros se unen en relación a sus afinidades y necesidades de manera espontánea.

- **Grupos de mando**

Estos grupos son creados en áreas específicas de una organización y reportan los avances a un jefe determinado.

- **Grupos de tarea.**

Estos grupos –que también son formales- se crean de manera temporal con el objetivo de un trabajo común.

### **a.2.2. Ventajas de los grupos.**

- Mayor compromiso con los objetivos.
- Mayor productividad.
- Éxito en las áreas complicadas.
- Reparto de las funciones según las preferencias de cada trabajador.
- Integración rápida de nuevos miembros.
- Mayor satisfacción de los individuos.

- Aumenta la seguridad de cada miembro del grupo o equipo.
- Ayuda a estimular la creatividad.

### **a.2.3. Desventajas de los grupos.**

- Mucho tiempo invertido.
- Puede existir manipulación.
- Desarrollo de normas o ideas incompatibles con la organización.
- Creación de subgrupos.
- Baja productividad a causa de distracciones.

### **a.2.4. Tipos de equipos.**

Según Robbins y Judge, argumentan que existen cuatro tipos de Equipos de trabajo, los cuales tienen diferentes características, y que se encuentran a cargo de diversas tareas según las cualidades que identifican a estos equipos de trabajo. (ROBBINS & JUDGE, 2013)

#### **I. Equipos para resolver problemas.**

Antes los equipos solían estar compuesto de cinco a 12 empleados que cubrían un horario para el mismo departamento, y que se reunían unas horas cada semana para analizar la

manera de incrementar la calidad y la eficiencia. Así como para mejorar el entorno laboral. Estos equipos para resolver problemas rara vez tienen la autoridad para implementar en forma unilateral cualquiera de las acciones que recomiendan.

Estos equipos suelen hacer recomendaciones.

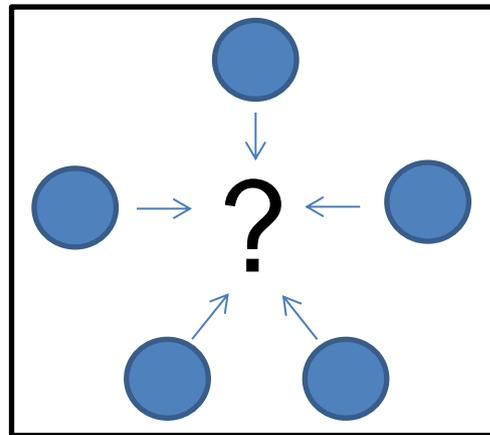


Figura 3. Equipos para resolver problemas. Fuente: Comportamiento Organizacional

## II. Equipos de trabajo autodirigido.

Son grupos de empleados (por lo general de 10 a 15 integrantes) que llevan a cabo tareas muy relacionadas o interdependientes, y que asumen muchas de las responsabilidades de sus superiores. Por lo general, dichas tareas incluyen planear y programar el trabajo,

asignar las tareas a los miembros, tomar decisiones operativas, enfrentar los problemas y trabajar con proveedores y clientes. Los equipos de trabajo autodirigidos por completo incluso seleccionan a cada uno de sus miembros y evalúan su desempeño.

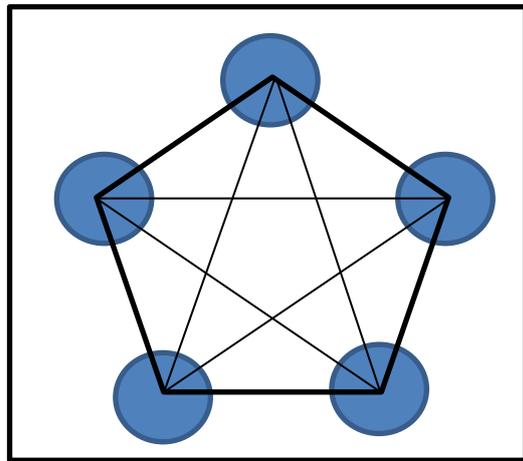


Figura 4. Equipos Autodirigidos.

Fuente:Comportamiento Organizacional.

### III. Equipos de trabajo transfuncionales.

... están conformados por trabajadores con un nivel jerárquico similar pero de diferentes áreas de trabajo, quienes se reúnen para realizar una tarea.

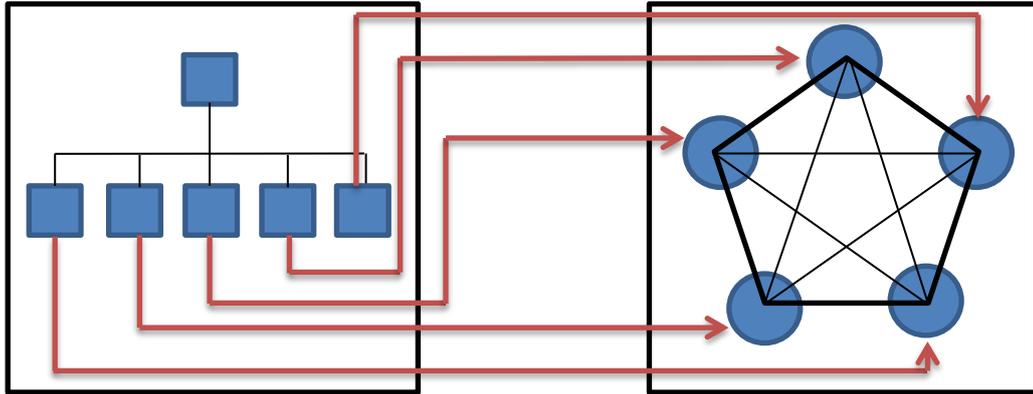


Figura 5. Equipos Transfuncionales.

Fuente: Comportamiento Organizacional.

#### IV. Equipos virtuales.

Los tipos de equipos descritos en la sección anterior realizan su trabajo cara a cara. En cambio, los equipos virtuales usan tecnología de computación para reunir a miembros que están dispersos físicamente con el propósito de alcanzar una meta común. Los individuos colaboran en línea con medios de comunicación como redes de área extendida, video conferencias o correo electrónico.

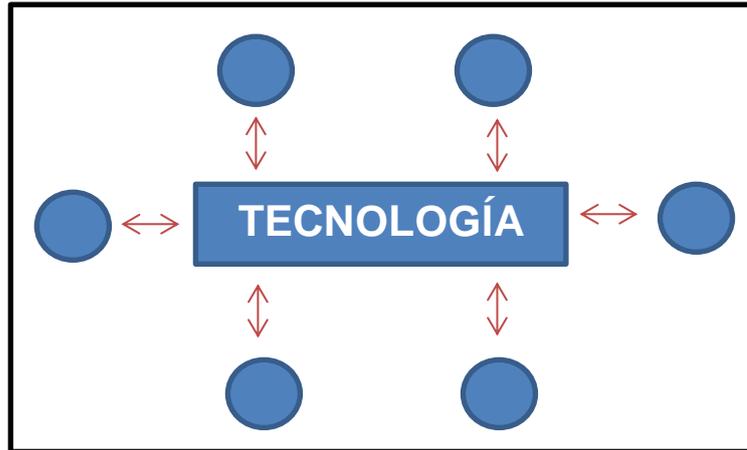


Figura 6. Equipos Virtuales.  
Fuente: Comportamiento Organizacional.

### a.3. Herramientas.

Las herramientas son aquellos medios que se usan para lograr los objetivos que se tracen en la comunicación interna. En la actualidad, existen diversas herramientas que se pueden usar a la vez, solo para lograr un objetivo, por lo que es necesario saber el rol que tiene cada una de ellas. Las herramientas más usadas en la comunicación interna, y que son propuestas en el libro *Organización y psicología de la comunicación interna* son: (De Marchis, Gil-Casares, & Lanzas, 2007)

#### a.3.1. Manual de acogida.

Usada para integrar más rápido a un nuevo miembro de la organización. Esta puede incluir el carné de identidad de la empresa, el organigrama, el funcionamiento de la empresa, la política social y los reglamentos.

### **a.3.2. Plan de formación inicial.**

Se le entrega al trabajador un listado de tareas con las fechas de entrega y la superación o no de la misma. En algunas de las empresas, esta herramienta se realiza en los tres primeros días. Culminado el tiempo, el documento debe ser entregado al área de Recursos Humanos con la firma del trabajador y del tutor responsable.

### **a.3.3. Manual de funciones.**

Se le entrega al trabajador un documento donde se describe la función de cada colaborador de toda la empresa y sus datos personales.

### **a.3.4. Comunicados escritos.**

Este tipo de comunicación debe ser clara y concisa, pero no continua. Esto para que los trabajadores asimilen la información que se les entrega.

### **a.3.5. Correo electrónico.**

Ayuda a que los mensajes lleguen a todos los trabajadores de una organización de manera rápida. Se recomienda que los correos no sean extensos ya que acá solo debe de propalarse información importante relevante.

### **a.3.6. Carta y correo interno.**

Las cartas son aquellos documentos preparados por el Área de Comunicación Interna que son dirigidos hacia los trabajadores para comunicar algún evento. El correo interno en cambio es un documento que es un completo a otra información, pero tiene la firma y sello del gerente o jefe de la empresa.

### **a.3.7. Memorando.**

Es uno de los documentos más usados por las empresas. Esta dirigida a los trabajadores para hacerles recordar sus funciones dentro de la organización.

### **a.3.8. Reuniones.**

Está integrada por dos o más miembros de un equipo donde se puede transmitir nueva información o para reforzar algunas dudas que hayan quedado pendientes. Lo ideal es que la reunión esté debidamente estructurada, ya que de no ser así se puede perder demasiado tiempo.

## **b) Comunicación Interna en las organizaciones.**

Los flujos de comunicación que se producen en el seno de la empresa tienen como origen y destino los componentes de la propia organización. Todas las empresas deben poner en marcha los mecanismos necesarios para que la información se difunda de

manera adecuada y a su vez sea recibida correctamente.

Todas las empresas deben contar con canales para que la comunicación formal pueda fluir en todos los sentidos. Un buen servicio de comunicación interna siempre es un reto para la organización. (BLANCO & LOBATO, 2010)

La comunicación que se produce en el interior del sistema, es decir la empresa, y participa en la construcción de una conciencia colectiva y una acción común: “Saber y hacer juntos”. Esta transferencia de información interna sirve para construir conciencia de grupo, trabajo en equipo, integración formación, información, motivación, decisiones, relaciones, compartir cultura, una visión, una misión, unos valores, en fin, y trasladar esta “cultura organizacional” al exterior, en las relaciones con los demás. (COSTA, 2008)

#### **b.1. Institucionales.**

Son aquellos en los que se rige la organización. Entre los más destacados están el humanismo, el crecimiento empresarial y patrimonial, la ética, el trabajo en equipo, la innovación y el conocimiento.

#### **b.2. Comunicativos.**

El Área de Comunicación Interna tiene como propósito informar todas las acciones que se vienen realizando en una organización, más no dirigirla. Entre sus funciones está observar el entorno, ejecutar y

seguir la cultura organizacional, gestionar los posibles cambios, promover la mejora del rendimiento de cada uno de los colaboradores, resolver los inconvenientes de los clientes.

### **b.3. Comunicación Interna Vertical.**

Según Blanco y Lobato, esta puede ser dividida además en descendente o ascendente. (BLANCO & LOBATO, 2010)

#### **b.3.1. Descendente.**

Es la información que se transmite desde las personas que ocupan las posiciones jerárquicas superiores hacia los niveles más bajos.

Se usan para informar a sus colaboradores des aspectos que se relacionan con sus actividades laborales, asignar tareas, instrucciones, objetivos, dar a conocer problemas que necesitan atención, etc.

Así mismo, es de importancia que los altos mandos informen de manera adecuada a sus colaboradores acerca de:

- El entorno en el que se desenvuelve la empresa.
- Cuestiones propias de la actividad que desempeñan.
- Aspectos laborales como posibilidades de promoción.

Laboral, planes de formación y reciclaje, horarios, turnos y normas.

- Cultura de la empresa.

Una comunicación descendente eficaz proporciona muchas ventajas, como que todos los componentes de la organización saben que tienen que hacer, cómo y cuándo tienen que hacerlo, y, en último lugar el resultado que espera de ellos. Se evitará los malos entendidos e interpretaciones erróneas ya que todos conocen la línea de decisión.

### **b.3.2. Ascendente.**

La comunicación interna ascendente fluye desde los subordinados hacia los niveles jerárquicos superiores y supone una importante fuente de información para los directivos ya que les permitirá conocer las ideas, opiniones, sugerencias, etc. de los subordinados y, de esa manera mejorar cualquier situación que precise de su intervención.

No debe olvidarse la utilidad de esta comunicación como retroalimentación, puesto que también servirá para comprobar si se recibieron e interpretaron correctamente las comunicaciones descendentes.

#### **b.4. Comunicación interna horizontal.**

Las comunicaciones horizontales se realizan entre personas del mismo nivel jerárquico. Se utilizan para transmitir información entre iguales, coordinar y planificar el trabajo.

Todas las empresas tratan de fomentar este tipo de comunicaciones porque favorecen de las experiencias y conocimientos del resto. Por regla general, surgen relaciones de amistad entre los compañeros.

Una buena comunicación horizontal facilita la solución de los problemas y crea un ambiente de cooperación que siempre va a repercutir en la buena marca de la empresa. Además es muy rápida, pues suele llegar antes que las comunicaciones oficiales ya que en muchos casos fluye de manera espontánea, no programada.

#### **b.5. Dimensiones de la comunicación interna.**

Según Formanchuk (2010), para la creación de una estrategia de comunicación interna, las empresas deben tener en cuenta 7 dimensiones. Con el plan desarrollado por Formanchuk se podrá explicar de manera clara los beneficios que se aportan a una organización. (FORMANCHUK, 2016)



Fig. 7: Dimensiones de la comunicación interna.

Alejandro Formanchuk

- I. **Dimensión Esencial.** La comunicación interna logra que la organización exista.

Para Formanchuk, una organización nace a partir de una conversación, es el resultado de un “compromiso conversacional”. Esto significa básicamente, que todo comienza con un dialogo, con una palabra fundadora que pone a andar la rueda.

- II. **Dimensión Operativa.** La comunicación interna permite que la gente sepa hacer su trabajo.

Según Formanchuk, la comunicación permite crear la organización y generar el acuerdo de base. El paso siguiente es que las personas se pongan en acción para alcanzar los objetivos pautados.

La comunicación interna juega un papel central en esta etapa porque, a través de las acciones correctas, puede lograr que todos sepan lo que tiene que hacer por qué están ahí y qué se espera de ellos. Lo básico lo operativo, lo esencial. Esto implica comunicar.

- Para quién están trabajando.
- Dónde están trabajando.
- Cuáles son las normas de trabajo.
- Qué tiene que hacer hoy.
- Qué tiene que hacer mañana.

**III. Dimensión estratégica.** La comunicación interna ayuda a que la gente sepa por qué debe hacerlo.

Formanchuk señala que cuando se implementa acciones de comunicación interna dentro del plano estratégico, lo hacemos con el objetivo que los miembros de la organización sepan porqué hacen lo que hacen.

El autor asegura la existencia de diferentes “comunicaciones estratégicas”:

- Orientación: Sabe hacia dónde está yendo. Conoce el rumbo, los objetivos, la visión y misión de la organización.
- Compromiso: sabe cuáles son sus objetivos personales y cómo su esfuerzo permite alcanzar metas globales.
- Respaldo: No es más un simple colaborador.
- Valorado: alguien le explicó la trascendencia de su trabajo y le confió cual es el objetivo final.
- Motivación: trabaja por una causa mayor y más importante.
- Integración: forma parte de un equipo y conoce cuál es el impacto de su tarea sobre el resto.
- Se siente contenida: conoce el objetivo de la tarea. permite, entre otras cosas, bajar la conflictividad y el malestar de que genera la incertidumbre.

#### **IV. Dimensión valorativa (cultural)**

Según Formanchuk, es relevante lograr que los valores y objetivos de la organización sintonicen con los de los miembros que la integran (y viceversa) Cuando trabajamos la “Dimensión Valorativa” buscamos generar esta comunión para que la gente se implique profundamente con su tarea, experimente la trascendencia de sus acciones y se sienta orgullosa por la manera en que “se hacen las cosas”.

Porque, en definitiva, las organizaciones de todo el mundo tienen objetivos similares: fabricar automóviles, armar un concierto de música para comprarle un tomógrafo a un hospital, mudarse a un nuevo hogar, aprobar un examen, brindar servicios financieros, triunfar en una elección legislativa, construir rutas o ganar un partido de fútbol. Lo que diferencia a cada organización es la forma de alcanzar esas metas.

Entonces, gestionar la “Dimensión Valorativa (cultural)” implica comunicar:

- Cómo se hacen las cosas en la organización.
- Cuál es la cultura, los valores, las normas, los códigos, los principios y la ética.
- Qué está permitido y que no.

- Que cosas se perdonan y que cosas no.
- Qué es lo que está por encima de todo.
- Desde luego que además de enunciarlo (la parte más fácil) se debe demostrar con hecho. No hay nada más inútil y contraproducente, por ejemplo, que empapelar una empresa con afiches que enumeran los valores corporativos al tiempo que se lleva adelante prácticas que van en la dirección opuesta.

La comunicación de valores es una las más difíciles de gestionar porque debe ser 100% verdadera, demostrable y aplicable. No hay margen de error. En una organización, puede modificarse los objetivos, las tareas y las responsabilidades, pero los valores no son flexibles, no son circunstanciales.

**V. Dimensión Motivacional.** La comunicación interna es una herramienta para que la gente quiera hacerlo.

Para Formanchuk la persona sabe hacer su trabajo, sabe por qué debe hacerlo, sabe cómo hacerlo... ahora falta lo más importante: ¡Que quiera hacerlo! Esta es la piedra angular del proceso porque no nos sirve de nada tener mejor delantero si no quiere patear al arco.

Motivar al otro es un desafío, demanda un trabajo artesanal, personalizado y minucioso, porque cada persona tiene intereses particulares. Cuando uno trabaja la “Dimensión Motivacional” busca generar Comunicaciones positivas para la gente:

- Se sienta orgullosa de formar parte de la empresa.
- Vea perspectivas de crecimiento y oportunidades.
- Sienta que la empresa es justa y que cada uno tiene lo que realmente merece.
- Se sienta comprometida, valorada y escuchada.
- Se sienta tratada como una persona, no como un “recurso humano”.
- Tenga una actitud positiva que favorezca el buen clima y relaciones interpersonales.

**VI. Dimensión Aprendizaje (Feedback)** La comunicación Interna facilita que la gente sepa cómo está haciendo su trabajo.

Formanchuk señala que mientras la persona realiza la tarea, es oportuno abrir una “Dimensión de aprendizaje”. Básicamente en un espacio de comunicación en el que se le brinda

retroalimentación acerca de cómo está llevando adelante su trabajo, si es preciso que realice algún ajuste, cambie algo o siga tal cual. La clave es que cada miembro sepa cómo puede mejorar lo que está haciendo.

Pensemos que la organización vive en “equilibrio dinámico”, y que para seguir en el mismo lugar -ni siquiera para avanzar- debe realizar ajustes constantemente. Esto implica que el espacio de aprendizaje debe ser simultáneo a la tarea ¿de qué sirve darle feedback a una persona cada doce meses? Es disparatado. Entonces los comunicadores debemos procurar que la organización:

- Abra espacios de dialogo.
- Defina claramente lo que espera de una persona.
- Preste atención a la gente y a su desempeño.
- Busque medidas objetivas de evaluación.
- Acciones con justicia.
- Transmita que ajustes son normales y positivos en sí mismos.

- Elija personas adecuadas para dar retroalimentación.
- Asuma en feedback como una cultura y no como una herramienta.

## **VII. Dimensión Inteligencia (Interacción)**

Finalmente, llegamos a esta Dimensión, en la que Formanchuk denomina “Inteligencia o Interacción” porque implica abrir un espacio de dialogo donde las personas puedan brindar sus ideas y sugerencias acerca de cómo mejora la organización. El impacto de esta dimensión es gigante para la organización porque:

- Le permite crecer, aprender y mejorar.
- Puede adelantarse a los cambios o a los problemas.
- Motiva a la gente, porque a todos nos gusta que nos traten como personas inteligentes y nos escuchen, nos valoren, nos premien las ideas y nos permitan llevarlas adelante.
- Potencia el capital humano.

### **C) Clima Laboral.**

**Clima:** tiene una raíz griega que significa “pendiente” o “inclinación”, también deriva del latín “ambiente” que significa

conjunto de condiciones que caracterizan una situación o su consecuencia, o de circunstancias que rodean a una persona.

**Laboral:** hace referencia al trabajo en su aspecto económico, jurídico y social.

Es decir que el Clima Laboral es el “conjunto de condiciones que caracterizan a una situación o circunstancia que rodean a una persona en su trabajo”.

### **c.1. Definiciones de Clima Laboral.**

Según Brunet (1987), el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas del pensamiento: La escuela de Gestalt y la escuela Funcionalista. (GARCIA RAMIREZ & IBARRA VELAZQUES, 2012)

Según la escuela de Gestalt, los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. (BURNET, 1987)

Para Fernández y Asensio (1993), citando a Steward (1979) reducen a dos conceptos: (D. & M., 1989).

1. Clima entendido como tono o atmósfera general del centro educativo o de clase, percibido fundamentalmente por los estudiantes. Dentro de esta línea, algunos evaluadores incluyen además la percepción de los profesores y, más excepcionalmente, otros miembros de la comunidad educativa.
2. El clima entendido como cualidad organizativa. Es una concepción que parte de la consideración de la institución educativa como una organización y que, consecuentemente, utiliza como principal fuente de información a directivos y profesores, esto es personas conocedoras de los entresijos que marca el funcionamiento del centro.

Para Robbins y Judge (2009) el Clima laboral es la sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tienen negativos.

Se entiende por clima laboral al conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. (ROBBINS & JUDGE, 2009)

El clima laboral no es otra cosa que el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La cantidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por tanto en la productividad. (empredepymes.net, 2014)

## **c.2. Características del clima laboral.**

Para Chiavenato existen una serie de características del Clima Laboral que son importantes conocer y se caracterizan por: (CHIAVENATO, 2000)

1. El clima laboral hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima laboral son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
2. El clima de una organización, tiene una cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.

Toda organización puede contar con cierta estabilidad de clima, con cambios que pueden ser regulables, pero de la misma manera la estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia, resultadas de decisiones que en consecuencia afecten el bienestar de la organización. Un mal entendido que no haya sido resuelto en su momento, puede traer como consecuencia un deterioro de clima laboral, ya que puede pasar un buen tiempo para que se aclarezca el problema.

3. El clima laboral tiene fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la institución.

El ambiente de trabajo influye de manera positiva o negativa en el comportamiento de los miembros de una organización. Si se mantiene un clima favorable, los trabajadores se desenvolverán con mayor eficiencia y con ánimos de desempeñarse mejor, entregando lo mejor de sí en la organización, y

si existe, un clima malo será todo lo contrario a los que se dijo anteriormente.

4. El clima laboral, afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta.

Las organizaciones que mantengan un buen clima laboral, tendrá como resultados colaboradores contentos, satisfechos y por ende se identificarán y se sentirán comprometidos con la organización, para de una manera retribuir mejor en los objetivos de la organización. Por otro lado si mantiene un clima favorable una de las consecuencias será que no tendrá colaboradores comprometidos ni mucho menos identificados.

5. El clima laboral de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables a su vez pueden ser afectadas por el clima.

En organizaciones que se dan gestión se de manera autoritaria, traerá consigo a colaboradores que se desempeñen con miedo, temor, y si no existe confianza hacia los trabajadores, se generara un clima laboral tenso. Este clima llevara a trabajar a los empleados con irresponsabilidad, y a raíz de esto su jefe controlará más sus actividades y todo ello llevaría a un ambiente de descontento tanto para el empleado como al empleador.

6. El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.

Toda organización presenta ausentismo de su personal, algunas pueden ser de manera involuntaria como también voluntarias. Por lo general cuando suelen ser voluntarias son síntomas que no se sienten bien en el lugar donde laboran y si este malestar continua optan por renunciar al trabajo, generando así una alta rotación de personal, ya que se contrata y por un pésimo clima renuncia, volviéndose en círculo vicioso para la Universidad.

### **c.3. Dimensiones del clima laboral.**

Entre las alternativas para para estudiar el clima organizacional se destaca la técnica de Litwin y Stinger, que utilizan un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización. (GONCALVES, 2000)

#### **1. 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.

La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado.

## **2. 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.

## **3. Recompensa**

Corresponde a 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.

## **4. Desafío**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

## **5. Relaciones**

Es la percepción por parte de los miembros de la Institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

## **6. Cooperación**

Es el sentimiento de los miembros de la Institución 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.

## **8. 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

## **9. Identidad**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

### **c.4. Determinantes del clima laboral.**

El clima laboral puede considerarse como efecto y resultado de la estructura y de los procesos de la organización. Los elementos de la estructura a los que se hace alusión más frecuentemente han sido el tamaño, la centralización, la formalización, el ambiente físico, la especialización de la tarea y la densidad.

El tamaño organizacional ha sido considerado frecuentemente como "el primer indicador de la estructura", ya que determina a su vez otros aspectos de la estructura.

En general, los resultados de las investigaciones tienden a proponer que las organizaciones de mayor tamaño son más burocráticas, con una normativa más estricta y rigurosa. La consecuencia de ello es la aparición de climas poco flexibles, formalizados y generalmente de bajo compromiso e implicación personal.

La centralización, entendida básicamente como formalización de la toma de decisiones en los niveles más elevados de la organización genera un clima escasamente participativo, mientras que, a la inversa, los climas percibidos como descentralizados suelen ser considerados como climas cálidos y facilitadores de la relación.

Cuando el clima existente es fuertemente jerárquico se producen climas escasamente creativos. Las empresas creadoras se caracterizan por climas abiertos, participativos, cálidos y frecuentemente informales.

Entre los determinantes del clima laboral, probablemente el más estudiado sea los estilos de liderazgo. Además de estos factores organizacionales, influye en el clima la personalidad de los empleados, entendida esta como un conjunto de necesidades, expectativas, y de objetivos personales. Personalidades con un alto nivel de inestabilidad emocional serán más susceptibles de considerar negativamente las adversidades comunes a toda organización. Por otra parte, las personalidades duras, y que puedan caracterizarse por alguno de los trastornos de la personalidad, como la personalidad antisocial, generan climas difíciles y molestos. Especial interés ha suscitado el estudio de las "personalidades abrasivas" o personalidades caracterizadas por un nivel de exigencia, demandas y

rigurosidad muy alto, con escasas contraprestaciones de apoyo y solidaridad. (Luis., 2016)

#### **c.5. Tipos de clima laboral.**

Según el psicólogo estadounidense Rensis Likert (1946) para medir el ambiente organizacional se está determinado fundamentalmente, por el estilo de liderazgo, este autor propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó "Sistema de Administración", que describe los diferentes tipos de liderazgo. (Javier, 2006)

1. SISTEMA 1: Líder autoritario que dirige y busca explotar a los subordinados.
2. SISTEMA 2: Líder autoritario pero paternalista, controla a sus subordinados en forma estricta y nunca delega autoridad. Sin embargo, les "da palmaditas en la espalda" y aparentemente "hace lo que es mejor para ellos".
3. SISTEMA 3: Líder de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero él se reserva el derecho de tomar la decisión final.
4. SISTEMA 4: Líder de estilo democrático, da algunas instrucciones a los subordinados, les permite participar plenamente y la decisión se toma con
5. Base en el consenso o por mayoría.

VARIABLE DEL LIDERAZGO	S1. EXPLOTADOR	S2. AUTÓCRATA	S3. PARTICIPATIVO	S4. DEMOCRATICO
<b>CONFIANZA EN LOS SUBORDINADOS</b>	El líder no confía en los subordinados.	El líder tiene confianza en los subordinados de la misma forma en que un amo en un sirviente.	El líder tiene confianza en los subordinados, pero no completa, desea mantener el control en las decisiones.	El líder confía plenamente en ellos.
<b>SENTIMIENTOS DE LIBERTAD DE LOS SUBORDINADOS</b>	No se siente en libertad para discutir con el jefe asuntos relacionados con el trabajo.	No sienten verdadera libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo.	Siente algo de libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo.	Siente libertad completa para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo.
<b>BUSQUEDA DEL INVOLUCRAMIENTO DE LOS SUBORDINADOS POR EL OPERADOR</b>	El líder rara vez pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas del trabajo.	Ocasionalmente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo.	Frecuentemente el líder pide opiniones e ideas de los subordinados para resolver problemas de trabajo.	El líder pide siempre opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo, usándolas constructivamente.

Fig. 8. Tipos de Clima

Teorías de los sistemas de Likert.

### c.6. Teorías sobre clima laboral.

Las teorías más importantes en clima laboral las presentan tres autores: (Alfredo., 2011)

## **Las teorías de McGregor.**

La teoría expuesta por este autor en su publicación “el Lado Humano de la Empresa”, relaciona sus estudios con el comportamiento de las personas con respecto al trabajo. Obteniendo como resultado dos modelos a los que denominó “Teoría X” y “Teoría Y”

### **Teoría X.**

- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas, y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

### **Teoría Y.**

- El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr

sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidades sino tratarán de obtenerlas.

- Como resultado de la teoría Y, se ha concluido en que si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuadas para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

### **Teoría de Rensis Likert (1965)**

Likert aduce en su teoría que el comportamiento de los colaboradores siempre dependerá directamente del comportamiento establecido de la administración y de las condiciones organizacionales en el que se encuentran. Por lo tanto se afirma que la relación estará determinada por la percepción.

Finalmente, Likert estableció tres características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima. (Eva, 2009)

- **Variables casuales.**

Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

- **VARIABLES INTERMEDIAS.**

Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la institución, reflejando en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables son de gran importancia ya que constituyen los procesos organizacionales de la institución como tal.

- **VARIABLES FINALES.**

Estas variables surgen como derivación del efecto de las variables causales y las intermedias, referidas anteriormente. Están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

### **Teoría de los Factores de Herzberg.**

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow, Herzberg (Citado por Chiavetano, 1989) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos. Superiores y los inferiores. (CHIANG, MARTÍN, & NÚÑEZ, 2010)

- **Los factores de higiene y los motivadores.**

- ✓ **Los factores de higiene** son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de supervisión.

- ✓ **La motivación** y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal.

De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

**d) Comunicación Externa.**

Este tipo de comunicación se considera a todas las actividades externas que hace una organización para mantener las buenas relaciones con sus clientes, mercado y otras empresas. En la actualidad este tipo de comunicación recibe el nombre de Relaciones Públicas. (King Nuñez, 2012).

Las empresas están en la obligación de informar a la opinión pública todas las noticias relacionadas a ella –sean positivas o negativas- las cuales deben de despertar el interés de los medios de comunicación para su propalación con el fin de llegar a los clientes u otro grupo social que pueda estar interesado.

## **d.1. Tipos.**

Annie Bartoli sostiene en su libro *Comunicación y organización* que existen tres tipos de comunicación externa que puede adoptar una organización (Bartoli, 1992)

### **d.1.1. Comunicación externa operativa.**

Es aquella que se efectúa con todos los públicos externos de una empresa (clientes, proveedores, competencia) de manera diaria.

### **d.1.2. Comunicación externa estratégica.**

Tiene como misión investigar todo aquella decisión, sea de la competencia o estatal, que pueda repercutir en la competitividad de la organización.

### **d.1.3. Comunicación externa de notoriedad.**

Son los diferentes actos que realiza la empresa para que se haga conocida en el mercado por medio de donaciones, afiches, auspicios, entre otros.

## **d.2. Herramientas de Comunicación Externa.**

Existen diversos tipos de herramientas o canales que la comunicación externa de una organización puede usar. Luisa Sánchez Calero es su texto *Desarrollo de la comunicación externa* destaca dos herramientas por encima de cualquiera: el mecenazgo y el patrocinio. (Sánchez Calero)

### **d.2.1. Mecenazgo.**

Es un sostén financiero o material aportado a una obra o persona para que realice actividades que represente un interés general.

### **d.2.2. Patrocinio.**

Es el apoyo a una persona, organización o actividad a cambio de obtener beneficios directos por el derecho de incluir la marca

Aparte de estas herramientas, Fernando Martín Martín menciona otras que tienen como objetivo integrar a la organización, unir a los empleados, conocimiento del ambiente externo u buen clima laboral.

### **d.2.3. Nota de prensa.**

Este documento, el cual debe ser enviado a los medios de comunicación masivos (televisión, radio, internet) debe transmitir cualquier acontecimiento que sea

considerado noticioso, ya sea nuevos nombramientos, firma de convenios, fusiones, entre otros.

#### **d.2.4. Elaboración de noticias directas.**

La organización realiza noticias de diversos acontecimientos que ocurren en la localidad que se encuentran. Esta herramienta adquiere mayor importancia si la filial de la compañía se encuentra en provincias, ya que así potenciaría su imagen.

#### **d.2.5. Realización de road-shows.**

Para dar a conocer los servicios que presta la compañía a inversionistas nacionales y extranjeros.

#### **d.2.6. Magazine.**

Esta herramienta por lo general muestra la preocupación de la organización ante un tema sensible para la sociedad, usando a personalidades del arte y deporte para enviar el mensaje.

#### **d.2.7. Publireportajes.**

Acá se explicarán los objetivos y funciones de la organización para lograr la aceptación social.

### **2.3. FONDO DE SALUD PARA EL PERSONAL MILITAR DEL EJÉRCITO (FOSPEME)**

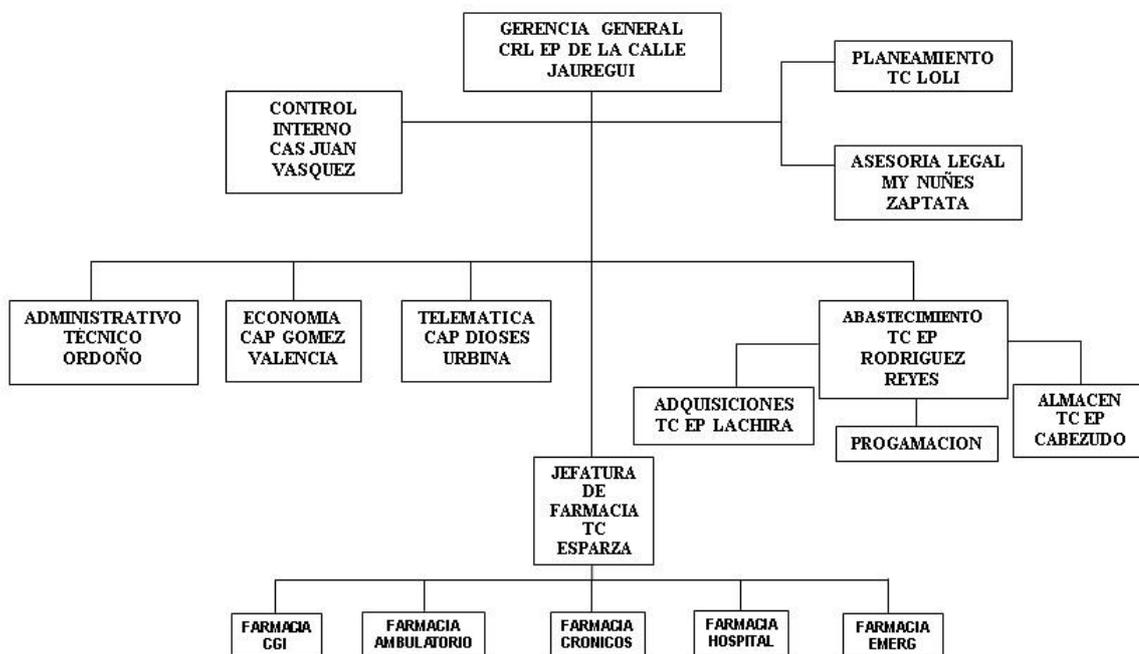
Con la propósito de garantizar la atención integral del Personal Militar así como la de sus familiares dependientes, fue creada con D.S. N° 245-89 del 06 de Noviembre de 1989 el Fondo de Salud para el Personal Militar de las Fuerzas Armadas (FOSPENFA), para financiar la atención integral del Personal Militar de las FFAA en situación de Actividad, Disponibilidad y Retiro, así como la de sus familiares dependientes, y con fecha 20 de setiembre se aprueba el Reglamento del Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército – FOSPEME.

El Fondo de Salud para el personal Militar del Ejército (FOSPEME) es una entidad sin fines de lucro dependiente del Comandante General del Ejército, que impone a sus miembros, la absoluta sujeción de los principios y legislación de la Salud, así como su correcta Administración, Economía, Contable y Financiera, basados en los postulados de la Ética, Deontología Profesional y conciencia Social en aras de dar cumplimiento a los lineamientos y políticas de Salud emitidas por el Comando del Ejército con la finalidad de optimizar el financiamiento complementario para la atención integral de Salud que se les brinda a los beneficiarios del FOSPEME, que está integrado por el Personal Militar del Ejército en situación de actividad y disponibilidad con derecho a remuneración o retiro con pensión renovable, así como la de sus familiares dependientes con derecho, inscritos en el Registro de Familia , y fue creado con la finalidad de contribuir a su bienestar, conforme a los dispositivos y normas legales vigentes y las técnicas de las relaciones humanas.

### 2.3.1. Organigrama.

El Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército se encuentra conformado por ocho departamentos, de los cuales uno se dividen en tres áreas, y otro tiene bajo su dirección un aproximado de 40 farmacias a nivel nacional, sin embargo, para el desarrollo y estudio del presente trabajo de investigación tomaremos como muestra cuatro de ellas, que se encuentra ubicadas en el Hospital Militar Central (HMC) en el distrito de Jesús María.

Cada uno de ellos está integrado por personal Militar y Civil. Un Jefe de departamento, este miembro cubre el rango de Oficial. Un asistente que ya sea Técnico o Sub Oficial, ellos reemplazan a los Oficiales en caso de que no se encuentre presente. Y por último personal civil.



Fuente: FOSPEME

### **3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.**

#### **3.1. Clima Laboral.**

“El clima laboral tiene que ver con la relación de confianza que se crea entre los miembros de una organización”. (De Marchis, Gil-Casares, & Lanzas, 2007)

El Área de Comunicación Interna es la encargada que el clima laboral de una organización sea el adecuado para mantener así la buena relación entre todos sus miembros y que la productividad no se vea afectada. Para lograrlo, De Marchis, Gil-Casares & Lanzas dan cuenta de lo que dice Gronn, quien aduce que deben existir cuatro condiciones para que se consolide una “relación de confianza en el trabajo”: valores compartidos, un espacio psicológico común, temperamentos opuestos y oportunidades para ensayar los roles.

Para Chiang, Salazar y Nuñez existen dos tipos de climas: el psicológico y organizacional. (CHANG, SALAZAR, & NUÑEZ, 2007)

“El primero se estudia a nivel individual, mientras que el segundo se estudia a nivel organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización”.

#### **3.2. Conflicto.**

“...los conflictos no son la destrucción o contaminación de las organizaciones (...) los conflictos son más bien oportunidades para que de paso para que los cambios se generen y en dichos cambios los conflictos si son canalizados y encaminados de la manera correcta”. (GONZALES GAMBOA, 2012)

Los conflictos en una organización se pueden generar por diversos motivos, pero siempre presentan las mismas etapas: la del pensamiento (cuando empiezan a crearse las diferencias entre los trabajadores), reconocimiento (cuando se toma conciencia que existe un problema), la acción (cuando se manifiesta el inconveniente) y la solución.

### **3.3. Estrés.**

El estrés es uno de los males más comunes que encontramos en la sociedad. En Europa, el estrés es la segunda causa de baja laboral – afectando a 40 millones de trabajadores- perdiendo al año cerca de 20 mil millones de euros por gastos sanitarios. (Madrid+Salud)

“El estrés es una información emitida por el cerebro para alertarnos de que vivimos una situación que no supera, que nos coloca en una situación incómoda y/o nos da inseguridad. Este síntoma, aunque poco agradable, siempre ha existido y es muy útil. Viene de la parte más primitiva de nuestro cerebro: el cerebro reptil. (50minutos.es, 2016)

### **3.4. Frustración.**

La frustración es el estado máximo de la desmotivación. Muchos de los trabajadores disminuyen su productividad debido al desinterés, a la falta de compromiso y sobre todo a la ausencia de políticas internas que los hagan ver importantes.

La frustración laboral ocasiona reacciones negativas en los trabajadores y disminuye la rentabilidad de la empresa. Cuando un trabajador esta frustrado puede tener las siguientes reacciones: represión, sustitución, imaginación, negación, pesimismo y escape. (DIAZ & LEÓN, 2013).

### **3.5. Liderazgo.**

El líder debe ser una persona íntegra, que respete y ayude a sus colaboradores a ser mejores personas. También, debe de dar el ejemplo en la organización, respetando las normas internas y externas ya que así obtendrá el respeto. De Machis, Gil-Casares & Lanzas describen al líder de la siguiente manera:

“Un líder efectivo se reconoce como tal, es respetado y se le considera justo. Un líder capaz puede crear un clima adecuado para a ayuda mutua. La función del líder debe basarse en una confianza en la persona, sabiendo escuchar las demandas y expectativas de los colaboradores”. (De Marchis, Gil-Casares, & Lanzas, 2007).

### **3.6. Recompensa.**

Las recompensas son aquellos premios que reciben un trabajador o un grupo por haber alcanzado una meta propuesta por la organización. Una de las propuestas más significativas que describen a las recompensas es la siguiente:

“Se trata de crear un sistema de refuerzos positivos (premios) y no negativos (castigos). Los primeros motivan y hacen que las personas sean activas y hagan cosas. Los castigos (ya lo hemos dicho) consiguen que las personas eviten hacer cosas, pero no motiven a tener iniciativas” (De Marchis, Gil-Casares, & Lanzas, 2007)

### **3.7. Recursos Humanos.**

“Es la organización y trato de las personas en el trabajo, de manera que desarrollen plenamente sus capacidades y contribuyan al logro de los objetivos de la empresa y al mismo tiempo obtengan,

mediante la actividad que ejecutan, su propia realización como ser humanos”. (BARQUERO, 2005)

### **3.8. Relaciones Humanas.**

“Las relaciones humanas ponen énfasis en la participación en las decisiones, como medio de disminuir el nivel de conflicto, facilitar la cooperación y lograr que las decisiones se implementen con la menor resistencia posible” (SORIA, 2004)

### **3.9. Relaciones Interpersonales.**

Las relaciones interpersonales son aquellas que unen a dos o más personas en base a gustos, preferencias, asuntos laborales, entre otros.

Este concepto es similar a la propuesta en el libro Ciencias psicosociales aplicadas, el cual estipula lo siguiente: Los estilos de relación están formados por nuestros rasgos de personalidad y experiencias los cuales suelen tener carácter estable y consistente al formar parte de nuestras actitudes. Los estilos más comunes son: aceptación, sociabilidad, asertividad, dominancia, autosuficiencia, timidez y necesidad de aprobación. En general cada persona puede asentar sus relaciones en base a uno de estos estilos, aunque por supuesto no signifique una exclusividad, ya que como ser dinámico y adaptativo, puede en muchas circunstancias sociales adoptar otros estilos. (HONRUBIA, 2005)

### **3.10. Satisfacción.**

“El grado de satisfacción depende del grado de cumplimiento de las expectativas acerca de los resultados deseados que han provocado la motivación y la acción. (De Marchis, Gil-Casares, & Lanzas, 2007)

**CAPÍTULO III:  
MARCO METODOLÓGICO DE LA  
INVESTIGACIÓN**

### **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.**

##### **1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

Esta investigación es del tipo básico. El objeto del presente estudio es mostrar en qué medida la Comunicación Interna influye en el clima laboral de los colaboradores del Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME), del mismo modo cómo el Clima Laboral influye su conducta, fidelidad y productividad dentro de la institución.

##### **1.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación es de nivel explicativo en la medida en que se probará la influencia de la variable independiente sobre la dependiente.

##### **1.3. MÉTODOS Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.**

La presente investigación tiene un nivel explicativo.



**Dónde:**

**Fx: VI:** Comunicación Interna.

**Gx: VD:** Clima laboral de los Colaboradores del Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME).

## **2. POBLACIÓN Y MUESTRA DE INVESTIGACIÓN.**

### **2.1. POBLACIÓN – MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.**

La población - muestra de la siguiente investigación estará conformada por 87 personas presentes que laboran en el área administrativa del Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME) conformado por Oficiales, Técnicos y Sub Oficiales y empleados civiles.

## **3. RECOLECCIÓN DE DATOS.**

### **3.1. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.**

**3.1.1.** Para la recolección de datos se utilizó las siguientes técnicas de investigación:

- **Observación:** el investigador realizó tres visitas a la organización donde pudo observar diversos puntos de mucha importancia para la investigación. Entre ellos se encuentran las características de las instalaciones donde los colaboradores realizan sus funciones. El trato que existe entre los miembros de la misma área y con otros departamentos.
- **Entrevistas:** Con el objetivo de obtener información más detallada, se realizaron entrevistas a dos o tres colaboradores de cada departamento, entre los que tienen

más tiempo en la institución y el personal nuevo o practicantes temporales.

- Encuesta: Se realizaron dos tipos de encuestas, ambas basadas en teorías implantadas por Formanchuk para el análisis y creación de una buena estrategia de Comunicación Interna y Clima Laboral. La primera encuesta contiene 15 preguntas de las cuales las 3 primeras son exclusivamente para los jefes de cada área y las otras 12 para todos los colaboradores en general. La importancia de realizar esta encuesta fue para saber si las teorías de Formanchuk son cumplidas y su importancia de que estas sean aplicadas.

### **3.2. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.**

**3.2.1.** Ficha de observación.

**3.2.2.** Formulario de cuestionario.

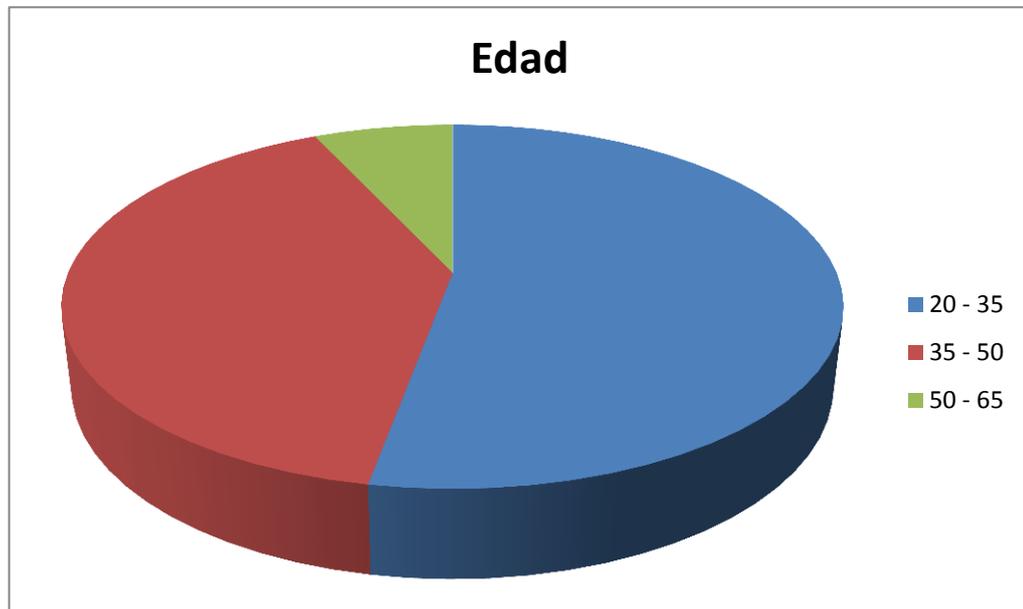
**3.2.3.** Balota.

## **4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.**

En la presente investigación los resultados obtenidos fueron analizados a través de las características de la población - muestra respecto a la relación que existe entre la variable Comunicación Interna y Clima Laboral en el Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME), sede Jesús María en Lima, 2016.

## DATOS GENERALES.

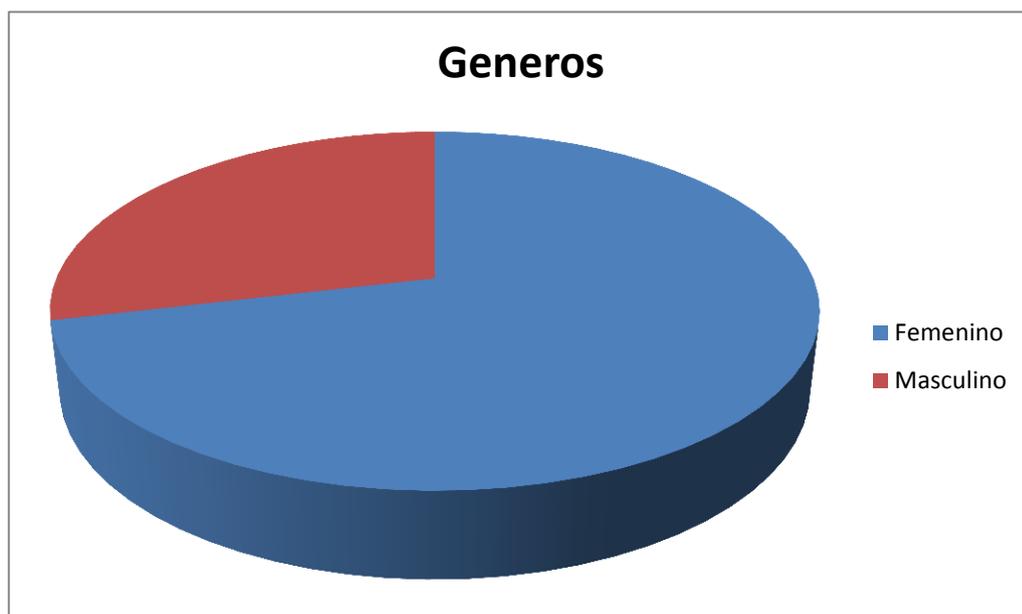
### 4.1. ENCUESTADOS SEGÚN RANGO DE EDAD.



D Fuente: Elaboración propia.

En la clasificación de grupos por edades, obtuvimos el resultado que el mayor porcentaje se encuentra en los colaboradores que oscilan entre los 20 a 35 años de edad. Esto equivale a un 53% del total. Le sigue los colaboradores entre los 35 a 50 años equivalente a 40%. Finalmente, los colaboradores entre los 50 a 65 años con un porcentaje de 7% Dando un total del 100%

#### 4.2. ENCUESTADOS SEGÚN SEXO.



D

**Fuente: Elaboración propia.**

De los 95 miembros que laboran en el Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME) en el distrito de Jesús María, se ha realizado la encuesta directa a 87 de ellos, los cuales 62 eran de sexo femenino que equivale al 71.% de la población muestra y los otros 25 del sexo masculino, equivalente al 29%, respectivamente. Lo que representa el 100% respectivamente.

### 4.3. SITUACIÓN LABORAL.



Fuente: Elaboración propia.

En los resultados dados por la muestra encuestada sobre la Situación Laboral, encontramos que la mayor parte de los colaboradores, 43 de ellos, tienen un contrato CAS, es decir que equivalen al 49%. En segundo lugar están los 20 Nombrados, conformados por Oficiales, Técnicos y Suboficiales jefes y sub jefes de cada departamento, dando un porcentaje de 23%. Le siguen los colaboradores que tienen un contrato que vence cada tres (03) meses, estos son 13 con un porcentaje de 15% y finalmente encontramos a 11 practicantes que equivalen a la minoría con un 13%. Dando un total de 100%.

#### 4.4. ELABORACIÓN DE LA ENCUESTA.

Para la elaboración de la encuesta, el investigador se guio de algunas teorías implantadas por Formanchuk para la creación de una buena estrategia de Comunicación Interna y Clima Laboral. Las respuestas para las 15 preguntas de la primera encuesta basada en Comunicación Interna fueron:

1. Nunca.
2. A veces.
3. Siempre.

Para la segunda encuesta basada en Clima laboral, se realizó 9 preguntas de las cuales los colaboradores tendrían dos alternativas:

1. Sí.
2. No.

#### 4.5. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS.

Para evaluar la variable **Comunicación Interna** en el Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME), sede Jesús María en Lima 2016, procedimos a elaborar un instrumento de medición conformado por (15) quince ítems, dividido en (05) cinco partes cada dimensión. En este instrumento, recogeremos información referente a las dimensiones con sus respectivos indicadores que nos conllevó a elaborar el diagnóstico de la **Comunicación Interna** como: Dimensión Esencial, Operativa, Valorativa, Motivacional y Aprendizaje. Cabe resaltar que se evaluarán solo las tres primeras dimensiones antes mencionadas, pues son factores que influyen directamente en la **Comunicación Interna**.

**CATEGORÍA I**

**COMUNICACIÓN INTERNA**

**INDICADOR**

**DIMENSIÓN ESENCIAL**

**1. ¿Ud. se reúne con su personal para coordinar las acciones y obtener los resultados que se persiguen?**

**Cuadro N° 1**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
NUNCA	1	6
A VECES	7	44
SIEMPRE	8	50
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

La primera dimensión está conformada por (03) tres preguntas dirigidas, exclusivamente, a los jefes de cada departamento. Los cuales están conformados por (17) diecisiete Oficiales, Técnicos y Sub Oficiales.

Del total de encuestados (17 Jefes de departamento, 100%) uno (6%) de los encuestados no realiza reuniones debido a que trabaja solo y es el único encargado del departamento de Asesoría Legal.

Otros siete (44%) se reúne a veces con su personal para coordinar las acciones y obtener los resultados que persiguen. Esto sucede solo si su jefe se encuentra ausente o si es de suma importancia. Finalmente, ocho (50%) siempre se reúnen con su personal para coordinar las acciones

**2. Durante las reuniones que efectúa con su personal para exponer las tareas a realizar ¿Alienta a los miembros a intercambiar ideas?**

**Cuadro N° 2**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>NUNCA</b>	<b>1</b>	<b>6</b>
<b>A VECES</b>	<b>6</b>	<b>35</b>
<b>SIEMPRE</b>	<b>10</b>	<b>59</b>
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

Del total de los encuestados (17 jefes equivalentes a 100%) la respuesta negativa es por parte del My. Encargado del departamento de asesoría legal, por el mismo motivo anteriormente señalado.

Otros seis (35%) de los encuestados a veces expone en las reuniones las tareas y alienta al intercambio de ideas, estas reuniones son organizadas por “Asistentes” Técnicos y Sub Oficiales y solo se daba en caso de que la reunión estén a cargo de ellos por ausencia de sus superiores.

Finalmente, seis (59%) de los encuestados exponen las tareas a realizar y permite el intercambio de ideas con el resto de sus miembros. Los Oficiales jefes de departamentos prefieren que sus colaboradores participen de las reuniones porque de esta manera se mantienen al tanto de lo que se hace y sucede en el departamento. Así mismo, evalúa en qué medida sus miembros están desarrollando sus tareas.

3. Cuando realiza sus reuniones de trabajo ¿su propósito es conseguir acuerdos mutuos creando un ambiente propicio para la colaboración?

**Cuadro N° 3**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>NUNCA</b>	<b>1</b>	<b>6</b>
<b>A VECES</b>	<b>5</b>	<b>29</b>
<b>SIEMPRE</b>	<b>11</b>	<b>65</b>
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

Del total de los encuestados (17 jefes equivalentes a 100%) la única respuesta negativa la dio el My del departamento de Asesoría Legal por no contar con personal a su cargo.

Seguidamente, otros cinco (29%) encuestados a veces tienen como propósito conseguir acuerdos mutuos y crea un ambiente propicio para la colaboración. Este grupo son los Técnicos y Sub Oficiales que casos excepcionales están a cargo de realizar las reuniones. Sin embargo, no tienen costumbre en que sus compañeros colaboren en la reunión, ellos solo acatan la orden de su superior e informan las tareas pendientes.

Así mismo, los otros once (65%) de los encuestados afirman que siempre tienen como propósito conseguir acuerdos mutuos y generar un ambiente propicio para la participación de sus colaboradores durante la reunión, pues aducen que esto mejora los resultados finales del trabajo pactado.

Las reuniones son organizadas, generalmente, por los jefes de cada departamento (Oficiales) con sus colaboradores cada lunes a primera hora de la mañana, es decir a las 8:30 am., considerando que la hora de ingreso para todos es a las 8:00 am., dándoles tiempo a todos los colaboradores a llegar y estar presentes en las reuniones.

Cada jefe lleva consigo una agenda donde están anotados los puntos principales para desarrollar en la reunión. Así mismo, cada jefe cuenta con un asistente de menor grado (Técnico o sub oficial) quienes se harán cargo de la realización de la reunión en caso de que el Oficial jefe al mando no se encuentre presente.

La diferencia principal de las reuniones dadas por el Oficial y por el Técnico o Sub Oficial, es que el trato con los colaboradores es distinto. Los “asistentes” señalan las tareas pendientes para el día o la semana, y muy pocos de ellos permite que los colaboradores aporten ideas, puntos de vista u opiniones acerca del trabajo, generando así una clima de hostilidad.

Por otro lado, las reuniones que son organizadas por la Gerencia no tienen un horario a seguir. Jefes de departamentos pueden ser llamados a una junta en cualquier momento y en cualquier día de la semana.

CATEGORÍA I

**COMUNICACIÓN INTERNA**

INDICADOR

**DIMENSIÓN OPERATIVA**

Para esta dimensión tomamos como público muestra a 87, equivalente al 100% de los colaboradores presentes en el momento, incluidos jefes de departamento, administrativos y personal de servicio de limpieza.

**4. ¿Se le brinda información relevante acerca de la Organización (¿Cómo está integrada? ¿Cuál es su posición dentro de la sociedad?)?**

**Cuadro N°04**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>NUNCA</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
<b>A VECES</b>	<b>20</b>	<b>23</b>
<b>SIEMPRE</b>	<b>59</b>	<b>68</b>
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

En los (87, 100%) ochenta y siete miembros encuestados, 59 (68%) confirma que siempre se les brinda la información relevante sobre la organización. Les siguen 20 (23%) veinte colaboradores los cuales dicen que solo se les brinda si es que lo solicitan.

Por el contrario, del total de los encuestados ocho (9%) ocho de ellos dicen no haber recibido información de ningún tipo sobre la organización, y lo que saben es poco o casi nulo.

En este caso, la información que conoce la mayoría de los colaboradores es porque lo fueron adquiriendo de manera casual por el

tiempo que se encuentran trabajando en el FOSPEME. Otros afirman que en el momento de ser llamados para la selección de personal se les brindó información básica. Sin embargo al igual que la mayoría esta información no fue brindada de manera extensa ni detallada.

En el caso del pequeño grupo que desconoce información sobre la importancia de la organización, está conformada por practicantes de Técnico en Farmacia, Economía y también por los miembros del Servicio de Limpieza.

5. ¿Conoce usted las normativas de trabajo? (horarios, códigos, normativas, etc.)

**Cuadro N°05**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>NUNCA</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>A VECES</b>	<b>16</b>	<b>18</b>
<b>SIEMPRE</b>	<b>62</b>	<b>71</b>
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>99</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

Del total de encuestados (87 colaboradores, 100%) nueve de ellos (10%) no conocen casi nada de las normativas de trabajo, solo cosas básicas, como horario de ingreso, salida y tipo de uniforme que deben usar.

Otros dieciséis encuestados (18%) tienen más conocimiento sobre algunas normativas que son necesarias para laborar, entre ellos está las éticas de cada departamento. El vínculo con proveedores, la discreción que deben tener en cuanto a la información de las adquisiciones, medicamentos entre otros.

Finalmente, está la mayoría con sesenta y dos (71%) encuestados que saben perfectamente sobre las normativas dentro del FOSPEME.

Cada colaborador ha ido aprendiendo poco a poco las normativas con las que trabajan dentro del FOSPEME, dependiendo a la cantidad de

tiempo que se encuentren dentro, así como a la clase de información que maneje, entre otras características. Sin embargo, aún encontramos un buen número de colaboradores que no están del todo informados, debido a que son nuevos, no llevan mucho tiempo en la organización o, simplemente, no están interesados en saber más que lo básico. Esto puede ser producto de diferentes factores, entre ellos está el clima laboral.

6. ¿Ud. Cuenta con una agenda de tareas diarias para desarrollar sus labores?

**Cuadro N°06**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>NUNCA</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>A VECES</b>	<b>16</b>	<b>18</b>
<b>SIEMPRE</b>	<b>67</b>	<b>77</b>
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

Del total de encuestados (87 colaboradores, 100%) cuatro de ellos (5%) no cuentan con una agenda de tareas diarias para realizar sus labores. Entre ellos están los practicantes, del departamento de Adquisiciones y Economía. Las tareas que se les encomienda a los practicantes pueden variar según lo solicite su jefe a cargo.

Otros dieciséis (18%) encuestados pueden tener o no una agenda de tareas, estos son algunos colaboradores dentro de mesa de partes, la secretaria de gerencia y personal del departamento de Administrativo.

Finalmente, está la mayoría con sesenta y siete (77%) encuestados que cuentan con una agenda de tareas diarias. Muchos de los colaboradores inician su día de labores conociendo lo que deben hacer cada día, esto se debe a que su rutina de trabajo es la misma, con algunos cambios mínimos, por ejemplo en las farmacias el personal solo

rota para atender en mesa de recepción de recetas y entre de los medicamentos.

Así mismo, dentro del departamento de Abastecimiento, los colaboradores con agenda de tarea diaria son aquellos que hacen los pedidos de medicina, recepción en almacén, salida de pecosas, etc.

CATEGORÍA I

**COMUNICACIÓN INTERNA**

INDICADOR

**DIMENSIÓN VALORATIVA**

7. ¿Estima Ud. Que en el FOSPEME el personal se comporta y se expresa con sinceridad y coherencia respetando los valores de justicia y de la verdad?

**Cuadro N° 07**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>NUNCA</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>A VECES</b>	<b>38</b>	<b>44</b>
<b>SIEMPRE</b>	<b>46</b>	<b>53</b>
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

Del total de encuestados (87 colaboradores, 100%) tres de ellos (3%) estima que en el FOSPEME el personal nunca se comporta y se expresa con sinceridad y coherencia respetando los valores de justicia y de la verdad.

Otros treinta y ocho (44%) encuestados estiman que a veces el personal se comporta y expresa con sinceridad y coherencia respetando los valores, estos están en su mayoría conformados por colaboradores que oscilan entre los 35 a 50 años de edad.

Finalmente, está la mayoría con cuarenta y seis (53%) encuestados que estiman que el personal siempre se comporta y expresa sinceridad y coherencia respetando los valores. Los colaboradores entre los 20 a 35 años coinciden en esta respuesta, aquí también están incluidos muchos de los jefes de distintos departamentos.

A pesar de no ser alcanzar en su mayoría, la cantidad de colaboradores que consideran que no todos se comportan de una manera correcta tiene un número significativo.

Los departamentos están conformados en su mayoría por jóvenes entre los 20 y 35 años. En ocasiones la toma de decisiones, intercambio de ideas, acciones y comportamientos pueden ser afectados por la percepción que tiene cada uno por causa de sus edades efectivamente, generando incomodidad y desaprobación de otros compañeros.

**8. ¿Estima Ud. Que en el FOSPEME se trabaja fomentando la sensación de plenitud y satisfacción?**

**Cuadro N°08**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>NUNCA</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>A VECES</b>	<b>35</b>	<b>40</b>
<b>SIEMPRE</b>	<b>45</b>	<b>52</b>
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

Del total de encuestados (87 colaboradores, 100%) siete de ellos (8%) estima que en el FOSPEME nunca se trabaja fomentando la sensación de plenitud y satisfacción. Este pequeño grupo está conformado por miembros del departamento de Abastecimiento.

Otros treinta y cinco (40%) encuestados estiman que a veces se trabaja fomentando sensación de plenitud y satisfacción. Este considerable grupo de colaboradores manejan adecuadamente cualquier tipo de inconveniente dentro de su centro de labores y logra culminar su día de manera positiva.

Finalmente, está la mayoría con cuarenta y cinco (52%) encuestados quienes estiman que su trabajo dentro del FOSPEME siempre está fomentando la sensación de plenitud y satisfacción. Estos están conformados por departamentos como Jefatura de farmacias, Control Interno y Planeamiento.

El problema de falta de plenitud y satisfacción se encuentra en el departamento de Abastecimiento – Almacén. Esto se debe a la carga de trabajo que se presenta, las tareas diarias pendientes entre otros. En su mayoría los colaboradores de esta área ponen empeño en mejorar las condiciones de trabajo para evitar inconvenientes.

Por otro lado, el porcentaje más alto está en el departamento de Jefatura de Farmacias, que a pesar de estar a cargo de atención al cliente, con un aproximado de 500 personas diarias, durante 6 horas interrumpidas, las colaboradoras siempre mantienen el buen ánimo.

9. ¿Ud. Considera que el personal que labora en el FOSPEME un comportamiento u obligación de tipo moral en el cumplimiento de sus funciones?

**Cuadro N°09**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>NUNCA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A VECES</b>	<b>20</b>	<b>23</b>
<b>SIEMPRE</b>	<b>67</b>	<b>77</b>
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

Del total de encuestado (87 colaboradores, 100%) veinte de ellos (23%) consideran que a veces el personal mantiene un comportamiento de tipo moral en el cumplimiento de sus funciones.

Otros sesenta y siete (77%) encuestados consideran que el personal siempre mantienen un comportamiento de tipo moral en el cumplimiento de sus funciones. En su mayoría conformados por jefes de departamento y colaboradores con contrato CAS.

En los resultados no se obtuvo ninguna respuesta con la alternativa nunca. Sin embargo, los colaboradores no están del todo conformes con algunos otros compañeros y sus acciones al realizar sus labores, esto se da en los compañeros que trabajan en el mismo departamento.

Dado que en su mayoría los miembros que laboran en el FOSPEME llevan más de 4 años trabajando juntos, y tienen la posibilidad de rotar de departamento, según especialidad y capacidades, esto les permite generar conocimientos acerca del resto de sus compañeros y de otros jefes a quienes se les asigna. Es por esta razón que todos los tiene la oportunidad de conocerse que crear sus propias ideas acerca de sus compañeros.

CATEGORÍA I

**COMUNICACIÓN INTERNA**

INDICADOR

**DIMENSIÓN MOTIVACIONAL**

**10.¿Considera UD. Que el FOSPEME le brinda oportunidades de crecimiento laborales?**

**Cuadro N°10**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>NUNCA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A VECES</b>	<b>45</b>	<b>52</b>
<b>SIEMPRE</b>	<b>42</b>	<b>48</b>
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

Del total de encuestados (87 colaboradores, 100%) cuarenta y cinco de ellos (52%) consideran que a veces la organización brinda la oportunidad de crecimiento, ya sea dentro o fuera del mismo.

Otros cuarenta y dos encuestados (48%) aseguran que FOSPEME siempre les brinda la oportunidad de crecimiento profesional. Aquí podemos encontrar un buen grupo que logró ascender de puesto, a otros se les permitió asimilarse al Ejército y unos pocos por recomendación laboran en otro organismo a la par con FOSPEME.

Sin embargo, la mayor cantidad de colaboradores afirman no contar con mucho apoyo por parte de la Organización para sobresalir profesionalmente. Algunos de los encuestados oscilan entre los 35 a 50 años, con un contrato CAS y con más de tres años en la institución.

**11. Con respecto a sus compañeros ¿Cree Ud. Que la organización es justa y se les brinda lo que merecen?**

**Cuadro N°11**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>NUNCA</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>A VECES</b>	<b>36</b>	<b>41</b>
<b>SIEMPRE</b>	<b>49</b>	<b>56</b>
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>99</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

Del total de encuestados (87 colaboradores, 100%) dos colaboradores afirman que en más de una oportunidad han podido observar que la organización nunca es justa con alguno de sus compañeros.

Por otro lado, treinta y seis de ellos (41%) respondieron que a veces el FOSPEME suele ser justo y brindar lo que se merece cada colaborador.

Finalmente, cuarenta y nueve de los miembros encuestados (56%) aseguran que la organización siempre es justa y brinda lo que sus colaboradores merecen durante el tiempo de contrato que tengan, y sin discriminación por antigüedad u otros.

En algunas entrevistas personalizadas, los miembros demuestran su conformidad con respecto a este ítem. Confirman que sus puestos de trabajo son brindados de acuerdo a sus capacidades. Así mismo, que en

caso de necesitar algún apoyo FOSPEME prioriza a sus colaboradores para confortar su situación dentro y fuera de la institución.

**12. En cuanto a sus Jefes ¿se siente Ud. escuchado y valorado como miembro de la organización?**

**Cuadro N°12**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>NUNCA</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>A VECES</b>	<b>26</b>	<b>30</b>
<b>SIEMPRE</b>	<b>52</b>	<b>60</b>
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

Del total de entrevistados (87 colaboradores, 100%) nueve miembros (10%) respondieron que nunca se sienten escuchados y se les abre algún espacio por sus jefes. Algunos de ellos son los practicantes del departamento de Farmacia.

Dentro de la alternativa a veces se obtuvo a nueve de ellos (30%) certificando que sus jefes en ocasiones se dedican a atender sus necesidades, propuestas o valorar su trabajo.

Del mismo modo, cincuenta y dos encuestados (60%) afirman que sus jefes siempre los escucha y valora como miembros dentro de su organización.

Muy aparte de la participación dentro de las reuniones, cada jefe tiene como tarea transmitir la confianza a cada uno de sus colaboradores para que ellos se sientan cómodos al momento de realizar sus tareas

diarias. Sin embargo, aún existen muchas barreras para algunos, provocando que un pequeño grupo se sienta excluido y en el peor de los casos ignorados.

Una de estas barreras se da a la hora de las reuniones, puesto que los practicantes no son llamados a participar de ellas; motivo por el cual los jóvenes se sienten menospreciados y desplazados del grupo, creando anti cuerpos con el resto de sus compañeros y, sobre todo, con sus jefes de departamento.

**CATEGORÍA I**

**COMUNICACIÓN INTERNA**

**INDICADOR**

**DIMENSIÓN APRENDIZAJE**

**13. Durante las reuniones ¿Se abre algún espacio de dialogo para colaborar con el conocimiento sobre temas relevantes para el desarrollo de sus tareas?**

**Cuadro N°13**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>NUNCA</b>	<b>21</b>	<b>24</b>
<b>A VECES</b>	<b>29</b>	<b>33</b>
<b>SIEMPRE</b>	<b>37</b>	<b>43</b>
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

Del total de entrevistados (87 colaboradores, 100%) veintiuno de ellos (24%) respondieron que durante las reuniones nunca se les abre espacio de dialogo para colaborar con conocimientos en temas que beneficien sus tareas.

Por otro lado, veintinueve de los encuestados (33%) concluyeron que sus jefes a veces les brinda oportunidad de colaborar con conocimientos para desarrollar sus tareas diarias.

Finalmente, los últimos treinta y siete encuestados (43%) llegan a la mayoría afirmando que ellos siempre están permitidos a exponer sus propios conocimientos en cuanto a las tareas que tienen asignada.

En este ítem podemos encontrar una gran contradicción con respecto al ítem N°2 hecha a los jefes de cada departamento. Esto quiere decir que muchas de las cabezas no están emitiendo bien el mensaje dentro del propósito que tiene cada reunión.

En cuanto al considerable número de encuestados que marcaron la alternativa “a veces”, podemos encontrar a los practicantes y colaboradores que oscilan entre los 35 a 50 años y que sustentan su respuesta que se debe a que conocen su trabajo y que en su mayoría son ellos los únicos que realizan el tipo de tarea encomendada. Por ejemplo, emitir las pecosas para el abastecimiento de cada farmacia a nivel nacional.

**14. En caso de tener alguna duda en cuanto a sus tareas ¿se le proporciona información o se le brinda apoyo con algún guía que conozca del tema?**

**Cuadro N°14**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>NUNCA</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>A VECES</b>	<b>12</b>	<b>14</b>
<b>SIEMPRE</b>	<b>73</b>	<b>84</b>
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

Del total de encuestados (87 colaboradores, 100%) únicamente dos de ellos (2%) respondieron que nunca se les proporcionó ningún tipo de ayuda para realizar sus tareas, estos dos colaboradores pertenecen al personal de limpieza.

Otros doce de los encuestados (14%) respondieron que a veces se les brinda o brindó información a apoyo para el desarrollo de sus tareas, pues algunos aducen que sus tareas son básicas y no requieren de mucho tiempo para aprender a realizarlas.

Finalmente, los otros setenta y tres encuestados (84%) afirman haber recibido información y apoyo de un guía para realizar sus tareas asignadas. En su mayoría en los departamentos de Abastecimiento y Jefatura de Farmacias que son las dos áreas con mayor cantidad de colaboradores.

Cada departamento trabaja con distintos métodos, técnicas y sistemas para desarrollar tus deberes administrativos. Cada personal que llega por primera vez a algún puesto de trabajo, es asignado un compañero que conozca perfectamente todo lo relacionado a la faena, ya sea porque anteriormente ocupó el puesto o porque necesita un apoyo. De esta manera, se evita la sobre carga de trabajo y facilita la producción final.

## 15. ¿Se evalúa su desempeño laboral y cómo lleva adelante su trabajo?

**Cuadro N°15**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>NUNCA</b>	<b>34</b>	<b>39</b>
<b>A VECES</b>	<b>11</b>	<b>13</b>
<b>SIEMPRE</b>	<b>42</b>	<b>48</b>
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

Del total de encuestados (87 colaboradores, 100%) treinta y cuatro de los colaboradores (39%) afirman nunca ser evaluados en lo que respecta su desempeño laboral. Aquí se encuentran al personal de limpieza, Técnicos Farmacéuticos y el departamento de Telemática.

Seguidamente, están once de los entrevistados (13%) quienes dicen ser evaluados cada ciertas fechas como fin de mes, a través de observaciones a los resultados emitidos según su desempeño.

Por último, los otros cuarenta y dos encuestados (48%) confirman su evaluación con la alternativa siempre. En este grupo encontramos a los jefes de Departamento, Departamento de Economía, Control Interno, Almacén y Jefatura de Farmacias. A pesar de contar con un equipo encargado con cuidar del desempeño de cada colaborador, su asistencia y otras funciones, aún hace falta que este equipo realice las evaluaciones de forma más directa y a detalle. De tal manera, que podrán subsanar cualquier tipo de desbalance y logren llegar a cumplir con el objetivo trazado a fin de temporada.

#### **4.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA VARIABLE CLIMA LABORAL.**

Para Evaluar la variable **Clima Laboral** en el Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME), distrito de Jesús María en Lima 2016, procedimos elaborar un instrumento de medición conformado por (09) nueve ítems, dividido en (03) tres partes cada dimensión. En este instrumento, recogeremos información referente a las dimensiones con sus respectivos indicadores que nos conllevó a elaborar el diagnóstico del **Clima Laboral** como: Dimensión Ambiente Laboral, Comportamiento y Actitudes, que son factores que influyen directamente en el **Clima Laboral**.

**CATEGORÍA II**

**CLIMA LABORAL**

**INDICADOR**

**AMBIENTE LABORAL**

**16. ¿Considera Ud. Que el ambiente donde trabaja es adecuado para realizar con efectividad su desempeño laboral?**

**Cuadro N°16**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	<b>69</b>	<b>79</b>
<b>NO</b>	<b>18</b>	<b>21</b>
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

Del total del personal encuestado (87 colaboradores, 100%) sesenta y nueve de ellos (79%) afirmaron que el ambiente donde se desempeñan es adecuado para realizar con total efectividad sus faenas diarias.

Por otro lado, dieciocho (21%) de los encuestados respondieron que no cuentan con un lugar adecuado para laborar, este grupo está conformado por el personal de los departamentos de Control Interno, Planeamiento, Economía y algunos colaboradores del departamento de Abasto.

Los departamentos antes mencionados están ubicados en el tercer piso, en oficinas pre fabricadas y con techo de plástico Fibra Forte, cada colaborador tiene asignado su propio escritorio. Sin embargo, el problema principal para ellos es la ubicación de sus oficinas.

En las entrevistas personales, muchos de ellos afirmaron que era insoportable trabajar dentro de las oficinas en las temporadas de primavera y verano, debido a la elevada temperatura y que el material con las que fueron fabricadas incrementaban el calor. De igual forma, los

colaboradores del departamento de Abastecimiento – almacén, aducen sentirse incómodos por la falta de ventilación en sus oficinas.

A diferencia del resto de los entrevistados, en su mayoría se sienten conformes con su ambiente de trabajo, este grupo pertenecen a Jefatura de Farmacia. Al ser un departamento que interactúa directamente con el público, su infraestructura es cómoda para los pacientes y los colaboradores.

**17. Se encuentra equipado con los materiales necesarios (útiles de escritorio, útiles de aseo, equipos y otros) para su comodidad y bienestar dentro de su ambiente de trabajo?**

**Cuadro N°17**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	<b>71</b>	<b>82</b>
<b>NO</b>	<b>16</b>	<b>18</b>
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

Del total del personal encuestado (87 colaboradores, 100%) setenta y uno de ellos (82%) afirman que se encuentran equipados con materiales necesarios para su comodidad.

Dentro del presupuesto mensual que se le brinda al FOSPEME, se encuentra un porcentaje que se usa para la adquisición de materiales de escritorio, aseo, entre otros.

Así mismo, en caso de que el personal necesite equipos que no son cubiertos por el presupuesto mensual, ellos necesitarán hacer un pedido extraordinario por medio de una solicitud a los Departamentos de Planeamiento y de Economía. De tal forma, que ellos le darán el visto bueno y se enviará a hacer la compra.

Por otro lado, dieciséis (18%) de los entrevistados respondieron que no se encuentran lo suficientemente equipados para su comodidad dentro de sus ambiente de trabajo.

A pesar de que cuentan con materiales que usan a diario, los encuestados se jactan de no haber sido atendidos a la hora de hacer sus pedidos, por ejemplo necesitan equipos como impresoras multifuncionales, un nuevo teléfono fax, expansión de memorias Ram para sus computadoras, libreros, estantes o aparadores, artefactos eléctricos como ventiladores, entre otros.

## 18. ¿Sugiere alguna mejora con respecto a su ambiente de trabajo?

**Cuadro N°18**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	<b>16</b>	<b>18</b>
<b>NO</b>	<b>71</b>	<b>82</b>
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

Del total de personas encuestadas (87 colaboradores, 100%) setenta y uno de ellos (82%) afirman que el ambiente de trabajo donde se encuentran no necesitan mayores cambios. Varios de los miembros de la organización se encuentran conformes con el ambiente de trabajo en el que se encuentran.

Por otro lado, dieciséis (18%) de los encuestados respondieron que la Organización necesita muchas mejoras dentro de la infraestructura y del equipamiento de las oficinas para que se sientan conformes con su ambiente de trabajo.

**CATEGORÍA II**

**CLIMA LABORAL**

**INDICADOR**

**COMPORTAMIENTO**

**19.Ud. Considera que el desempeño laboral en el FOSPEME es el resultante del estado emocional positivo o negativo de sus trabajadores?**

**Cuadro N° 19**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	<b>76</b>	<b>87</b>
<b>NO</b>	<b>11</b>	<b>13</b>
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

Del total de personas encuestadas (87 colaboradores, 100%) setenta y seis de ellos (87%) consideran que el desempeño laboral en el FOSPEME sí es el resultante del estado emocional de sus trabajadores. Sea negativo o positivo, ellos coinciden que el estado emocional dentro de un centro de labores influye mucho en el desempeño de cada colaborador a la hora de realizar sus tareas diarias.

Por otro lado, once de los encuestados (13%) no consideran que el estado emocional influya en el desempeño laboral dentro de la institución. Para este pequeño grupo de colaboradores, el trabajo debe ser algo rutinario, puesto que el objetivo al final de cada mes es el mismo para todos. Entre los que optaron por esta alternativa se encuentran algunos Jefes de departamento y colaboradores que oscilan entre los 35 a 50 años.

**20. ¿Ud. Considera que el estímulo que recibe del entorno influye en el comportamiento de los colaboradores del FOSPEME?**

**Cuadro N°20**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	<b>76</b>	<b>87</b>
<b>NO</b>	<b>11</b>	<b>13</b>
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

Del total de personas encuestadas (87 colaboradores, 100%) setenta y seis de ellos (87%) consideran que el estímulo que recibe del entorno si influye en el comportamiento de los colaboradores, sobre todo, en aquellos que están en contacto directo con personas de fuera. Así, tenemos a personal de Almacén quienes interactúan hasta tres veces por semana con abastecedores de medicamentos, y las colaboradoras de Farmacia que atienden con la recepción y entrega de las medicinas a los pacientes. Son ellos quienes son los más propensos a sufrir de cambios en su estado de ánimo.

Por otro lado, once de los encuestados (13%) consideran que el estímulo que recibe del entorno no influye en el comportamiento de los colaboradores. Esto es porque tienen como idea principal que el trabajo es una obligación remunerada y por tanto este no debe ser afectado por nada.

**21. En el FOSPEME ¿Considera que son adecuadas y pertinentes las relaciones sociales entre los colaboradores?**

**Cuadro N°21**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	<b>80</b>	<b>92</b>
<b>NO</b>	<b>07</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

Del total de personas encuestadas (87 colaboradores, 100%) ochenta de ellos (92%) consideran que son adecuadas y pertinentes las relaciones sociales entre los colaboradores, pues concuerdan que de esta manera se crean vínculos fraternos entre compañeros, se previenen los rumores y malos entendidos. En su mayoría, los que optaron por esta alternativa son colaboradores que oscilan entre los 20 a 35 años de edad de diferentes departamentos.

Sin embargo, un pequeño número de siete encuestados (8%) no consideran que sea adecuadas y pertinentes las relaciones sociales entre los colaboradores. Sustentan que las relaciones dentro de la organización provocan distracciones bajando la efectividad de su desempeño laboral.

**CATEGORÍA II**

**CLIMA LABORAL**

**INDICADOR**

**ACTITUDES**

**22. ¿Ud. Considera que el estilo de dirección que se está realizando en el FOSPEME es el adecuado consiguiendo a su vez influir sobre el comportamiento de los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos trazados?**

**Cuadro N°22**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	<b>69</b>	<b>79</b>
<b>NO</b>	<b>18</b>	<b>21</b>
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

Del total de personas encuestadas (87 colaboradores, 100%) sesenta y nueve de ellos (79%) consideran que el estilo de dirección que se está realizando en el FOSPEME es el adecuado y que han influenciado sobre sus comportamiento.

Los colaboradores coinciden que la dirección del FOSPEME ha ido mejorando en el transcurso de los años que llevan trabajando en la organización, considerando que cada dos años los gerentes son renovados. Cada quien ha implantado parte de su personalidad a la organización, mejorando la dirección del gerente pasado, lo cual ha satisfecho a los colaboradores. Como resultado, los objetivos trazados han sido alcanzados con satisfacción.

Por otro lado, dieciocho de los encuestados (21%) no están del todo de acuerdo que el estilo de dirección del FOSPEME sea el adecuado. En su totalidad, los encuestados presentan su malestar debido a que sienten

que la dirección del Gerente en turno no brinda la suficiente atención en sus necesidades. Por tanto, el comportamiento de este pequeño pero no menos importante grupo es hostil en cuanto a la responsabilidad de sus tareas, viéndose afectado los objetivos trazados.

**23. ¿Considera que las políticas trazadas por la dirección del FOSPEME son las adecuadas para influir en la satisfacción de sus miembros?**

**Cuadro N°23**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	<b>65</b>	<b>75</b>
<b>NO</b>	<b>22</b>	<b>25</b>
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

Del total de personas encuestadas (87 colaboradores, 100%) sesenta y cinco de ellos (75%) consideran que las políticas trazadas por la dirección del FOSPEME son las adecuadas para laborar con satisfacción en la organización.

Las normativas trazadas para cada departamento y para el FOSPEME en general le brinda a cada miembro la seguridad de realizar sus labores en el orden adecuado para alcanzar con el objetivo final cada mes. Sin embargo, veintidós de los encuestados (25%) no están del todo conformes con algunas normativas dentro de las políticas del FOSPEME puesto que no son del todo respetadas no solo por el personal interno, sino también por personal externo que trabajan directamente con algunos departamentos, por ejemplo Proveedores de medicamentos.

Estos colaboradores sugieren algunos cambios o mejoras dentro de las normativas para que sea respetada por sus compañeros y de esta manera su trabajo no se vea afectado y concluir en mes alcanzando los mismos objetivos trazados en conjunto.

**24. En caso de presentarse algún problema o inconveniente entre con sus compañeros ¿Considera Ud. Que se encuentra preparado para enfrentarlo y conseguir una rápida solución?**

**Cuadro N°24**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	<b>74</b>	<b>85</b>
<b>NO</b>	<b>13</b>	<b>15</b>
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

Del total de personas encuestadas (87 colaboradores, 100%) setenta y cuatro de ellos (85%) confirman sentirse preparados emocionalmente para poder lidiar y darle solución a cualquier tipo de problema que tenga con alguno de sus compañeros. Esto es porque muchos de ellos han trabajado hasta 4 años justos.

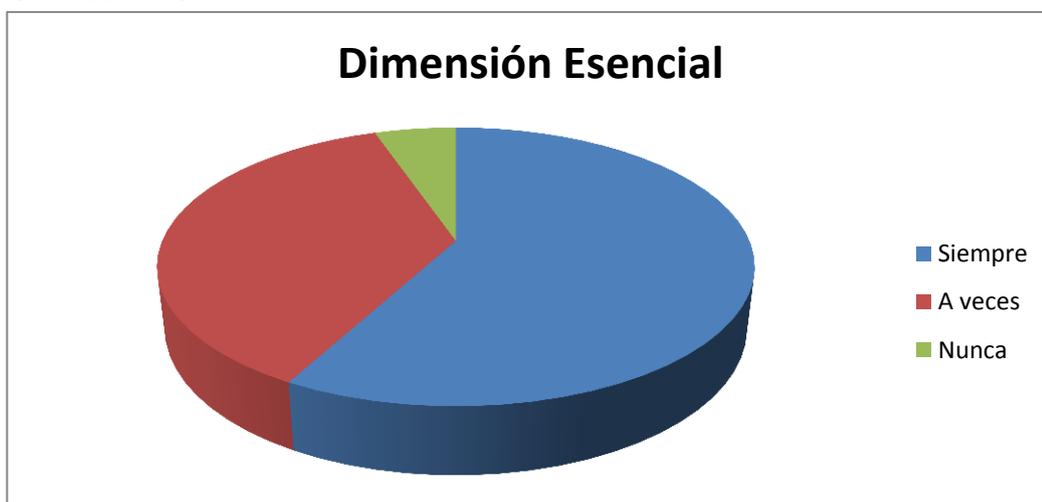
Los otros trece encuestados (15%) prefieren no enfrentarse a sus compañeros en caso de que se les presente algún tipo de problema, ya sea por falta de confianza y llegar a una conciliación, o por motivos de control emocional.

Durante las entrevistas personalizadas, muchos de los colaboradores afirmaron no tener problemas graves con sus compañeros por temas personales, pero si aducen tener algunas diferencias por temas laborales, las cuales pueden llegar a una fácil conciliación por medio de conversaciones o en el mejor de los casos reuniones solicitadas por ellos mismos con el jefe del departamento a los que pertenecen.

Sin embargo, se han dado casos en los que los problemas en los que se han visto inmersos algunos colaboradores han tenido que ser solucionado por sus jefes.

#### 4.7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS DIMENSIONES.

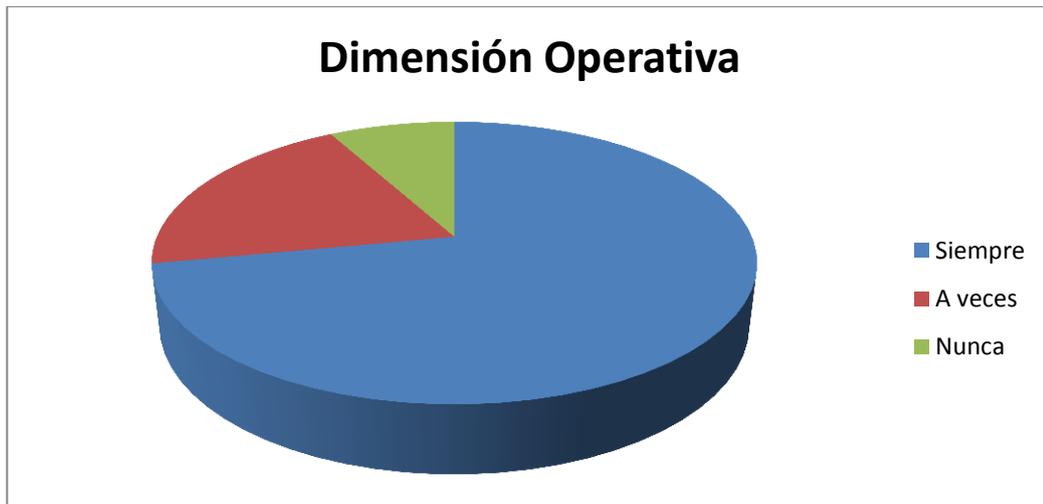
Gráfico N° 04



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico N° 04 muestra que el 11% de los encuestados opinan que lo **Esencial** tiene un nivel **Siempre**, por lo que se evidencia que en el Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME) considera la comunicación esencial, seguido del 7% de los datos se ubica en el nivel de **A veces**, finalmente el 1% en el nivel **Nunca**, totalizando el 100% de la muestra. Vale resaltar que en esta dimensión los encuestados son diecisiete jefes de Departamentos Oficiales, Técnicos y Sub Oficiales.

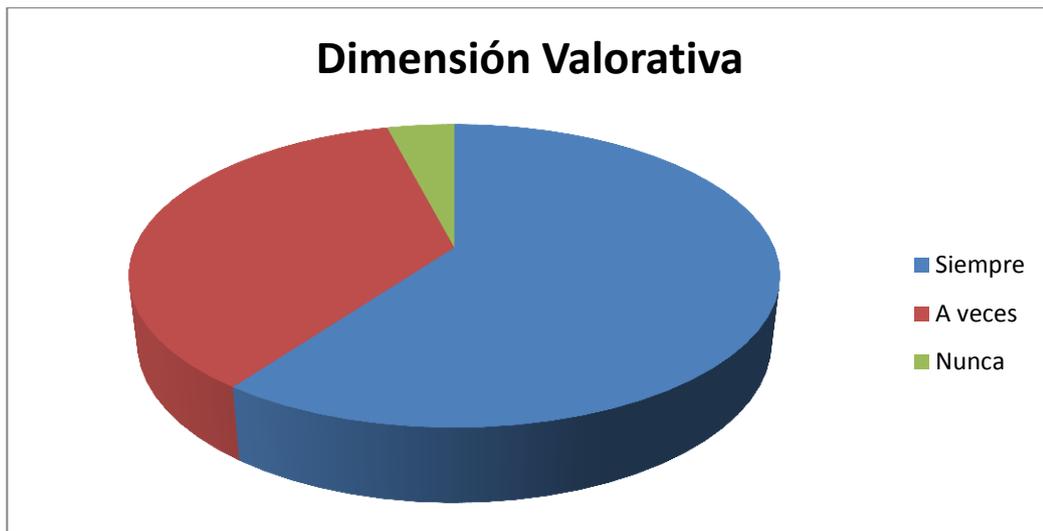
**Gráfico N°05**



**Fuente: Elaboración propia.**

El gráfico N° 05 muestra que el 72% de los encuestados opinan que lo **Operativo** tiene un nivel **Siempre**, por lo que se evidencia que en el Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME) considera la comunicación operativa, seguido 20% de los datos se ubica en el nivel de **A veces**, finalmente el 8% en el nivel **Nunca**, totalizando el 100% de la muestra. Vale resaltar que en esta dimensión los encuestados son ochenta y siete conformados por Oficiales, Técnicos, Sub Oficiales y civiles.

**Gráfico N°06**



**Fuente: Elaboración propia.**

El gráfico N° 06 muestra que el 60% de los encuestados opinan que lo **Valorativo** tiene un nivel **Siempre**, por lo que se evidencia que en el Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME) considera la comunicación valorativa, seguido 36% de los datos se ubica en el nivel de **A veces**, finalmente el 4% en el nivel **Nunca**, totalizando el 100% de la muestra. Vale resaltar que en esta dimensión los encuestados son ochenta y siete conformados por Oficiales, Técnicos, Sub Oficiales y civiles.

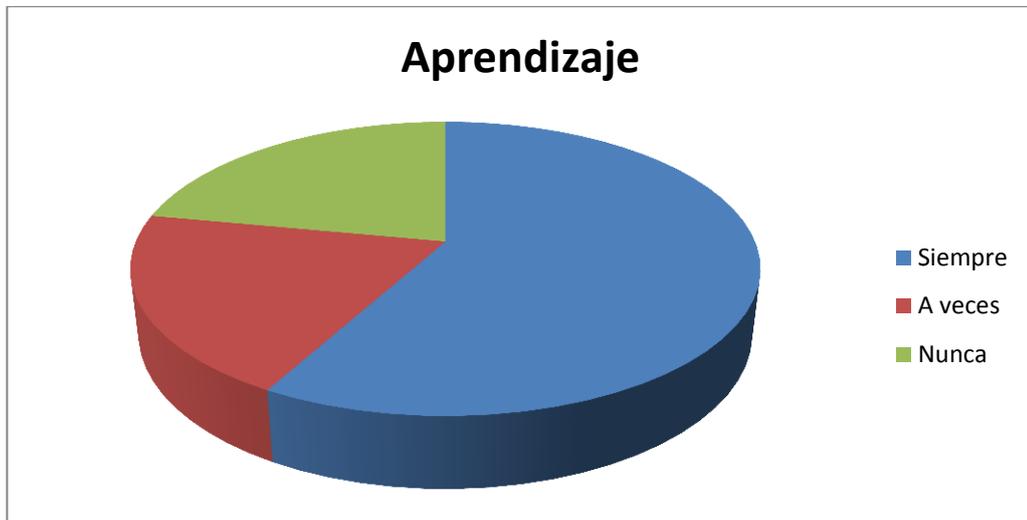
**Gráfico N°07**



**Fuente: Elaboración propia.**

El gráfico N° 07 muestra que el 55% de los encuestados opinan que lo **Motivacional** tiene un nivel **Siempre**, por lo que se evidencia que en el Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME) considera la comunicación motivacional, seguido 41% de los datos se ubica en el nivel de **A veces**, finalmente el 4% en el nivel **Nunca**, totalizando el 100% de la muestra. Vale resaltar que en esta dimensión los encuestados son ochenta y siete conformados por Oficiales, Técnicos, Sub Oficiales y civiles.

**Gráfico N°08**



El gráfico N° 08, muestra que el 58% de los encuestados opinan que lo **Motivacional** tiene un nivel **Siempre**, por lo que se evidencia que en el Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME) considera la comunicación motivacional, seguido 20% de los datos se ubica en el nivel de **A veces**, finalmente el 22% en el nivel **Nunca**, totalizando el 100% de la muestra. Vale resaltar que en esta dimensión los encuestados son ochenta y siete conformados por Oficiales, Técnicos, Sub Oficiales y civiles.

## **5. PRUEBA DE HIPÓTESIS.**

### **5.1. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 1.**

La Hipótesis específica N° 01, dice:

El Clima Laboral influiría en la conducta de los colaboradores del Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME) Sede Jesús María. Lima 2016.

Esta Hipótesis queda probada, al haberse validado los ítems dos, tres, cinco, siete, ocho nueve, trece, diecinueve, veinte veintiuno, veintidós, veintitrés y veinticuatro de la encuesta aplicada.

### **5.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECIFICA N ° 2.**

La Hipótesis específica N° 02, dice:

El Clima Laboral influiría en la fidelización de los colaboradores con el Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME) Sede Jesús María. Lima 2016.

Esta Hipótesis queda probada, al haberse validado los ítems dos, cuatro, diez, once, doce, diecisiete y veintitrés de la encuesta aplicada.

### **5.3. PRUEBA DE HIPOTESIS ESPECIFICA N° 3.**

La Hipótesis específica N° 03, dice:

El Clima Laboral influiría en la productividad de los colaboradores del Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME) Sede Jesús María. Lima 2016.

Esta Hipótesis queda probada, al haberse validado los ítems uno, dos, tres, seis, diez, trece, catorce, quince, dieciséis, diecisiete y diecinueve de la encuesta aplicada.

#### **5.4. PRUEBA DE HIPÓTESIS GENERAL.**

Prueba de hipótesis general, dice:

La Comunicación Interna influiría en el Clima Laboral de los colaboradores del Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME) Sede Jesús María. Lima 2016.

La hipótesis general queda automáticamente probada al haberse comprobado sus hipótesis específicas que la componen.

## CONCLUSIONES

### PRIMERA.

La Comunicación Interna influyó significativamente en el Clima Laboral de los colaboradores del Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME), sede Jesús María en Lima, 2016. De acuerdo a los resultados estadísticos descriptivos obtenidos, se ha logrado contrastar las hipótesis planteadas demostrando que existe **correlación positiva muy fuerte** entre las variables, Comunicación Interna y Clima Laboral en el Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME), distrito de Jesús María.

### SEGUNDA.

EL Clima Laboral influyó significativamente en la Conducta de los colaboradores del Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME), sede Jesús María en Lima, 2016. Sobre la Dimensión Esencial de la Comunicación Interna y su relación significativa con el Clima laboral. Se ha podido determinar que existe **correlación positiva muy fuerte** en el Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME), distrito de Jesús María.

### TERCERA.

La Comunicación Interna influyó significativamente en la Fidelización de los Colaboradores con el Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME), sede Jesús María en Lima, 2016. La investigación también determino que existe una **correlación positiva muy fuerte** entre la Dimensión

Valorativa de la Comunicación Interna y el Clima Laboral en el Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME), distrito de Jesús María.

#### **CUARTA.**

El Clima Laboral influyó significativamente en la Productividad de los colaboradores del Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME), sede Jesús María en Lima, 2016. Sobre la Dimensión Operativa de la Comunicación Interna y su relación significativa con el Clima Laboral. Se ha podido considerar que existe **correlación positiva muy fuerte** entre la dimensión Operativa y el Clima Laboral en el Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME), distrito de Jesús María.

#### **QUINTA.**

El personal nuevo y practicantes no están del todo nutridos de la información necesaria sobre la Organización. Los colaboradores aunque ya mantienen sus puestos laborales por más de dos años, saben únicamente lo relacionado a su trabajo. Del mismo modo, dentro de algunos departamentos, sobre todo, en aquellos donde se encuentran colaboradores que oscilan entre los 35 a 50 años, la falta de confianza se hace presente, sobre todo en los colaboradores nuevos y con menor edad.

#### **SEXTA.**

Un gran número de colaboradores esperan que la Organización los apoye y ayude a su crecimiento profesional, puesto que solo se brinda un par de cursos anuales sobre Adquisiciones, más no cursos para los otros tipos de profesiones que se pueden encontrar dentro de la Organización. La Organización no realiza evaluaciones sobre el desempeño de cada uno de sus miembros. La evaluación es solo a los resultados de los objetivos trazados y, exclusivamente, para los Oficiales de cada departamento.

## **SÉPTIMA.**

La dirección se ve afectada con la llegada de cada nuevo Gerente, influenciando en las políticas y por tanto a los colaboradores que deben aprender a adecuarse a los cambios continuos dentro de la organización. Muchos de los colaboradores aun sienten que estos cambios son confusos y provoca un poco de inestabilidad. Por ello, aún existe malestar en algunos colaboradores porque sienten que no son escuchados ni valorados por parte de sus jefes. Esto se ve reflejado en el desempeño laboral de cada miembro dentro de sus áreas de trabajo.

## **RECOMEDACIONES**

### **PRIMERA.**

El Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME), debería implementar programas a cargo de personal especialista en comunicación interna para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros con el propósito de optimar la coordinación de las diferentes actividades que se desarrollan en la organización necesarios e indispensables para mejorar el clima laboral en el FOSPEME.

### **SEGUNDA.**

El Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME) debería programar talleres, seminarios, cursos, entre otros, a cargo de personal especializado para fortalecer las relaciones personales del FOSPEME, así como para lograr que todos sepan lo que tienen que hacer, por qué están ahí y qué se espera de ellos, que conlleven a fortalecer los valores, actitudes y conductas, con la finalidad de mejorar paulatinamente las percepciones y características que presenta el ambiente de trabajo en el FOSPEME.

### **TERCERA.**

El Fondo de Salud para Personal Militar del Ejército (FOSPEME), debería mejorar la infraestructura de los departamentos que están prefabricados y ubicados en áreas poco agradables para el personal. Del mismo modo

implementará a todos los Departamentos con equipos de uso necesario para el desarrollo de sus tareas diarias.

#### **CUARTA.**

Promover que nuevos especialistas e investigadores en comunicación interna apliquen instrumentos de medición en organismos de corte militar, pues su idiosincrasia y perfil peculiar, permite obtener resultados rescatables para la investigación científica en el campo de las Ciencias de la Comunicación.

#### **QUINTA.**

Plantear la adjudicación de una partida presupuestal permanente para la instauración de un área estratégica y operativa de Comunicación Interna en el Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME) que tenga como principal meta el mejoramiento del Clima Laboral.

## Fuentes de Información

- 50minutos.es. (2016). *El estrés laboral*. Madrid: 50minutos.es.
- Alfredo., G. R. (24 de Mayo de 2011). *Gerencia. com*. Recuperado el 2016 de Julio de 2016, de <http://www.gerencie.com/teoria-x-y-teoria-y-de-mcgregor.html>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Gesbiblo, S.L.
- BARQUERO, A. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización*. Barcelona: Paidós.
- BLANCO, C., & LOBATO, F. (2010). *COMUNICACIÓN EMPRESARIAL Y ATENCIÓN AL CLIENTE*. España: MacMillan Profesional .
- BURNET, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Mexico : Trillas.
- Castillo Rodas, G. (18 de febrero de 2016). Tesis. *La Comunicación Organizacional en el área de Actualidad de la central de informaciones de RPP Noticias Televisión*. Lima, Lima, Perú: Español.
- Castro Rivas, L. (30 de Octubre de 20112). *biblio3.url.edu*. Recuperado el 09 de febrero de 2016, de [biblio3.url.edu](http://biblio3.url.edu): <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2012/05/43/Castro-Leyvi.pdf>
- CHANG, M. M., SALAZAR, M., & NUÑEZ, A. (2007). *Dialnet*. Recuperado el 22 de Julio de 2016, de [Dialnet: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234840](https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234840)
- CHIANG, M., MARTÍN, J., & NÚÑEZ, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción organizacional*. Madrid: COMILLAS.
- CHIAVENATO, I. (2000). *Administracion de recursos humanos 5ta edición*. Bogotá: McGraw - Hill.
- COSTA, J. (2008). *El DirCom Hoy*. España: Costa Punto Com.
- D., F., & M., A. (1989). Concepto del clima institucional. *Apuntes de Educación, Dirección y Administración*. 32, 2-4.
- De Marchis, G., Gil-Casares, M., & Lanzas, F. J. (2007). *Organización y psicología de la comunicación interna*. Madrid: Fragua.
- DIAZ, E., & LEÓN, M. (2013). *Recursos humanos y dirección de equipos*. Madrid, España: Paraninfo.

- empredepymes.net. (21 de Agosto de 2014). *Emprende PYME . Net*. Recuperado el 15 de junio de 2016, de <http://www.empredepyme.net/que-es-el-clima-laboral.html>
- Eva, C. M. (15 de Febrero de 2009). *Administración II, Ingeniería de Transporte*. Recuperado el 16 de Julio de 2016, de <http://administracion2transporte.blogspot.pe/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html>
- FORMANCHUK. (16 de Mayo de 2016). *Formanchuk y Asociados*. Recuperado el Junio de 2016, de <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/como-hacer-un-plan-de-comunicacion-interna-7-dimensiones/>
- Galeano, E. C. (s.f.). <http://docencia.udea.edu.co/>. Recuperado el 20 de agosto de 2016, de <http://docencia.udea.edu.co/http://docencia.udea.edu.co/edufisica/motricidadycontextos/modelos.pdf>
- GARCIA RAMIREZ, M. G., & IBARRA VELAZQUES, L. A. (2012). *eumed.net*. Recuperado el 15 de Julio de 2016, de [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion\\_clima\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html)
- García Rosado, B. (15 de Agosto de 2011). *UMAR Universidad del Mar*. Recuperado el 05 de Febrero de 2016, de UMAR Universidad del Mar: [http://www.umar.mx/tesis\\_HX/](http://www.umar.mx/tesis_HX/)
- Gestión. (18 de Agosto de 2014). El 45% de trabajadores no es feliz en su centro de labores. *Gestión*, pág. Versión web.
- Goldhaber, G. M. (1999). *Comunicación Organizacional* (8va ed.). Ciudad de México: Diana Técnico.
- GONCALVES, A. P. (2000). *Geocities*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- GONZALES GAMBOA, G. (12 de Julio de 2012). *Gestiopolis*. Recuperado el 29 de Junio de 2016, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/los-conflictos-en-la-empresa-definicion-analisis-soluciones/>
- HONRUBIA, M. (2005). *Ciencias Píscosociales Aplicadas*. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Javier, F. A. (2006). Tipos de Clima Organizacional. En F. A. Javier, *Fundamentos de la Organización de Empresas* (pág. 129). Madrid: Narcea.

- King Nuñez, K. I. (29 de Marzo de 2012). *Gestiopolis*. Recuperado el 10 de Agosto de 2016, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>
- Luis., S. E. (01 de 2016). *DOCPLAYER* . Recuperado el 15 de Julio de 2016, de <http://docplayer.es/13508123-Estudio-del-clima-laboral-del-personal-de-enfermeria-de-las-unidades-de-salud-mental-de-un-hospital.html>
- Madero, S. O. (08 de Diciembre de 2009). *javeriana.edu.com*. Recuperado el 27 de Enero de 2016, de [javeriana.edu.com: http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis293.pdf](http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis293.pdf)
- Madrid+Salud. (s.f.). *Madrid Salud*. Recuperado el 27 de julio de 2016, de Madrid Salud: [http://www.madridsalud.es/temas/estres\\_laboral.php](http://www.madridsalud.es/temas/estres_laboral.php)
- Melvin., M. B. (2015 de Diciembre de 05). *Scribd*. Recuperado el 27 de Enero de 2016, de Scribd.: <https://es.scribd.com/doc/292212260/Tesis-de-Grado-Con-Ultimos-Arreglos-Final>
- Montserrat Gauchi, J. M. (2014). *Cómo elaborar un plan estratégico de comunicación*. Sant Vicent del Raspeig: Universidad de Alicante.
- Pérez, J. (25 de Octubre de 2010). *docplayer.es*. Recuperado el 09 de febrero de 2016, de [docplayer.es: http://docplayer.es/5394544-Universidad-san-pedro-escuela-de-post-grado-doctorado-en-gestion-y-ciencias-de-la-educacion.html](http://docplayer.es/5394544-Universidad-san-pedro-escuela-de-post-grado-doctorado-en-gestion-y-ciencias-de-la-educacion.html)
- ROBBINS, & JUDGE. (2009). *Comportamiento Organizacional. decimo tercera edición*. Mexico: Pearson Educación.
- ROBBINS, S. P., & JUDGE, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional* . Mexico: Pearson.
- Sánchez Calero, L. (s.f.). *Asociación de Egresados y Graduados PUCP*. Recuperado el 15 de Agosto de 2016, de Asociación de Egresados y Graduados PUCP: [http://aeg.pucp.edu.pe/boletinaeg/articulosinteres/32/comunicaciones\\_sanchez.pdf](http://aeg.pucp.edu.pe/boletinaeg/articulosinteres/32/comunicaciones_sanchez.pdf)
- SORIA, V. (2004). *Relaciones Humanas* (2da ed.). México D.F.: LIMUSA.
- van der Hofstadt, C. (2005). *El libro de las habilidades de comunicación* (2da ed.). Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos, S.A.

**ANEXO 1**  
**MATRIZ LÓGICA DE IVESTIGACIÓN**

La comunicación Interna y su influencia en el Clima Laboral de los colaboradores del Fondo de Salud del para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME). Sede Jesús María. Lima 2016.

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLE INDEPENDIENTE	CATEGORIAS	INDICADORES	TECNICAS	INSTRUMENTOS
¿De que manera la Comunicación Interna influye en el Clima Laboral de los colaboradores del Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME). Sede Jesús María. Lima 2016?	Determinar si la Comunicación Interna influye en el Clima Laboral de los colaboradores del Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME). Sede Jesús María. Lima 2016.	La Comunicación Interna influiría en el Clima Laboral de los colaboradores del Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME). Sede Jesús María. Lima 2016.	COMUNICACION INTERNA				
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICAS	VARIABLE DEPENDIENTE				
¿De que manera el Clima Laboral influye en la conducta de los colaboradores del Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME). Sede Jesús María. Lima 2016?	Establecer si el Clima Laboral influye en la conducta de los colaboradores del Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME). Sede Jesús María. Lima 2016.	El Clima Laboral influiría en la conducta de los colaboradores del Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME). Sede Jesús María. Lima 2016.	Clima Laboral de los colaboradores del Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME). Sede Jesús María. Lima 2016	Conducta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valores.</li> <li>Ética.</li> <li>Trabajo en equipo.</li> </ul>	Observación Encuesta Entrevista	Ficha de observación Formulario de cuestionario Balota
¿Como el Clima Laboral influye en la Fidelización de los colaboradores con el Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME). Sede Jesús María. Lima 2016?	Determinar si el Clima Laboral influye en la Fidelización de los colaboradores con el Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME). Sede Jesús María. Lima 2016.	El Clima Laboral influiría en la Fidelización de los colaboradores con el Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME). Sede Jesús María. Lima 2016.		Fidelización	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción.</li> <li>Oportunidad de crecimiento.</li> <li>Reconocimiento.</li> </ul>		
¿En que Medida el Clima Laboral influye en la Productividad de los colaboradores del Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME). Sede Jesús María. Lima 2016?	Establecer si el Clima Laboral influye en la Productividad de los colaboradores del Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME). Sede Jesús María. Lima 2016.	El Clima Laboral influiría en la Productividad de los colaboradores del Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME). Sede Jesús María. Lima 2016.		Productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos trazados.</li> <li>Metas cumplidas.</li> </ul>		

## ANEXO 2

Encuesta para el personal que labora en la administración sobre la Comunicación Interna en el Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME)

**ANEXO 01: Encuesta para el personal que labora en la administración sobre la Comunicación Interna en el Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME)**

**Instrucciones:**

Estimado participante, a continuación te presento un cuestionario sobre “La Comunicación Interna y el Clima Laboral en el Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME). Distrito de Jesús María. Lima 2013”. Tu respuesta es sumamente relevante; por ello debes leerlo en marcar una de las tres (03) alternativas.

Nunca	A veces	Siempre
01	02	03

Nº	Dimensiones	Nunca (01)	A veces (02)	Siempre (03)
	<b>Dimensión Esencial</b>			
1	Ud. Se reúne con su personal para coordinar las acciones para obtener los resultados que se persiguen.			
2	Durante las reuniones que efectúa con su personal para exponer las tareas a realizar, ¿alienta a los miembros a intercambiar ideas?			
3	Cuando realiza sus reuniones de trabajo su propósito es conseguir acuerdo mutuo creando un ambiente propicio para la colaboración.			
	<b>Dimensión Operativa</b>			
4	¿Se le brinda información relevante acerca de la organización? (¿cómo está conformada? ¿Qué lugar ocupa en la sociedad? ¿Cuál es su posición dentro de la estructura organizacional?)			
5	¿Conoce Ud. Las normativas de trabajo? (Horarios, Códigos, Normas, etc.).			
6	¿Ud. Cuenta con una agenda de tareas diarias para desarrollar sus labores?			
	<b>Dimensión Valorativa</b>			

7	Estima Ud. que en el FOSPEME el personal se comporta y se expresa con sinceridad y coherencia respetando los valores de justicia y de la verdad.			
8	Estima Ud. Que en el FOSPEME se trabaja fomentando la sensación de plenitud y satisfacción.			
9	Ud. considera que el personal que labora en el FOSPEME mantiene un compromiso u obligación de tipo moral en el cumplimiento de sus funciones.			
	<b>Dimensión Motivacional</b>			
10	¿Considera Ud. Que el FOSPEME le brinda oportunidades de crecimiento laboral?			
11	Con respecto a sus compañeros ¿Cree que la Organización es justa y se les brinda lo que se merecen?			
12	En cuanto a sus Jefes ¿Se siente Ud. Escuchado y valorado como miembro de la Organización?			
	<b>Dimensión Aprendizaje</b>			
13	Durante las reuniones ¿Se abre algún espacio de dialogo para colaborar con el conocimiento sobre temas relevantes para el desarrollo de sus tareas?			
14	En caso de tener alguna duda en cuanto a sus tareas ¿se le proporciona información o se le brinda apoyo con algún guía que conozca del tema?			
15	¿Se evalúa su desempeño laboral y cómo lleva adelante su trabajo?			

## ANEXO 3

Encuesta para el personal que labora en la administración sobre el Clima Laboral en el Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME)

**ANEXO 02: Encuesta para el personal que labora en la administración sobre el Clima Laboral en el Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME)**

**Instrucciones:**

Estimado participante, a continuación te presento un cuestionario sobre “La Comunicación Interna y el Clima Laboral en el Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército (FOSPEME). Distrito de Jesús María. Lima 2013”. Tu respuesta es sumamente relevante; por ello debes leerlo en marcar una de las dos (03) alternativas.

<b>Si</b>	<b>No</b>
<b>01</b>	<b>02</b>

Nº	Dimensiones	Si (01)	No (02)
	<b>Ambiente Laboral</b>		
<b>16</b>	¿Considera Ud. Que el ambiente donde trabaja es adecuado para realizar con efectividad su desempeño laboral?		
<b>17</b>	¿Se encuentra equipado con los materiales necesarios (útiles de escritorio, útiles de aseo, equipos y otros) para su comodidad y bienestar dentro de sus ambiente de trabajo?		
<b>18</b>	¿Sugiere alguna mejora con respecto a su ambiente de trabajo? Si, No ¿Por qué?		
	<b>Comportamiento</b>		
<b>19</b>	¿Ud. Considera que el desempeño laboral en el FOSPEME es el resultante del estado emocional positivo o negativo de sus trabajadores?		
<b>20</b>	Ud. Considera que estímulos que recibe del entorno influyen en el comportamiento de los trabajadores del FOSPEME.		

21	En el FOSPEME considera que adecuadas y pertinentes las relaciones sociales entre sus empleados.		
	<b>Actitudes</b>		
22	Ud. considera que el estilo de dirección que se está realizando en el FOSPEME es el adecuado consiguiendo a su vez influirá sobre el comportamiento de los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos trazados.		
23	Considera que las políticas trazadas por la dirección del FOSPEME son las adecuadas para influir en la satisfacción de sus miembros.		
24	En caso de presentarse algún problema o inconveniente entre sus compañeros ¿Considera Ud. Que se encuentra preparado enfrentarlo y conseguir una rápida solución?		

**FICHA DE OBSERVACIÓN PARA INVESTIGACIÓN  
(FOSPEME)**

- Área / Departamento. \_\_\_\_\_
- N° de colaboradores. \_\_\_\_\_
- Fechas. \_\_\_\_\_

N°	INDICADORES	SI	NO	
1	Rango de edad 18 – 25			
2	Rango de edad 25 – 45			
3	Rango de edad 45 - +			
4	N° de escritorios			
5	N° de computadoras			
6	N° de impresoras			
7	N° bibliotecas y repisas			
8	N° computadoras con internet			
9	Útiles de escritorio			
10	Útiles de aseo			
11	N° ventiladores o aire acondicionado			
12	N° servicios higiénicos			
13	N° de dispensadores de agua			
14	N° ventanas			

**BALOTAS DE PREGUNTAS  
(FOSPEME)**

- Área / Departamento. \_\_\_\_\_
- Femenino ( )
- Masculino ( )
- Edad \_\_\_\_\_
- Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en el Fondo de Salud para el Personal Militar del Ejército?

---

---

---

2. ¿Considera usted que la relación con sus jefes es el adecuado? ¿Por qué?

---

---

---

3. ¿El ambiente donde se encuentra cumpliendo sus funciones, es el adecuado para usted? ¿por qué?

---

---

---

4. ¿El clima relacionado con sus compañeros es fraternal? ¿Por qué?

---

---

---

5. ¿Si le ofrecen la oportunidad de migrar a otra institución, con mejor infraestructura pero con el mismo sueldo, consideraría abandonar la organización? ¿Por qué?

---

---

---

6. ¿Logra llegar a sus metas asignadas al finalizar la semana y el mes?

---

---

---