

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON MENCIÓN EN**  
**PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**



**TESIS**

**“NIVELES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU  
CONTRIBUCIÓN AL MEJORAMIENTO DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL DEL  
DEPARTAMENTO DE PATOLOGÍA Y LABORATORIO CLÍNICO DEL  
HOSPITAL REGIONAL DOCENTE LAS MERCEDES – CHICLAYO – REGIÓN  
LAMBAYEQUE – AÑO 2018”**

**TESIS PRESENTADA PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO  
EN PSICOLOGÍA CON MENCIÓN EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.**

**PRESENTADA POR:**  
**Bach. LUIS SANDINO, ALARCON MESTANZA**

**LAMBAYEQUE, PERÚ**

**2019**

“NIVELES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU CONTRIBUCIÓN AL  
MEJORAMIENTO DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL DEL DEPARTAMENTO DE  
PATOLOGÍA Y LABORATORIO CLÍNICO DEL HOSPITAL REGIONAL DOCENTE  
LAS MERCEDES – CHICLAYO – REGIÓN LAMBAYEQUE – AÑO 2018”

---

Bach. LUIS SANDINO ALARCON MESTANZA  
Autor

---

M.Sc. DANIEL ALVARADO LEÓN  
Asesor

Tesis presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo  
para optar el Grado de: MAESTRO EN CIENCIAS CON MENCIÓN EN PSICOLOGÍA  
ORGANIZACIONAL

Aprobado por:

---

Dr. Jorge Castro Kikuchi  
Presidente del jurado

---

Dra. María Elena Segura Solano  
Secretario del jurado

---

M.Sc. Elmer Llanos Díaz  
Vocal del jurado

Lambayeque, 2019



Nº 000213

# ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS



Siendo las 8:00 horas del día VIENE de OCTUBRE del año dos mil diecinueve en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 948-2019 UP-D-FACHSE, de fecha 14/03/19 conformado por:

DR. JORGE ISMAEL CASTRO KIKUCHI PRESIDENTE(A)

DRA. MARIA ELENA SEGURA SOLANO SECRETARIO(A)

M.Sc. ELMER LUNOS DIAZ VOCAL

con la finalidad de evaluar la tesis titulada

NIVELES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU  
CONTRIBUCIÓN AL MEJORAMIENTO DE LA IMAGEN  
INSTITUCIONAL DEL DEPARTAMENTO DE PATOLOGÍA Y  
LABORATORIO CLÍNICO DEL HOSPITAL REGIONAL DOCENTE  
LAS MERCEDES - CHICLAYO - REGIÓN LAMBAYEQUE AÑO 2018.

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) LUIS SANDINO ALARCÓN MESAÑZA

Y asesorado por M.Sc. DANIEL ALVARADO LEÓN

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 2400-2019 UP-D-FACHSE, de fecha 03/10/19

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 97° 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a 1 sustentante(s), quien(es) procedió (ieron) a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 85 puntos que equivale al calificativo de MUY BUENO

En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de

MAESTRO EN PSICOLOGÍA CON MENCIÓN EN PSICOLOGÍA  
ORGANIZACIONAL

Siendo las 8:45 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

Jorge Castro Kikuchi  
 PRESIDENTE

Maria Elena Segura Solano  
 SECRETARIO

Elmer Lunos Diaz  
 VOCAL

Observaciones: \_\_\_\_\_

### **Declaración jurada de originalidad**

Yo, Luis Sandino Alarcón Mestanza, investigador principal, y Daniel Alvarado León, asesor del trabajo de investigación “NIVELES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU CONTRIBUCIÓN AL MEJORAMIENTO DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL DEL DEPARTAMENTO DE PATOLOGÍA Y LABORATORIO CLÍNICO DEL HOSPITAL REGIONAL DOCENTE LAS MERCEDES – CHICLAYO – REGIÓN LAMBAYEQUE – AÑO 2018”, declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso si se demostrara lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiere lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 20 de Junio del 2019

Nombre del investigador: Luis Sandino Alarcón Mestanza \_\_\_\_\_

Nombre del asesor: Daniel Alvarado León \_\_\_\_\_

### **Dedicatoria**

A mi Madre y mi Padre, por sus  
aportes oportunos, su solidaria compañía  
Y su amor incondicional.

A mi sobrina Daoying, por su ternura y  
cariño, inspiración para continuar  
superándome, teniendo la certidumbre  
de mejores mañanas.

A mi hermano Gundy por su  
amistad constante y solidaria, a mis  
hermanas Maire y Nena, a mis  
sobrinos Gundito, Mateo y Rodrigo,  
nuestra fraternidad inquebrantable.

## **Agradecimiento**

A la Universidad Pedro Ruiz Gallo, por sus enseñanzas, su formación, su contribución a mejorar mi humanidad y por representar, a pesar de las limitaciones existentes, la expresión de la educación gratuita, pública y de calidad.

## Índice General

Acta de sustentación (copia).....	iii
Declaración jurada de originalidad.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento .....	vi
Índice General.....	vii
Índice de Tablas.....	viii
Índice de Figuras .....	ix
Índice de Anexos .....	x
Resumen .....	xi
Abstract.....	xii
Introducción.....	13
Capítulo I. Diseño Teórico.....	17
1.1 Antecedentes de la Investigación .....	17
1.2 Base Teórica.....	25
1.3 Definiciones Conceptuales .....	45
1.4 Operacionalización de Variables.....	47
1.5 Hipótesis.....	48
Capítulo II. Métodos y Materiales.....	50
2.1 Tipo de Investigación .....	50
2.2 Método de Investigación .....	50
2.3 Diseño de Contrastación.....	52
2.4 Población, Muestra y Muestreo.....	52
2.5 Técnicas, Instrumentos, Equipos y Materiales de Recolección de Datos .....	54
2.6 Procesamiento y Análisis de Datos .....	54
Capítulo III. Resultados.....	55
Capítulo IV. Discusión.....	75
Conclusiones.....	78
Recomendaciones.....	80
Referencias Bibliográficas.....	81
Anexos.....	83

## Índice de Tablas

Tabla 1 .....	57
Tabla 2.....	72



## Índice de Figuras

<i>Figure 1.</i> Población Muestral por Sexo.....	55
<i>Figure 2.</i> Comunicación Organizacional por Sexo .....	56
<i>Figure 3.</i> Comunicación Organizacional Total .....	58
<i>Figure 4.</i> Comunicación Ascendente .....	59
<i>Figure 5.</i> Comunicación Descendente.....	60
<i>Figure 6.</i> Comunicación Horizontal.....	61
<i>Figure 7.</i> Exámenes Realizados por Programas .....	62
<i>Figure 8.</i> Recursos Directamente Recaudados.....	63
<i>Figure 9.</i> Seguimiento Plan Operativo 2018 .....	65
<i>Figure 10.</i> Seguimiento Plan operativo 2018-Exámenes Realizados- Laboratorio .....	66
<i>Figure 11.</i> Asignación de Presupuesto - Plan Operativo 2018.....	67
<i>Figure 12.</i> Unidad Logística: Elaboración y ejecución de proceso adquisición .....	69
<i>Figure 13.</i> Acceso a formación y capacitación-Plan Operativo 2018.....	71

## **Índice de Anexos**

Anexo 1: Datos Básicos del Problema .....	83
Anexo 2: Instrumento de Recolección de Datos .....	89
Anexo 3: Formato de Tabulación de Datos .....	91

## **Resumen**

La presente investigación se realizó en el departamento de patología y laboratorio clínico del Hospital Regional Docente las Mercedes, con el fin de determinar los niveles de la comunicación organizacional y su relación significativa con la imagen institucional. Teniéndose como variables: niveles de la comunicación organizacional y la imagen institucional.

El tipo de investigación fue de carácter correlacional, transversal, con una muestra de 40 colaboradores que laboran en el departamento de patología y laboratorio clínico del Hospital Regional Docente las Mercedes.

Se utilizaron como instrumentos, el cuestionario de comunicación organizacional cuyo autor es Portugal del año 2005 que tiene como objetivo evaluar la comunicación en sus tres niveles: nivel ascendente, nivel descendente y nivel horizontal y documentos de gestión.

El análisis estadístico de los datos se realizó a través de cifras porcentuales, se procesó la información, los cuales fueron tabulados y se elaboraron cuadros, fichas estadísticas, con columnas con cifras absolutas y porcentuales.

Se determinó que los niveles de la comunicación organizacional en el personal del departamento de patología y laboratorio clínico del Hospital Regional Docente las Mercedes tiene un rango promedio. Comprobándose la contribución de los niveles de la comunicación organizacional al mejoramiento de la imagen institucional del departamento en mención, estableciéndose una relación significativa entre las variables estudiadas.

Palabras Claves: Niveles de comunicación organizacional, imagen institucional, documentos de gestión.

### **Abstract**

The present investigation was carried out in the Department of Pathology and Clinical Laboratory of the Hospital Regional Docente Las Mercedes, with the purpose of determining the Levels of the Organizational Communication and its contribution to the improvement of the Institutional Image.

The type of research was basic, descriptive, correlational, transversal with a sample of 40 collaborators.

To obtain the results, the Organizational Communication questionnaire was used, whose author is Portugal of the year 2005, which aims to evaluate communication at its three levels: ascending level, descending level and horizontal level, and Management Documents (statistics information, Operational Plans, Follow-ups of the Operational Plans, Strategic Plan), which allowed observing the degree to which the Institutional Image is found.

The statistical analysis of the data was carried out through percentage figures.

It was determined that the Organizational Communication, even in the average range found in its Levels, contribute to the Improvement of the Institutional Image, as stated in the Management documents, observing that the Department in question is the one that contributes most to the Directly Raised Resources. and provides an important support task to the other departments of the Hospital

**Key Words:** Levels of Organizational Communication, Institutional Image, Management Documents.

## **Introducción**

La comunicación organizacional es elemental en todo proceso de desarrollo que implica contar con una estructura coordinada, materializándose en niveles de comunicación ascendente, descendente y horizontal, siendo estos niveles, sumamente relevantes al momento de la implementación de actividades, planes, y estrategias, repercutiendo en la imagen de la institución. Los niveles de la comunicación organizacional posibilitan la implementación de acciones, lo cual se evidencia en la imagen institucional, que es una aproximación del nivel de coordinación establecido al interior de la institución, todo esto constatado en los documentos de gestión.

Los niveles de la comunicación organizacional, permiten al personal de las instituciones realizar las coordinaciones necesarias para la concreción de objetivos, contribuyendo a la imagen institucional de la organización, la cual, será percibida de manera positiva o negativa por el entorno. Por consiguiente, la imagen de la institución es el resultado del nivel de coordinación que se lleva a cabo dentro de la organización, precisando que esta coordinación solo puede darse a través de la comunicación.

Por tanto, el logro de objetivos y resultados esperados de la organización, dependerán de los niveles de la comunicación organizacional y ésta coordinación se evidenciará hacia el exterior a través de imágenes, que vendrían a ser la representación de lo que es la organización o de lo que la Organización intenta revelar hacia los demás; estas imágenes de la organización, vienen a ser, lo que hoy se denomina, imagen institucional o imagen corporativa.

La presente investigación se planificó de la siguiente interrogante: ¿En qué medida los niveles de la comunicación organizacional contribuirán al mejoramiento de la imagen

institucional del departamento de patología y laboratorio clínico del Hospital Regional Docente las Mercedes?, interrogante que surgió tras observar, desabastecimiento de insumos y reactivos de laboratorio, quejas de usuarios, insuficiente presupuesto asignado al departamento de Laboratorio, producto de la poca comunicación ascendente, la compleja comunicación descendente e insuficiente comunicación horizontal, lo cual sugería una repercusión en la imagen institucional del departamento.

Teniendo en cuenta estas observaciones se proyectaron los siguientes objetivos:

Como **Objetivo General:** Determinar los niveles de la comunicación organizacional y su contribución al mejoramiento de la imagen institucional del departamento de patología y laboratorio clínico del Hospital Regional Docente las Mercedes.

Como **Objetivos Específicos:** Aplicar cuestionario de comunicación organizacional de Portugal (2005) al personal del departamento de patología y laboratorio clínico del Hospital Regional Docente las Mercedes.

Procesar e interpretar los datos estadísticos del cuestionario aplicado.

Identificar los niveles de la comunicación organizacional en el personal del departamento de patología y laboratorio clínico del Hospital regional Docente las Mercedes.

Establecer la relación significativa entre niveles de la comunicación organizacional y la imagen institucional del departamento de patología y laboratorio clínico del Hospital Regional Docente las Mercedes.

Comprobar la contribución de los niveles de la comunicación organizacional al mejoramiento de la imagen institucional del departamento de patología y laboratorio clínico del Hospital Regional Docente las Mercedes.

Se ha Tenido como **Objeto de Estudio** los niveles de la comunicación organizacional y su contribución al mejoramiento de la imagen institucional del departamento de patología y laboratorio clínico del Hospital Regional Docente las Mercedes.

El **Campo de Acción** ha sido el departamento de patología y laboratorio clínico del Hospital Regional Docente las Mercedes.

El **Tipo y Diseño de Investigación** ha sido correlacional, no experimental, de corte transversal.

Se aplicaron técnicas de intervención social de cuestionario, utilizando el **cuestionario de Portugal (2005)** que tiene como objetivo evaluar la comunicación en sus tres niveles: ascendente, descendente y horizontal, el ámbito de aplicación es para adultos trabajadores, el tipo de aplicación es individual y colectiva, el tiempo de aplicación es de 10 a 15 minutos, contando con 15 enunciados, de los cuales los primeros cinco se encargan de evaluar la comunicación ascendente, los siguientes cinco la comunicación descendente y los últimos cinco enunciados miden la comunicación horizontal, No existen respuestas buenas o malas, el significado de las cinco opciones, se pueden comprender claramente y son: 5 = Siempre, 4 = Frecuentemente, 3 = Algunas veces, 2 = Ocasionalmente, 1 = Nunca, la descripción de la calificación es como sigue: el puntaje máximo obtenido en el test es de 75 y Los rangos son:

- 60 a 75 = Alto (Adecuada comunicación organizacional)
- 45 a 59 = Medio (Comunicación organizacional promedio)
- 01 a 44 = Bajo (Inadecuada comunicación organizacional)

Los rangos por áreas son:

- 20 a 25 = Alto (Adecuado)
- 15 a 19 = Medio
- 1 a 14 = Bajo

**Documentos de gestión** como el plan estratégico, el plan operativo 2018 y el seguimiento del plan operativo 2018, estadística de exámenes realizados por programas, los cuales nos sirvieron para evaluar los niveles de comunicación organizacional e imagen institucional.

El presente trabajo es relevante puesto que ha permitido determinar los niveles de la comunicación organizacional y su contribución al mejoramiento de la imagen institucional del departamento de patología y laboratorio clínico del Hospital Docente las Mercedes, siendo sus beneficiarios los trabajadores del departamento, puesto que los resultados les servirán como referente para mejorar los niveles ascendente, descendente y horizontal de la comunicación organizacional y de esta manera contribuir al mejoramiento de la imagen institucional del departamento mencionado.



## **Capítulo I. Diseño Teórico**

### **1.1 Antecedentes de la Investigación**

#### **Nivel Internacional**

En relación la variable comunicación organizacional se detallan los siguientes estudios identificados:

Vanessa Guzmán Paz (2012), realizó un estudio en comunicación organizacional, cuyos objetivos fueron realizar un análisis profundo de los elementos que interactúan en el proceso comunicativo dentro de las organizaciones, para lo cual utilizó el método descriptivo, estableciendo como población a los habitantes de la ciudad de México, obteniendo como resultados una evaluación de la importancia de la comunicación en las organizaciones, arribando a conclusiones importantes, como que la comunicación es el proceso social más importante, afirmando que sin este proceso, el hombre se encontraría aún en el primer eslabón de su desarrollo y no existiría la sociedad, ni la cultura.

En relación con lo mencionado, no es posible comprender al hombre como ser social, sin considerar su interrelación con las organizaciones. Los seres humanos han pertenecido a grupos organizacionales formales e informales desde sus orígenes, de tal manera que sería imposible tratar de separar al individuo de los grupos, desde que el hombre se une con otros para desarrollarse y diferenciar papeles y roles en beneficio mutuo, se habla de una organización.

Las organizaciones están formadas por individuos que ocupan ciertas posiciones o representan determinados roles. El flujo de mensajes entre estas personas, sigue ciertos caminos, los cuales se denominan redes de comunicación, que existirán, tanto si se incluye a dos personas, como a toda la organización. De acuerdo a esto se tendrá comunicaciones descendentes, ascendentes y horizontales.

Ante esto, la comunicación organizacional es el proceso por el cual se transmite información, sentimientos, pensamientos, y cualquier otra cosa que sea relevante y pueda ser compartida para la concreción de las metas orgánicas de la empresa. Por tanto, la comunicación Organizacional es un proceso, que se realiza en un lapso de

tiempo y necesita de varios elementos para que se realice, siendo por tanto un suceso que se suscita, de forma natural, en cualquier organización.

El Dr. Pedro Manuel Zayas Agüero (2011), autor del libro *La Comunicación Interpersonal*, que tiene como objetivo general el optimizar la comunicación interpersonal en el trabajo y en la vida diaria, caracterizando la esfera cognitiva, afectiva y auto reguladora que determina la personalidad, reconociendo las habilidades y las competencias comunicativas en los otros y a sí mismo e interpretando la comunicación verbal y extra verbal haciendo énfasis en las expresiones emocionales, gestos y errores al valorar la imagen.

Llegó a la conclusión de que la comunicación en la organización es la columna vertebral del trabajo, por lo tanto, las estrategias, objetivos, planes de acción, planes de trabajo procesos, funciones, liderazgo, toma de decisiones, clima organizacional, manejo de conflictos, actitudes, solución de problemas, creación de grupos de trabajo, gestión del tiempo y todos los aspectos que se contemplan en la vida laboral dependen de la comunicación.

En ese sentido la comunicación constituye una herramienta de gestión, que repercute en todos los miembros de la empresa, mejorando la motivación, el compromiso, el clima organizacional, generando altos rendimientos y mejora de la Imagen Institucional.

Es pertinente apreciar, que lo expresado por este autor es sumamente relevante, puesto que sitúa a la comunicación como el eje fundamental en la estructura de las organizaciones y por tanto de la vida de todos los seres humanos. La comunicación, entonces, como proceso ligado a todo el quehacer de las empresas, juega un papel fundamental en la interacción de la organización con su entorno, tanto laboral, como general, constituyendo la base de las funciones directivas y el medio que unifica la actividad de la organización. La comunicación es entonces el proceso que está ligado a la organización y sin este, no es posible la cooperación, la coordinación y la integración del trabajo.

Francisco José Palací Descals (2008), en su libro *Psicología de la Organización*, establece como objetivos: Comprender la importancia que tiene la comunicación en las organizaciones, conocer los diferentes elementos que componen el proceso de comunicación organizacional, analizar los aspectos clave de la comunicación vertical descendente y ascendente, estudiar las funciones que cumple la comunicación horizontal dentro de la organización, estableciendo como una de sus conclusiones que la comunicación es un proceso básico que impregna todos los aspectos de la vida de las organizaciones.

La comunicación se considera un proceso esencial de la organización, hasta el punto de que las organizaciones no pueden existir sin comunicación. De hecho, sin comunicación los miembros de la organización no sabrían qué producir o hacer, ni por qué deberían hacerlo. Por lo que, cuando la comunicación se suspende, la actividad organizada deja de existir y se vuelve a una etapa de actividad individual descoordinada.

Por tanto, según lo leído, cuando surgen conflictos y disputas dentro de un grupo o entre distintos grupos de la misma organización, resulta común, que en el trasfondo se encuentre un problema de comunicación, por consiguiente, la relevancia de que la comunicación en todos sus niveles sea adecuada determinará el clima organizacional, el cual influirá en los resultados que la organización se ha fijado obtener, al final del ejercicio operacional, influyendo en la imagen institucional.

En este sentido resulta imposible imaginar una organización sin comunicación, puesto que es una de las actividades a la que más tiempo dedican las personas en su trabajo, convirtiendo en una herramienta determinante que influye en todos los aspectos de la institución.

Jesús Timoteo Álvarez (2013), en su libro *Manejo de la Comunicación Organizacional*, tuvo como objetivo, estudiar el camino recorrido por la comunicación en las últimas décadas, desde su papel de herramienta instrumental hasta convertirse en un activo de las corporaciones, al mismo nivel que el activo financiero.

Para ello se analiza el papel de la comunicación en la tercera revolución industrial, la comunicación como instrumento en los años ochenta, el papel estratégico adquirido en los años noventa y las perspectivas de un modelo de gestión digital, que se abren en el mercado digital, donde las tecnologías permiten la cultura de lo instantáneo.

Arribó a las conclusiones de que estamos en un sector especialmente cambiante y, que los modos y formatos de gestión desarrollados en los últimos treinta años se han presentados en torno a dos modelos: uno que maneja la comunicación como una herramienta de gestión y el otro que utiliza la comunicación como una función, son postulados convencionales, casi clásicos y como tales deben ser respetados y tenidos en cuenta. Sin embargo, otros parámetros se están desarrollando.

Por lo tanto, el avance de la comunicación en las organizaciones ha ido evolucionando de acuerdo a los avances tecnológicos, estableciendo nuevas formas de comunicación, las cuales deben ser aprovechadas al máximo por los órganos de gestión de la empresa, por cuanto se requiere una apertura constante al cambio y una capacitación que permita que los avances tecnológicos sean un mecanismo que ayude a facilitar la labor del empleado.

Fernández, Collado. (2005). En su libro *La Comunicación en las Organizaciones*, situado en la ciudad de México D.F. estudia a la comunicación organizacional como un conjunto de estrategias y acciones reservadas a agilizar y fortalecer el tránsito de información que se da entre los integrantes de una organización, o entre la institución y el medio en el que se desarrolla.

Estas actividades permiten influir en los criterios, capacidades y comportamientos de los clientes internos y externos de la organización, todo con el objetivo de que la organización cumpla de manera eficiente con los objetivos. Esta variable bien gestionada puede fomentar que el trabajador tenga un alto nivel de compromiso y por ende un alto nivel desempeño, contribuyendo a mejorar la imagen Institucional de la empresa.

### **Nivel Internacional**

En relación la variable imagen institucional se detallan los siguientes estudios identificados.

Paul Capriotti (2013) en su libro *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*, trata de la Importancia de la Imagen Corporativa indicando que en la actualidad uno de los problemas más importantes es que la gente no tiene la suficiente capacidad de memoria o retención para recordar todos los productos o servicios que las organizaciones ofrecen. Es decir, aparece una creciente dificultad de diferenciación de los productos o servicios existentes. Por esta razón, la Imagen Corporativa adquiere una importancia fundamental, creando valor para la empresa y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma.

De lo anteriormente prescrito se desprende, que el autor identifica la importancia de la imagen corporativa o institucional, situándola como un aspecto relevante para que la empresa o las instituciones, puedan desarrollar sus actividades de manera exitosa y logren cumplir sus metas y objetivos.

Idalberto Chiavenato (2011), en su libro *Administración de Recursos Humanos*, se plantea como objetivo establecer que las personas no son un problema para la organización, sino una solución, por lo que dejan de ser el desafío para convertirse en una ventaja competitiva, llegando a la conclusión de que las personas dejan de ser el recurso organizacional más importante para convertirse en un socio estratégico, si la organización sabe cómo tratarlas.

Por lo que el clima organizacional en el nivel de la organización, es un aspecto importante en la relación entre personas y organizaciones.

De lo descrito se puede interpretar que las personas se hayan en un proceso continuo de adaptación, la cual varía de una persona a otra y de un momento a otro, para satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio, que le permita realizar las tareas asignadas de la mejor manera. Este equilibrio podría verse afectado por un entorno laboral no adecuado, incidiendo significativamente en la manera como se llevan a cabo las labores especificadas y por tanto se deterioraría la imagen institucional de la organización.

### **Nivel Nacional**

En relación a la variable comunicación se detallan los siguientes estudios identificados.

Max Tello Charún (1994), en su libro *Empresa y Comunicación: estado de la comunicación empresarial en el Perú*, analiza la coyuntura política del Perú y sus implicancias en la comunicación empresarial, llegando a determinar una esperanza para el sector priva que puede aprovechar el desorden comunicacional y la precariedad de los medios de las entidades estatales para comunicarse.

De lo revisado se evidencia que la comunicación empresarial puede y debe aportar a las mejoras necesarias de la organización, entendiéndose que al dinamizar los niveles de comunicación y modernizar los sistemas comunicativos, las repercusiones serán positivas para cualquier empresa.

Orellana, G., Bossio, S. y Carhuallanqui, J. (2013), en su trabajo de investigación titulado *Comunicación Organizacional en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional del Centro del Perú*, realizó una indagación con el propósito de establecer las características y diferencias de la percepción sobre la Comunicación Organizacional. La muestra estuvo conformada por 164 estudiantes, 15 docentes y 3 miembros del personal administrativo.

El instrumento empleado fue el cuestionario de comunicación organizacional de Portugal (1994) conformado por 14 ítems. Los resultados del estudio muestran que existe una percepción neutra sobre la comunicación, con tendencia a ser negativa en los docentes y con tendencia a ser positiva en los estudiantes y los miembros administrativos.

En conclusión, este estudio muestra las características y diferencias de la percepción sobre la comunicación organizacional, la cual será distinta de acuerdo a las experiencias de cada ser humano, por lo que es importante tratar de equiparar el mensaje a fin de que todos puedan, por lo menos, entender el núcleo central de éste.

### **Nivel Nacional**

En relación a la variable imagen institucional se detallan los siguientes estudios identificados.

Alva, (2015), en su trabajo de investigación de maestría titulado: “La imagen corporativa desde una visión integral”. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, escuela de postgrado; planteó como objetivo investigar la imagen corporativa desde un enfoque integral, que la conciba con una visión de largo plazo orientada a construir una buena propuesta conceptual, tanto de un marco teórico consolidado, como de un grupo de indicadores de gestión; para ello estableció un enfoque cualitativo de diseño hermenéutico interpretativo, documental.

La población estuvo constituida por el conjunto de documentos analizados; entre sus principales conclusiones se tiene que: A nivel del manejo conceptual existe ambigüedad de términos básicos como imagen, identidad y comunicación corporativas, creyendo que esta confusión o falta de consenso ocasiona un entendimiento parcial o inexacto de la imagen corporativa que luego, en la práctica, lleva también a una gestión limitada.

Con respecto a la situación actual de la gestión de imagen corporativa se encontró que no todos los profesionales de esta área aplican un enfoque integral de la imagen corporativa y que si bien consideran que son un área que aporta al interior de sus empresas, su gestión es aún algo limitada por no tener indicadores de gestión más macro o estratégicos.

En relación a los indicadores para evaluar la reputación corporativa encontró diferentes metodologías de medición y propuestas de indicadores, pero sin ningún consenso sobre el tema, por lo que consideró que es un campo aún por desarrollar y para cual propuso un esquema conceptual de indicadores como punto de partida para próximas investigaciones.

Juan Carlos Gutiérrez V. (2011) en su libro Identidad Corporativa, nos refiere que el resultado de todas las informaciones recibidas por el entorno y emanadas desde la entidad será la formación de una memoria colectiva y, finalmente, una imagen de

la misma. Por ello, toda organización debe tener eso en mente y actuar en consecuencia mediante una comunicación global desde todas sus dimensiones.

Tomando esta referencia se entiende que la comunicación y la imagen institucional guardan una estrecha relación, siendo significativamente influyente la comunicación en la imagen institucional de la organización.



## **1.2 Base Teórica**

A continuación, el autor de la presente investigación procederá a describir los contenidos temáticos sobre cada una de las variables en estudio.

La comunicación organizacional es sumamente importante para la organización, pues a través de ella, los trabajadores pueden transmitir su manera de percibir el entorno emitiendo y recibiendo mensajes, lo que le permite realizar las actividades necesarias para cumplir las metas propuestas, por lo tanto, toda la coordinación realizada a través de la comunicación se verá reflejada en la Imagen Institucional, la cual será proyectada a la sociedad y esta la percibirá de manera positiva o negativa.

Sin embargo, cuando la comunicación es deficiente el clima laboral se torna inaceptable haciendo que las tareas no seas cumplidas de la mejor manera, trasluciendo una Imagen Institucional no positiva, por lo cual se evidencia, que la comunicación Organizacional puede contribuir al mejoramiento de la imagen institucional, cuando ésta es adecuada, reflejándose en los documentos de gestión, tales como los planes estratégicos, planes operativos, entre otros.

### **Niveles de Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional tiene un carácter relevante en toda institución que pretenda ser eficiente, lograr sus objetivos y proyectar una imagen institucional adecuada, por lo que es determinante una comunicación interna que fluye en sus niveles descendente, ascendente y horizontal. Kreps (1990) afirma:

La comunicación Descendente, parte de la cabeza o del directivo hacia abajo, y su misión es controlar e informar.

La comunicación descendente emana o surge de la alta dirección hacia los niveles inferiores de la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación constituye el sistema de mensajes formal más básico.

Desempeña funciones claves como:

- El envío de indicaciones hacia las jerarquías inferiores.
- Brinda información que tiene relación con el trabajo y el desempeño laboral de los integrantes de la organización.
- Facilita a los integrantes de la organización la posibilidad de reconocer y hacer propias los objetivos organizacionales.

la comunicación ascendente fluye de los trabajadores de nivel jerárquico inferior hacia los niveles jerárquicos altos (gerentes). Esta comunicación tiene funciones importantes dentro del campo organizacional, tales como:

- Brinda retroalimentación a los altos mandos acerca de las problemáticas actuales de la empresa, además de información sobre las actividades diarias que se requieren para la toma de decisiones sobre la dirección de la empresa.
- Es la principal fuente de los altos mandos para determinar cuna efectiva es la comunicación de tipo descendente.
- Tiene la función de disminuir la tensión o estrés de sus trabajadores al permitir que ellos compartan información importante a sus jefes.
- Promueve la participación e involucramiento de los trabajadores, aumentando la unión e integración de la organización.

La comunicación horizontal fluye entre los integrantes de la organización que están dentro de un mismo nivel de jerarquía; establece la comunicación entre compañeros. Este tipo de comunicación cumple varias funciones como:

- Facilita que se coordinen actividades de la organización, fomentando establecer adecuadas relaciones interpersonales.
- Crea un espacio para poder compartir e intercambiar información importante de la empresa entre los compañeros del trabajo.
- Canal de comunicación formal que facilita la solución de conflictos y asuntos problemáticos entre compañeros.
- Permite el apoyo mutuo entre los compañeros. (p.227)

Es preciso manifestar que la comunicación ascendente, descendente y horizontal, pueden presentar inconvenientes comunicativos, que de darse implicarían un retraso en las funciones de la organización, ante esto Kreps (1990) indica lo siguiente:

#### Inconvenientes en la comunicación descendente

- Diversas organizaciones emplean desmedidamente el nivel de comunicación descendente ocasionando saturación de mensajes, dando como resultado un exceso de órdenes, direcciones y normas hacia los integrantes del bajo nivel de la organización, generando frustración y confusión en los empleados.
- Los jefes dan a sus empleados directivas contradictorias, ocasionando ansiedad y confusión en ellos. Ello puede conducir a un conflicto de roles para gran número de los integrantes de la organización, los cuales se encuentran atrapados entre: cumplir la tarea encomendada y no cumplirla.
- Este tipo de comunicación es poco clara. Los altos mandos pueden utilizar lenguaje técnico o jergas que son poco comprensibles por los

trabajadores, generando que la comunicación sea poco precisa y entendible; dejando a los trabajadores inseguros acerca de lo que se debe hacer en la organización.

- En este tipo de comunicación generalmente se comunica la poca consideración de los altos mandos hacia sus subordinados. Las interpretaciones de ésta comunicación pueden provocar sentimientos de resentimiento de los trabajadores hacia los directivos y la organización.

#### Inconvenientes en la comunicación ascendente

- Contar los problemas que ocurren dentro de la organización a los jefes puede resultar arriesgado, debido a que los empleados temen ser castigados por sus superiores. Si dichos comentarios provocan la ira de sus jefes, corren el riesgo del despido del puesto laboral.
- Los superiores son poco receptivos a la retroalimentación sincera de sus trabajadores, y pueden reaccionar de modo defensivo. Tales situaciones desaniman a los trabajadores a manifestar información desfavorable de la empresa a sus jefes.
- Por lo general, suele ser difícil tener contacto con los miembros de nivel jerárquico alto de la organización.

#### Inconvenientes en la comunicación horizontal

- Los superiores pueden no reconocer este tipo de comunicación como una forma útil y necesaria de comunicarse dentro de las organizaciones. Muchos de ellas, desaniman la comunicación entre los compañeros, inclusive llegando al castigo. Los jefes suponen que este tipo de comunicación se base en chismes y perjudica a la empresa.

- Los integrantes de una organización están muy ocupados en sus propias áreas laborales, al punto que disponen de tiempo limitado para poder comunicarse con otros miembros del personal.
- Son insuficientes los canales de comunicación formal enfocados a este tipo de comunicación. (p. 228)

### **Participación Laboral**

Las actuales condiciones laborales en el mundo y en nuestro entorno nacional, han ido desarrollándose marcando un cambio notorio respecto a la participación de la mujer, varias décadas postergada en el campo laboral y que hoy en día adquiere cada vez más terreno dentro de las organizaciones. De acuerdo a esto la Organización Internacional del Trabajo (2018) sostiene:

A fines de 2017 por primera vez se registró una tasa de participación laboral de las mujeres superior al 50 por ciento, al alcanzar 50,2 por ciento. Los datos fueron considerados como una cifra sin precedentes en los mercados de trabajo de la región. Pero, al igual que sucede en otras partes del mundo, esta participación no basta para cerrar las brechas existentes.

Por otra parte, en lo referente a nuestro país, la participación de la mujer en el campo laboral ha ido acrecentándose con el paso de los años.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), entre el 2007 y 2017, el número de **mujeres** pertenecientes a la población económicamente activa (PEA) ocupada pasó de 6,2 millones a 7,3

millones; es decir, creció 17,6%. Con ello, la participación femenina creció 0,5% en el período analizado, lo que representó el 44,2% de la fuerza laboral; mientras que la contribución masculina se ubicó en 55,8%.

(Maza, 2019)

Por consiguiente, la participación de modo equitativo tanto de mujeres y de hombres en las instituciones se han ido manifestando de manera positiva, permitiendo que ambos sexos puedan acceder al mercado laboral de manera inclusiva, con esto se ha avanzado en esta materia, pero se mantiene aún una brecha laboral que debe seguir desarrollándose con el fin de lograr un acceso al campo laboral sin discriminaciones de ninguna clase.

### **Característica de la Comunicación Femenina y Masculina**

La comunicación que fluye en la organización puede tener un marcado diferendo de acuerdo al emisor, ya sea este hombre o mujer, debiéndose tomar en cuenta esta este factor para mejorar los niveles de la comunicación en las organizaciones.

Las mujeres deben hablar poco; hablar bien (no usar malas palabras); hablar suavemente (no gritar); no dar órdenes, sino pedir o sugerir; no interrumpir; ser corteses; etc. En este contexto restringido, las mujeres han reaccionado autocorrigiendo su habla: buscan las formas más cercanas a la norma y al prestigio. Para ellas hablar bien, hablar con marcas de prestigio, supone un aval social y una carta de presentación que les confiere un estatus, a veces ficticio, difícil de conseguir por otros medios. Con esa motivación, las mujeres han sido a la vez lingüísticamente conservadoras -preservando formas tradicionales- e

innovadoras -impulsando nuevas formas que consideran prestigiosas.  
(Apaza, 2014)

En este sentido, estudiando las diversas características de los estilos de la comunicación tanto de hombres como de mujeres, Valero (2001) manifiesta:

### **Características de los estilos femenino y masculino**

La mayoría de las investigaciones realizadas en torno a la manera de hablar de mujeres y hombres han concluido que cada género tiene sus propias características, creando de esta manera sociolectos diferentes que dificultan el entendimiento porque utilizan diferentes mecanismos del lenguaje para mostrar la implicación y el compromiso en la conversación.

**Estilo de conversación (sociolecto) femenino:** Numerosas/os autoras/es señalan que el estilo de conversación femenino se define por la facilidad de establecer temas de conversación de los que se tendrán conversaciones prolongadas. Especialmente cuando se trata de temas centrados en preocupaciones personales o específicas. Entretanto se produce la conversación, las mujeres mostrarán una actitud tranquila físicamente y recogidas en el espacio intentando mirar a la persona con la que habla, mostrando una proximidad física (cuerpo orientado hacia la/el interlocutor/ora) con algún contacto que matice la intervención, sin violencia (...).

**Estilo de conversación (sociolecto) masculino:** Este sociolecto es el considerado como normal y con el que se realizan las comparaciones para saber si se está dentro del estilo estándar. Este estilo conversacional está determinado por el establecimiento de muchas conversaciones sobre

temas muy variados, pero durante un periodo de tiempo muy limitado, sin profundizar, intentando, además, evitar los que versen entorno a preocupaciones personales que se tratará de manera impersonal y abstracta, desvalorizando las preocupaciones de la/el otra/o e intentando introducir, continuamente “sus temas”, e intentando que estos se vean limitados a un aspecto meramente informativo. Respecto al espacio suelen mostrar una actitud inquieta y difusa, buscando “algo” que hacer. Se desparraman en el espacio y huyen de la orientación directa hacia la/el otra/o o de fijar a mirada en la/el interlocutor/ora. A todo esto, hay que añadir que en principio no hay contacto físico durante la conversación, excepto en caso de la conversación sea entre hombres, donde se utiliza, ocasionalmente, una agresión lúdica, que pretende mostrar que se acepta a éste (agredido) en la conversación como “colega”. Utilizan, además, con frecuencia, la interrupción, presentando una tendencia invariable a discutir las afirmaciones de la/s persona/s con la/s que está conversando, lo que, en muchas ocasiones, se observa como un uso desmesurado de poder en el acto de comunicación. (p.7)

Ante esto, es pertinente observar, que las mujeres tienden a tener una mejor predisposición a una comunicación adecuada, la cual se verá reflejada en la organización, en la materialización de las metas propuestas y en el ambiente laboral, lo que repercutirá en la imagen institucional de la organización.

### **Teorías de la Organización**

Existen diversas teorías que es relevante abordar, las cuales permiten establecer un panorama esclarecedor sobre los niveles de la comunicación organizacional y su



contribución a la imagen institucional. Del estudio de estas teorías determinan la importancia de los niveles de la comunicación organizacional y su función primordial en la obtención de resultados, cumplimiento de metas y coordinación entre sus estructuras funcionales.

Para Chiavenato son doce los principales enfoques, teorías y prácticas que se pueden detectar entre 1903 y 1990 (...). 1903 Administración científica, 1909 teoría de la burocracia, 1916 Teoría clásica, 1932 Teoría humanista, 1947 Teoría estructuralista, 1951 Teoría de los sistemas, 1953 Enfoque socio técnico, 1954 Teoría neoclásica, 1957 Teoría conductual, 1972 Teoría de la contingencia, 1990 Nuevos enfoques. (Hernández, 2014, p.20)

Entre las teorías mencionadas, abordaremos las siguientes: Teoría clásica, Teoría de relaciones humanas, Teoría de sistemas.

### **Teoría Clásica**

La teoría clásica nace en un contexto en el cual era imperioso aumentar la producción para satisfacer las necesidades del creciente mercado de aquella época, producto de la revolución industrial, en este escenario destacan como sus más notorios exponentes: Frederick W. Taylor y Henry Fayol, quienes sentaron las bases de una visión de organización vertical y rígida, en este sentido es oportuno observar los trabajos de estos dos exponentes, para lo cual, Marcó, Loguzzo y Fedi (2016) sostienen:

El diagnóstico de Taylor se puede resumir en los siguientes puntos:

- El desperdicio presente en la industria es a causa del comportamiento humano. Como observamos en la cita inicial, este comportamiento se caracterizaba por movimientos torpes, ineficientes o mal dirigidos.
- Las razones de esta ineficiencia, según Taylor, corresponden a que el hombre genera con sus comportamientos la limitación de la producción, porque procura trabajar lo menos posible, trabajar despacio para que no se logre alcanzar toda la tarea diaria o hacer una “simulación del trabajo”. Taylor afirma: “La producción de cada hombre y de cada máquina puede aumentar hasta el doble si se combaten la lentitud y la «simulación del trabajo»” (Taylor, 1986). (p.60)

De lo descrito se observa el carácter rígido de Taylor, al intentar responder a las exigencias de la época recargando en que la producción se mejoraría si existiera más trabajo, a mayor rapidez los resultados de la organización mejorarían, es preciso acotar que se esboza una suerte de comunicación vertical, de mando inflexible.

Principios de la administración científica, según Taylor.

- 1 - Principio de planeación: sustituir el criterio individual, la improvisación y la actuación empírico práctica del operario en el trabajo por los métodos basados en procedimientos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método de trabajo.
2. Principio de preparación: seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos y entrenarlos para producir

más y mejor, en concordancia con el método planeado. Disponer y distribuir racionalmente las máquinas y los equipos de producción.

3. Principio de control: controlar el trabajo para cerciorarse de que está ejecutándose de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia debe cooperar con los empleados para que la ejecución sea la mejor posible.

4. Principio de ejecución: asignar atribuciones y responsabilidades.  
(Chiavenato, 2006, p.56)

Consecuentemente y referenciando a Fayol, Federico Marcó et al. (2016) refieren:

Esta teoría parte de analizar la organización como un todo integrado, en el cual su estructura debe garantizar la eficiencia organizacional, a partir de generar las condiciones necesarias para el logro de altos niveles de eficiencia en cada una de las partes involucradas, ya sean departamentos, secciones o personas.

La obra principal de Fayol es Administración industrial y general, publicada en 1916. En ella, parte de la afirmación de que el conjunto de operaciones que realiza toda empresa puede dividirse en seis grupos (Fayol, 1985, p. 7):

- Funciones técnicas: relacionadas con la producción de bienes o servicios.
- Funciones comerciales: relacionadas con la compra, venta y permuta.
- Funciones financieras: relacionadas con la búsqueda y administración de capitales.

- Funciones de seguridad: relacionadas con la protección y preservación de los bienes y de las personas.
- Funciones contables: relacionadas con los registros, inventarios, balances, análisis de costos y estadísticas.
- Funciones administrativas: relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, y se ubican siempre en un nivel jerárquico superior a ellas.

La salud y el buen funcionamiento del cuerpo social dependen de una serie de condiciones que el autor denomina “principios de administración”:

- División del trabajo: especialización de las tareas de las personas para aumentar la eficiencia.
- Autoridad y responsabilidad: la autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de hacerse obedecer; la responsabilidad es una consecuencia de la autoridad e implica el deber sobre las tareas. Ambas, autoridad y responsabilidad, deben estar equilibradas entre sí.
- Disciplina: obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
- Unidad de mando: cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única.
- Unidad de dirección: asignación de un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
- Subordinación de los intereses individuales a los generales: los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.

- Remuneración del personal: debe haber (en cuanto a la retribución) satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.
- Centralización: concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.
- Cadena escalar: línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.
- Orden: debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar, es el orden material y humano.
- Equidad: amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.
- Estabilidad del personal: la rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor para la empresa.
- Iniciativa: capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
- Unión del personal: la armonía y unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización. (p.64)

De acuerdo a lo prescrito se configura con más claridad el carácter vertical de la Teoría clásica apostando por una comunicación vertical para garantizar los resultados de la organización y por tanto la imagen institucional. Es coherente precisar que Fayol propone una dirección de las funciones administrativas, las cuales adquieren un nivel de jerarquía superior, otorgándole la responsabilidad de mantener la fluidez de la comunicación descendente para realizar las coordinaciones de las funciones necesarias. La teoría en mención asigna funciones

administrativas que recogen la planeación, organización, dirección, coordinación, teniéndose como herramienta fundamental la comunicación organizacional.

Administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Prever: escrutar el futuro y confeccionar un programa de acción.

Organizar: construir el doble organismo, material y social, de la empresa.

Dirigir: guiar y orientar al personal.

Coordinar: ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.

Controlar: verificar que todo suceda de acuerdo a las reglas establecidas y a las órdenes dadas. (Fayol ,1985, p. 10)

De esto se desprende con claridad que el nivel de comunicación descendente o vertical es preponderante para que la función administrativa, propuesta por Fayol como la directriz de la pirámide de la organización funcione, puesto que dirigir, coordinar y controlar de manera eficiente solo puede lograrse a través de una comunicación descendente fluida, clara y precisa.

La teoría clásica contiene dos aportes principales: Taylor, administración científica, dando énfasis en las tareas y Fayol, Teoría Clásica, que enfatiza la estructura (Chiavenato, 2006). Por tanto, la Teoría Clásica apuesta por una estructura organizada, de carácter piramidal, teniendo como eje principal la mayor producción y la utilización de la mano de obra, sin considerar sus expectativas, para tal fin, centraliza la toma de decisiones, potencia la comunicación vertical o descendente, formal, jerárquica y planificada.

Por lo examinado, la teoría clásica evidencia la fortaleza de una comunicación organizacional en su nivel descendente, la cual será determinada por las funciones administrativas en su responsabilidad de dirigir, coordinar y controlar, la organicidad y la concreción de los planes.

En lo referente a la imagen institucional de acuerdo a esta teoría será determinada por la percepción de la organización.

Esta teoría parte de analizar la organización como un todo integrado, en el cual su estructura debe garantizar la eficiencia organizacional, a partir de generar las condiciones necesarias para el logro de altos niveles de eficiencia en cada una de las partes involucradas, ya sean departamentos, secciones o personas. (Federico Marcó, 2016)

En consecuencia, de acuerdo a lo prescrito por esta teoría, de contarse con una comunicación descendente adecuada la concreción de resultados serán óptimos y por tanto se contribuirá a la mejora de la imagen institucional de la organización.

### **Teoría de Relaciones Humanas**

La teoría humanista responde a un escenario distinto, el cual empezaba a considerar variables no previstas con anterioridad, como las expectativas de las personas, relaciones sociales entre otros, su origen fue permitido debido al progreso de las ciencias sociales, entre ellas la psicología del trabajo. López (2007) manifiesta: “Se deja constancia muy explícita del surgimiento de la primera teoría realmente humanista que encontramos en Douglas McGregor a finales de la década de los cincuenta y de las reflexiones de su contemporáneo Abraham Maslow” (p49).

Esta teoría tiene como exponentes a Elton Mayo y Douglas McGregor, quienes con sus aportes reorientaron la visión de las organizaciones, poniendo énfasis en el factor humano, es decir en el trabajador.

La Teoría de las Relaciones Humanas tiene sus orígenes en los siguientes hechos:

1. La necesidad de humanizar y democratizar la Administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la Teoría Clásica (...).
2. El desarrollo de las ciencias humanas, principalmente de la psicología, así como de su creciente influencia intelectual y de sus primeras aplicaciones a las organizaciones industriales. (Chiavenato, 2006, p.88)

La teoría de las relaciones humanas es una corriente que se origina con el experimento de Hawthorne, manifestando discrepancia con los clásicos, dando importancia a las personas y relaciones humanas (Chiavenato, 2006). Hecho que transformó las formas de organizar las instituciones.

### **El experimento en Hawthorne**

Elton Mayo fue un innovador al ejecutar estudios sobre grupos en las organizaciones, Cabrera, (2014) expone:

Estos estudios surgieron a partir del interés gubernamental en determinar los factores que incidían en el nivel de producción y en la satisfacción de los trabajadores, existentes en la fábrica Hawthorne, de la Western Electric Company de Chicago, donde Mayo realizó sus experimentos.



Elton Mayo era el Director del Departamento de Investigaciones Industriales de la Universidad de Harvard, y fue convocado con la finalidad de determinar las causas de la creciente ineficiencia, a pesar de la aplicación de las técnicas aportadas por la corriente clásica. La empresa observaba que pese a ofrecer buen trato y alto nivel salarial, recibía un clima hostil, alta rotación, ausentismo e impuntualidad. Además, se ofrecía un sistema de remuneración por pieza y, en contrapartida, se recibía escaso interés en mejorar la productividad; es decir, los obreros actuaban como si no les interesara ganar más.

Las conclusiones a las que arribo Elton Mayo, fueron preponderantes para iniciar un nuevo enfoque de la organización, en cual la comunicación ascendente fue tomada en cuenta, al considerarse al trabajador no como una extensión de la máquina, sino como un ser distinto que podía aportar mucho más a las organizaciones. En este contexto Chiavenato (2006) afirma:

El experimento de Hawthorne proporcionó un esbozo de los principios básicos de la Escuela de Relaciones Humanas. Sus conclusiones son las siguientes:

- a. El nivel de producción es resultado de la integración social
- b. Comportamiento social de los empleados
- c. Recompensas y sanciones sociales
- d. Grupos informales
- e. Relaciones humanas
- f. Importancia en el contenido del cargo
- g. Énfasis en los aspectos emocionales. (p.92)

La teoría de relaciones humanas permitió una interacción entre la administración y los trabajadores, originando un clima laboral distinto en las organizaciones, permitiendo potenciar el factor humano y establecer una mejor comunicación organizacional en su nivel ascendente, tomando en cuenta la opinión del subordinado dentro de los planes estratégicos de la organización.

La teoría de relaciones humanas trata a la organización como grupos de personas, pone el énfasis en las personas, inspirada en sistemas de la psicología, delega autoridad, autonomía del empleado, confianza y apertura, hace énfasis en las relaciones entre las personas, confianza en las personas, dinámica grupal e interpersonal (...).

### **La importancia de la comunicación**

En la Teoría de las relaciones humanas, la comunicación es importante para la relación interpersonal y para explicar con claridad, a los subalternos, las razones de las decisiones tomadas. Éstos deben recibir de los superiores un flujo de comunicación capaz de satisfacerles las necesidades, A su vez, los superiores deben recibir de los subordinados un flujo de comunicación capaz de darles una idea precisa de lo que sucede.

### **La necesidad de comunicar**

Los experimentos sobre liderazgo permitieron concentrar la atención en las oportunidades de escuchar y aprender en grupo, y evaluar los problemas de la comunicación intergrupal en las empresas. Se identificó la necesidad de aumentar la competencia de los administradores a través

del trato interpersonal para superar los problemas de comunicación y aumentar la confianza y franqueza en las relaciones humanas. En este sentido, la Teoría de las relaciones humanas creó una presión sensible sobre la administración para modificar los métodos rutinarios de dirigir las organizaciones y las personas. (Chiavenato, 2006, p.95)

La teoría de las relaciones humanas al situar en un punto relevante al ser humano dentro de la organización, dota de importancia a la comunicación ascendente, constituyéndola en un aspecto fundamental para que los órganos de dirección tomen decisiones, se recoge información de abajo hacia arriba y se amplía el panorama de visión estratégica. Es oportuno reconocer que la comunicación descendente, según esta teoría, es enfocada de manera distinta y experimenta una mejora sustancial, toma en consideración al receptor como un ser con necesidades y expectativas, distanciando la idea de que es una extensión de la máquina, que debe obedecer y ejecutar.

### **Teoría de Sistemas**

La teoría de sistemas aborda a la organización como un todo interrelacionado y compuesto por subsistemas, otorgando importancia a la interrelación entre los distintos órganos de la organización, es aquí que la comunicación Horizontal se manifiesta de manera relevante permitiendo la relación entre los distintos departamentos de las instituciones.

Los sistemas existen dentro de sistemas. Cada sistema se constituye de subsistemas y, al mismo tiempo, hace parte de un sistema más grande (...).

Los sistemas son abiertos. Es una consecuencia de la premisa anterior. Cada sistema existe dentro de un medio ambiente constituido por otros sistemas. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso infinito de intercambio con su ambiente para intercambiar energía e información. Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Cada sistema tiene un objetivo o finalidad que constituye su papel en el intercambio con otros sistemas dentro del medio ambiente. (Chiavenato, 2011,p.410)

Así mismo, un sistema abierto permite la interrelación entre las partes de la organización. Chiavenato (2011) afirma:

El concepto de sistema abierto es perfectamente aplicable a la organización empresarial. Las organizaciones un sistema creado por el hombre y mantiene una dinámica interacción con su medio ambiente, sean clientes, proveedores, la competencia, entidades sindicales, órganos gubernamentales y otros agentes externos. Influye sobre el medio ambiente y recibe influencia de él. Además, es un sistema integrado por diversas partes o unidades relacionadas entre sí, que trabajan en armonía unas con las otras, con la finalidad de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes.

En suma, el sistema abierto puede entenderse como un conjunto de partes en constante interacción e interdependencia. (p.414)

En las organizaciones, existe una frontera que divide una estructura de otra, y a la institución misma del medio que la rodea, en esta línea se lleva a cabo las transferencias de la comunicación.

La permeabilidad de las fronteras define el grado de abertura del sistema en relación al ambiente.

Es por medio de la frontera que existe la interfaz. Interfaz es el área o canal entre los diferentes componentes de un sistema a través del cual la información se transfiere o el intercambio de energía, materia o información se lleva a cabo. (Chiavenato, 2011, p.416)

Esta teoría refuerza la comunicación organizacional en su nivel horizontal, la cual surge de manera armónica entre las distintas estructuras de la institución de manera armónica. La imagen institucional producto de la interrelación dada por la organización y el medio que la rodea, es recogida por la teoría de sistemas, dándole importancia a la fluidez de información entre todas las partes.

### **1.3 Definiciones Conceptuales**

Las definiciones de la comunicación organizaciones y sus niveles descendente, ascendente y horizontal, así como los de la imagen institucional, mantienen una cierta homogeneidad en los distintos tratadistas. Kreps (1990), respecto a la comunicación organizacional, afirma: “Procedimiento mediante el cual los integrantes recogen información relevante sobre su organización y las modificaciones que se producen dentro de ella” (p.13). Concordantemente Kreps reconoce los niveles de comunicación organizacional ascendente, descendente y horizontal.

La comunicación Descendente, parte de la cabeza o del directivo hacia abajo, y su misión es controlar e informar.

La comunicación descendente emana o surge de la alta dirección hacia los niveles inferiores de la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación constituye el sistema de mensajes formal más básico (...).

la comunicación ascendente fluye de los trabajadores de nivel jerárquico inferior hacia los niveles jerárquicos altos (gerentes) (...).

La comunicación horizontal fluye entre los integrantes de la organización que están dentro de un mismo nivel de jerarquía; establece la comunicación entre compañeros (...). (Kreps ,1990, p.227)

Chiavenato (2009), define la comunicación organizacional como: “Proceso a través del cual los individuos intercambian datos e información al interior de una organización. Los medios formales de comunicación formal son aquellos que se manifiestan dentro de la cadena de responsabilidad o mando establecida por la organización” (p.11). La comunicación ascendente según Daft y Marcic (2006) vendrían a ser:

Mensajes que se transmiten desde los grados más bajos hasta los grados más altos en la jerarquía de la organización. Este tipo de comunicación se origina desde los trabajadores hacia los gerentes. El mensaje que se envía entre trabajador y gerente permite conocer mayores datos acerca del clima al interior de la empresa. Es por ello que se necesita que todos los canales comunicativos estén abiertos para poder facilitar la información en la organización. A través de esta comunicación se pueden conocer tanto los éxitos como los fracasos de la empresa, permite la presencia de

acontecimientos fuera de la rutina laboral, abriendo campo al aporte de sugerencias o quejas existentes en la empresa. (p. 495)

En referencia a la imagen institucional, Enrico Cheli (1986), establece: “la imagen se formaría en dos niveles: en un nivel subjetivo, por toda la experiencia que se ha tenido con la entidad; y a nivel social, por toda la información que se obtiene de ésta” (P.22). En esa misma línea Capriotti (2013), establece:

La Imagen Corporativa es la imagen que tienen los públicos de una organización en cuanto entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta (...). Definimos la Imagen Corporativa como la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización. (p.29)

#### 1.4 Operacionalización de Variables

Variables	Definición de la Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnicas
Variable Dependiente Imagen Institucional	“la imagen Institucional se formaría en dos niveles: en un nivel subjetivo, por toda la experiencia que se ha tenido con la entidad; y a nivel social, por toda la			El Test de Comunicación

	información que se obtiene de ésta”. Enrico Cheli (1986).	Ascendente	1,2,3,4,5.	Organizacional de Portugal (2005), contiene 15 enunciados y mide la comunicación en sus niveles Ascendente, Descendente y Horizontal.
		Descendente	6,7,8,9,10.	
		Horizontal	11,12,13,14,15	
Variable Independiente Comunicación Organizacional	“La comunicación como el procedimiento mediante el cual los miembros recogen información relevante acerca de su organización y los cambios que se producen dentro de ella” Kreps (1990). Reconociendo niveles: Ascendente, Descendente, Horizontal.			

## 1.5 Hipótesis

H0: Los Niveles de la Comunicación Organizacional no contribuirán eficazmente al mejoramiento de la Imagen Institucional del Departamento de Patología y Laboratorio Clínico del Hospital Regional Docente las Mercedes.



H1: Los Niveles de la Comunicación Organizacional contribuirán eficazmente al mejoramiento de la Imagen Institucional del Departamento de Patología y Laboratorio Clínico del Hospital Regional Docente las Mercedes.

## **Capítulo II. Métodos y Materiales**

### **2.1 Tipo de Investigación**

Aplicada, pues busca la aplicación del conocimiento adquirido con la idea de consolidar el saber para resolver una situación.

Descriptivo, porque identifica, describe y analiza las características de los niveles de comunicación organizacional en el personal del departamento de Patología y Laboratorio Clínico del Hospital Regional Docente Las Mercedes de Chiclayo.

### **2.2 Método de Investigación**

En la presente investigación se utilizaron los siguientes Test:

#### **Test de comunicación Organizacional**

a) Ficha técnica:

- Nombre de la prueba: Test de Comunicación Organizacional
- Autor: Portugal
- Año: 2005
- Objetivo: Evaluar la comunicación en sus tres niveles: ascendente, descendente y horizontal.
- Ámbito de aplicación: Adultos trabajadores.
- Tipo de aplicación: Individual y Colectiva
- Tiempo de aplicación: 10 – 15 minutos
- Total, de ítems: 15

b) Características del instrumento:

El instrumento contiene 15 enunciados, de los cuales los primeros cinco se encargan de evaluar la comunicación ascendente, los siguientes cinco la comunicación descendente y los últimos cinco enunciados miden la comunicación horizontal.

Este instrumento está conformado por tres niveles de comunicación, las cuales son:

- Comunicación ascendente (1, 2, 3, 4, 5) ítems
- Comunicación descendente (6, 7, 8, 9, 10) ítems
- Comunicación horizontal (11, 12, 13, 14, 15) ítems

c) Administración del instrumento:

El instrumento puede ser aplicado de forma individual o colectiva, no existe un límite de tiempo, pero si se observa que se excede los 15 minutos, se debe orientar al participante o pedir al evaluado el motivo de retraso.

No existen respuestas buenas o malas.

Luego, se le detalla el significado de las cinco opciones, aunque debe de estar detallada en la prueba, para que puedan comprenderla claramente.

5 = Siempre

4 = Frecuentemente

3 = Algunas veces

2 = Ocasionalmente

1 = Nunca

d) Descripción de la calificación

El puntaje máximo obtenido en este test será de 75. Los rangos son:

- 60 a 75 = Alto (Adecuada Comunicación Organizacional)
- 45 a 59 = Medio (Comunicación organizacional promedio)
- 01 a 44 = Bajo (Inadecuada Comunicación Organizacional)

Los rangos por áreas son:

- 20 a 25 = Alto (Adecuado)
- 15 a 19 = Medio
- 1 a 14 = Bajo

e) Validez - Validez de Contenido:

- Coeficiente V de Aiken: Los valores obtenidos indican que ningún ítem será eliminado,
- Prueba Binomial: Para determinar la validez de contenido refleja que hubo concordancia de los jueces en el proceso de validación del instrumento (Comunicación Organizacional), por lo que puede determinarse que el instrumento de 15 ítems cuenta con validez de contenido.
- Confiabilidad por Alfa de Cron Bach: Muestra una correlación entre ambas mitades, lo que hace referencia a una alta confiabilidad.

### **2.3 Diseño de Contrastación**

Correlacional, debido a que tiene como finalidad determinar cuál es la relación o el grado de asociación que existe entre dos o más conceptos o variables, tales como los niveles de comunicación y la imagen institucional, en el contexto del departamento de Patología y Laboratorio Clínico del Hospital Regional Docente las Mercedes.

No experimental, debido a que no se realizó ninguna manipulación en las variables de estudio; por lo que solo se hizo observación de los niveles de la comunicación organizacional en el personal del departamento de Patología y Laboratorio Clínico del Hospital Regional Docente Las Mercedes de Chiclayo y su contribución en la imagen institucional.

Corte transversal, porque la recolección de información, se llevó a cabo en una situación específica, con la finalidad de describir la variable de niveles de la comunicación organizacional en el personal del departamento de Patología y Laboratorio Clínico del Hospital Regional Docente Las Mercedes de Chiclayo y la imagen institucional.

### **2.4 Población, Muestra y Muestreo**

La población muestral del departamento de Patología y Laboratorio Clínico del Hospital Regional Docente las Mercedes, Chiclayo, Región Lambayeque – año 2018, asciende a 40 trabajadores, quienes se encuentra en condición jurídica Laboral, nombrados y contratados, ubicados en departamento de Patología Clínica Y Anatomía Patológica, servicio de Patología, Banco de Sangre y Hemoterapia, servicio de Anatomía Patológica, de los cuales 21 son mujeres, 19 son hombres, 15 tienen un estado civil de casados, 21 solteros y 4 convivientes.

Los criterios de inclusión y exclusión utilizados fueron los siguientes:

Como **criterios de inclusión** se tuvo al personal mayor de 18 y menor de 70 años, femenino y masculino, nombrado, contratado, directivos, profesionales en áreas de los cuales en se distribuyen de la siguiente manera:

Departamento de Patología Clínica y Anatomía Patológica: Biólogo II 02, Medico I 01, Medico III 01, Medico IV 01, Medico IV 01, Medico V 01, Tecnólogo Médico I 03, Asistente en Servicio de Salud I 01, Tec. en Laboratorio V 01, Tec. en Laboratorio V 01, Tec. Administrativo IV 01, Tec. en Farmacia I 01, Tec. en Laboratorio I 02.

En Servicio de Patología, Banco de Sangre y Hemoterapia: Asistente en Servicio de Salud II 01, Biólogo I 02, Asistente en Servicio de Salud I 01, Tec. en Laboratorio V 01, Tec. en Laboratorio V 01, Tec. en Laboratorio IV 03, Tec. en Laboratorio I 02, Aux. de Laboratorio IV 01, Super. de Conservación y Servicios I 03, Aux. de Laboratorio II 01, Aux. de Laboratorio I 03.

En Servicio de Anatomía Patológica Tecnólogo Médico I 02, Tec. Administrativo III 02.

Como **criterios de exclusión** se tuvo al personal profesional que en el periodo de investigación se encuentre con goce vacacional, personas que asisten en calidad de proveedores, personas que se encuentra dentro de las instalaciones por asistencia médica, todos estos factores de exclusión oportunamente serán considerados para futuras investigaciones.

### **Validez de la muestra**

En la presente investigación se utilizó como método estadístico el Alfa de Cronbach, modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems. Es un coeficiente que sirve para medir la confiabilidad del instrumento aplicado.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

**K= 15**

**$\sum Vi= 16.568$**

**$Vt = 72.421$**

La confiabilidad del instrumento es de  $\alpha = 0.826$ , lo cual es un estándar altamente confiable para el cuestionario aplicado.

## **2.5 Técnicas, Instrumentos, Equipos y Materiales de Recolección de Datos**

Los materiales usados en la presente investigación fueron:

- Lapiceros 60 unidades
- Escritorio 1 unidad
- Laptop 2 unidades
- Celular 1 unidad
- Impresora 1 unidad

Técnicas: Entrevista: se aplicaron técnicas de intervención social de cuestionario.

Instrumento: Cuestionario: se refiere al instrumento elaborado para medir variables de comunicación en sus niveles ascendente, descendente y horizontal. Las respuestas no son buenas o malas, lo único que demuestran es la frecuencia con que se da la comunicación en sus tres niveles.

## **2.6 Procesamiento y Análisis de Datos**

Para procesar la información a través de los instrumentos ya descritos, estos serán tabulados con la finalidad de elaborar cuadros, fichas estadísticas, utilizando preferentemente los cuadros de doble entrada y con columnas con cifras absolutas y porcentuales.

Esta información permitirá graficarlos a través de histogramas, sistemas de barras, pasteles estadísticos, conjuntamente con sus respectivas leyendas, que facilitan el análisis e interpretación de cada uno de los ítems tratado; para lo que se va a requerir la aplicabilidad del software estadístico SPPSS-Tutorial última versión.

### Capítulo III. Resultados y Discusión



Figure 1. Población Muestral por Sexo

#### Interpretación:

El objeto en estudio asciende a 40 trabajadores, de lo cual, según lo observado, se evidencia que las mujeres representan un 52.5 % y los hombres el 47.5 % del total de la población.

De esto podemos determinar, que existe una paridad en lo referente a mujeres y hombres, lo cual es saludable para la Institución.

Este dato concuerda con la Organización Internacional del Trabajo (2018) que sostiene:

“A fines de 2017 por primera vez se registró una tasa de participación laboral de las mujeres superior al 50 por ciento, al alcanzar 50,2 por ciento”. Por lo que los porcentajes observados guardan relación. “Según datos del INEI, (...). la participación femenina creció 0,5% en el período analizado, lo que representó el 44,2% de la fuerza laboral; mientras que la contribución masculina se ubicó en 55,8%” (Maza, 2019).

En cuanto se permite, tanto a hombres como a mujeres, tener las mismas oportunidades profesionales, se contribuye a la mejora de la Imagen Institucional.



Figure 2. Comunicación Organizacional por Sexo

#### Interpretación:

En lo referente a comunicación organizacional por sexo, se observa que por parte de las mujeres existe un 17.5 % dentro del rango alto, un 27.5 % medio y un 7.5% con puntuación baja, en tanto en los Hombres dentro del rango de comunicación Alta tenemos un 0%, un 27.5% con rango medio y 20 % con rango bajo.

Esto evidencia que tanto mujeres como hombres mantienen una comunicación Organizacional promedio, siendo las mujeres quienes obtienen un mayor porcentaje en lo adecuado que manejan la comunicación, estos resultados se relacionan con lo manifestado por Apaza (2014) quien refiere: “Para ellas hablar bien, hablar con marcas de prestigio, supone un aval social y una carta de presentación que les confiere un estatus, a veces ficticio, difícil de conseguir por otros medios”.

En tanto los Hombres ostentan el mayor porcentaje de comunicación baja o inadecuada, dato que comprueba lo manifestado por Valero (2001): “Estilo de conversación



(sociolecto) masculino: (...). Utilizan, además, con frecuencia, la interrupción, presentando una tendencia invariable a discutir las afirmaciones” (p.7).

Tabla 1  
*Estadística de Comunicación Organizacional*

Estadística	Comunicación Total	Comunicación Ascendente	Comunicación Descendente	Comunicación Horizontal
Media	51.30	15.87	17.53	17.90
Mediana	53.00	17.00	17.00	19.00
Moda	57.00	18.00	15.00	19.00
Desviación Estándar	8.51	3.37	3.95	3.17
Valor Mínimo	34.00	7.00	10.00	11.00
Valor Máximo	63.00	21.00	25.00	24.00

#### Interpretación:

En la presente tabla se observa que el rango de la comunicación organizacional de la muestra es promedio teniéndose como media 51.30, lo que evidencia que se debe mejorar. También se tiene que la mediana, es decir, el valor más cercano a la mitad de la muestra es 53 y la moda es 57 indicando el puntaje más repetido de toda la muestra observada, la desviación estándar indica que la dispersión de los valores de los encuestados es de 8.51, finalmente tenemos que el valor mínimo es 34 y el máximo 63, resultados en los que oscilan los puntajes.

De los datos presentados, se tiene que la comunicación ascendente arroja el promedio más bajo con un 15.87, indicando dificultades en el personal para la comunicación con sus jefes inmediatos. Lo que se corrobora con lo prescrito por Kreps (1990): “Inconvenientes en la comunicación ascendente (...). Los superiores son poco receptivos a la retroalimentación

sincera de sus trabajadores (...). Por lo general, suele ser difícil tener contacto con los miembros de nivel jerárquico alto de la organización” (p. 228).



*Figure 3. Comunicación Organizacional Total*

#### Interpretación:

En la comunicación total se aprecia que el 55% de la población muestral tiene un nivel de comunicación promedio, en tanto que el 27.5% tiene una comunicación baja o no adecuada y el 17.5% tiene una comunicación adecuada o alta.

De la figura observada se deduce que la comunicación organizacional en el departamento de patología y laboratorio clínico se da en un rango promedio, lo que significa que debe implementarse mejoras, más aún si se observa que el rango bajo de comunicación representa un porcentaje importante que debe ser tomado en cuenta para mejorar los métodos de comunicarse, lo que se complementa con lo manifestado por Chiavenato (2006):

Se identificó la necesidad de aumentar la competencia de los administradores a través del trato interpersonal para superar los problemas de comunicación y aumentar la confianza y franqueza en las relaciones humanas. En este sentido, la Teoría de las relaciones humanas creó una presión sensible sobre la administración para modificar los métodos rutinarios de dirigir las organizaciones y las personas. (p.95)



*Figure 4. Comunicación Ascendente*

Interpretación:

La comunicación ascendente presenta los siguientes porcentajes, 57.5% de los encuestado tiene una comunicación media o promedio, el 27.5% evidencia una comunicación baja y el 15% tiene una comunicación alta.

La comunicación ascendente, recogida por la teoría de las relaciones humanas propone una comunicación fluida desde trabajadores hacia los jefes de las áreas. “la Teoría de las relaciones humanas creó una presión sensible sobre la administración para modificar los métodos rutinarios de dirigir las organizaciones y las personas” (Chiavenato, 2006, p.95). en relación a lo citado y lo observado en la figura, se tiene que la comunicación ascendente se encuentra en un rango medio, debido a que los jefes de áreas al recibir la información

respectiva no atienden con prontitud los requerimientos, ocasionando desabastecimiento de insumos y reactivos de Laboratorio. En este sentido, es evidente que se debe mejorar, para esto, la teoría de las relaciones humanas aporta una visión de la comunicación ascendente, que complementa y corrobora los datos al referir la manera como los superiores deben comunicarse: “los superiores deben recibir de los subordinados un flujo de comunicación capaz de darles una idea precisa de lo que sucede” (Chiavenato, 2006, p.95).



*Figure 5. Comunicación Descendente*

#### Interpretación:

En la comunicación descendente observamos que el 52.5% de la población muestral tiene una comunicación media o promedio, en tanto el 30% tiene una comunicación adecuada o alta, mientras el 17.5% se sitúa en una comunicación baja.

La comunicación descendente, reafirmada por la teoría clásica, la cual se da de manera vertical, muestra un rango promedio con una tendencia a mejorar a un rango alto o adecuado, debido a que la dirección del Hospital, ha conminado al área de logística, encargada de las adquisiciones, a atender como celeridad los requerimientos presentados por los distintos departamentos, entre los cuales se encuentra el departamento, hecho que se corrobora con lo manifestado por Fayol (1985):

Administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar. (...).

Dirigir: guiar y orientar al personal.

Coordinar: ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.

Controlar: verificar que todo suceda de acuerdo a las reglas establecidas y a las órdenes dadas. (p. 10)



Figure 6. Comunicación Horizontal

### Interpretación:

En la comunicación horizontal tenemos que el 50% de la población muestral se encuentra dentro de una comunicación media, el 27.5% cuenta con una comunicación horizontal alta o adecuada, en tanto el 22.5% tienen una comunicación baja.

Del cuadro observado se deduce que la comunicación horizontal cuenta con un nivel promedio con tendencia a mejorar, situación que evidencia un clima laboral promedio que debería ser tomado en cuenta para aplicar medidas necesarias para mejorar el estado actual.

La comunicación que fluye entre los trabajadores ha permitido, que el departamento de patología y laboratorio clínico, sea uno de los que más recaudación obtiene de sus servicios, además de brindar un soporte relevante a los diagnósticos de las enfermedades a tratar, en este sentido los datos observados se confirman la teoría de los sistemas, la cual contempla la organización como sistemas y subsistemas interrelacionados entre sí, en concordancia con lo descrito, (Chiavenato (2011), expresa:

Es por medio de la frontera que existe la interfaz. Interfaz es el área o canal entre los diferentes componentes de un sistema a través del cual la información se transfiere o el intercambio de energía, materia o información se lleva a cabo. (p.416)



Figure 7. Exámenes Realizados por Programas

### Interpretación:

En la tabla de exámenes realizados por servicio tenemos que el 97.60% de exámenes realizados son por parte del servicio del SIS, el 2.36% pertenecen a los pagados de manera privada y el 0.04% a los del rubro de las personas que no cuentan con recursos al momento de la realización de los exámenes y se carga a cuenta para que paguen posteriormente.

De lo observado se evidencia un porcentaje elevado de pacientes que pertenecen al Seguro Integral de Salud (SIS), destinado a personas en situación de pobreza y extrema pobreza. Esto se debe al presupuesto asignado por el estado para este programa y la atención coordinada de los trabajadores del departamento para acatar las órdenes de la dirección de priorizar el programa en mención. En este sentido la teoría clásica, según Fayol (1985), refiere: “Controlar: verificar que todo suceda de acuerdo a las reglas establecidas y a las órdenes dadas” (p. 10). En este orden de ideas la gráfica revalida la búsqueda de garantizar el logro de resultados para mejorar la imagen institucional. Fayol, Federico Marcó et al. (2016): “Generar las condiciones necesarias para el logro de altos niveles de eficiencia en cada una de las partes involucradas, ya sean departamentos, secciones o personas” (p.64).



Figure 8. Recursos Directamente Recaudados

#### Interpretación:

En la gráfica de recursos directamente recaudados, observamos que el departamento de laboratorio recauda un porcentaje de 14.41%, siendo el más alto porcentaje de recaudación en relación con otros departamentos, lo cual aporta a una imagen institucional adecuada, que se refleja al ofrecer sus diferentes servicios, entendiéndose que, a mayor recaudación, existe una percepción adecuada del servicio brindado y por consiguiente se contribuye a la significación mental que los usuarios tienen de la institución.

El departamento de patología y laboratorio clínico, es el servicio que más aporta al presupuesto institucional del Hospital Regional Docente las Mercedes, circunstancia que implica logro de resultados, este dato se coincide con lo estipulado por la teoría clásica, la cual otorga significación relevante a los resultados en las organizaciones.

Esta teoría parte de analizar la organización como un todo integrado, en el cual su estructura debe garantizar la eficiencia organizacional, a partir de generar las condiciones necesarias para el logro de altos niveles de eficiencia en cada una de las partes involucradas, ya sean departamentos, secciones o personas. (Federico Marcó, 2016)





Figure 9. Seguimiento Plan Operativo 2018

#### Interpretación:

Entre los documentos de gestión del plan operativo y la ejecución del I trimestre del seguimiento del Plan operativo 2018, encontramos que los exámenes proyectados para el año 2018 son de 67,804, representando el 100%, sin embargo, se han ejecutado 97,629, lo cual es el 143.99 % con respecto a lo presupuestado en el plan operativo.

Estos datos evidencian que el departamento de laboratorio clínico ha superado en el I trimestre lo presupuestado para todo el año en el plan operativo 2018, lo que indica un buen nivel de producción, sin embargo, la situación observada, sugiere planificar de mejor manera la asignación de presupuesto, para no tener que reajustarlo en el desarrollo del ejercicio fiscal. Por consiguiente, este dato coincide con lo estipulado por la teoría clásica, en referencia a la planeación. En este sentido, Chiavenato, (2006), manifiesta: “por Principios de la administración científica, según Taylor. 1 - Principio de planeación: (...). Cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método de trabajo” (p.56).

Por lo tanto, la implementación de una planificación estratégica permitiría obtener mejores resultados y una imagen institucional positiva.



Figure 10. Seguimiento Plan operativo 2018-Exámenes Realizados- Laboratorio

#### Interpretación:

En el seguimiento del plan operativo 2018 de los exámenes realizados por el departamento de laboratorio, se tiene que el I trimestre la programación y la ejecución ascienden a un 65.75 %, en el II trimestre lo programado y lo ejecutado representan el 11.42 % y el 11.08%, y en el III trimestre lo programado representa el 11.42% y lo ejecutado el 11%.

De lo percibido se analiza que el I trimestre se ejecutó lo que se programó, sin embargo, tanto en el II y III trimestre el porcentaje de lo ejecutado es menor a lo programado, suceso, que sugiere la necesidad de mejorar los resultados del departamento a través de la ejecución de lo programado, este evento coincide con lo establecido por la teoría clásica, en la concepción estructural de la organización para la obtención de resultado, lo cual influirá en la imagen institucional. Fayol, Federico Marcó et al. (2016) refieren:

Esta teoría parte de analizar la organización como un todo integrado, en el cual su estructura debe garantizar la eficiencia organizacional, a partir de generar las condiciones necesarias para el logro de altos niveles de eficiencia en cada una de las partes involucradas, ya sean departamentos, secciones o personas. (p.64)



Figure 11. Asignación de Presupuesto - Plan Operativo 2018

#### Interpretación:

La asignación de presupuesto por departamento, descrito en el plan operativo 2018, expone que al departamento de patología y laboratorio clínico se le ha asignado el 0.2% del presupuesto total, siendo este, uno de los más bajos en relación a las otras actividades operativas realizadas por los diferentes departamentos y áreas del hospital.

El presupuesto asignado al departamento de patología y laboratorio clínico está basado en la planificación para el año 2018, considerándose que se realizaría un determinado número de exámenes para todo el ejercicio, de los cuales se ejecutaron todos el I trimestre, este hecho se da por que los directivos no han tomado en cuenta la información de los trabajadores del departamento, situación que obliga a reformular el plan de origen, asignando mayor presupuesto para que el departamento en mención cumpla con la realización de los respectivos análisis clínicos solicitados por los usuarios.

Esta situación confirma lo manifestado por Kreps (1990), quien sostiene: “Inconvenientes en la comunicación ascendente (...). Los superiores son poco receptivos a la

retroalimentación (...). Tales situaciones desaminan a los trabajadores a manifestar información desfavorable de la empresa a sus jefes” (p. 228).

En esta línea la teoría de las relaciones humanas al referirse a la comunicación ascendente aclara, según lo manifestado por Chiavenato, (2006): “los superiores deben recibir de los subordinados un flujo de comunicación capaz de darles una idea precisa de lo que sucede” (p.95).

Por tanto, si bien es cierto la imagen institucional del departamento de patología y laboratorio clínico cuenta con una adecuada aceptación, la asignación de un presupuesto no ajustado a la realidad, puede mermar la imagen del área, por lo que al mejor la comunicación ascendente, los directivos podrán asignar un presupuesto más acorde con las necesidades del área y de esta manera se contribuiría al mejoramiento de la imagen institucional del departamento.

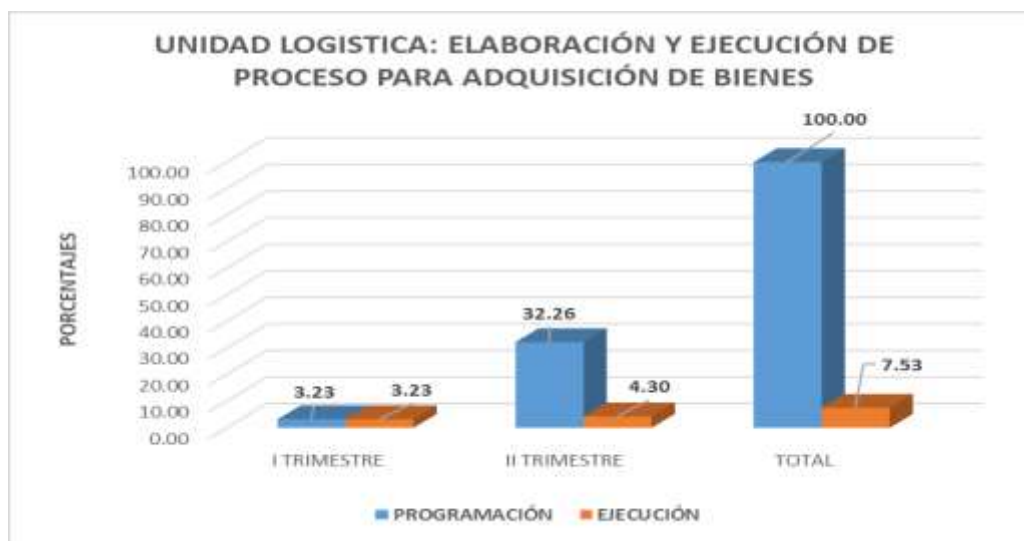


Figure 12. Unidad Logística: Elaboración y ejecución de proceso adquisición

#### Interpretación:

El informe estratégico de seguimiento del II trimestre del plan operativo institucional 2018, presenta, en referencia a la elaboración y ejecución de procesos para adquisición de la unidad Logística, que el primer trimestre se ha ejecutado el 3.23% de los procesos de adquisición programados, el segundo trimestre se ha ejecutado 4.30% del 32.26% programado, quedando por ejecutarse el tercer y cuarto trimestre.

De los datos observados se tiene que la unidad de logística es la encargada de realizar los procesos para la adquisición de insumos y reactivos de laboratorio previa recepción del requerimiento respectivo, tramitado por el departamento de patología y laboratorio clínico, en este sentido se constata que la ejecución de los procesos, para el segundo trimestre, no son ni la mitad de lo presupuestado, circunstancia que ocasiona desabastecimiento de insumos y reactivos de laboratorio. en consecuencia, las coordinaciones entre estos dos departamentos deben mejorar para garantizar un funcionamiento como un todo integrado. La teoría de sistemas confirma este funcionamiento, al reconocer sistemas y subsistemas que se interrelacionan entre sí. Chiavenato (2011), alega: “El concepto de sistema abierto

es perfectamente aplicable a la organización empresarial (...). es un sistema integrado por diversas partes o unidades relacionadas entre sí, que trabajan en armonía unas con las otras, con la finalidad de alcanzar una serie de objetivos” (p.414).

Por tanto, de acuerdo a los datos descritos en la figura, es imprescindible que los departamentos en mención, se relacionen como un sistema integrado, según prescribe la teoría de sistemas a fin de que esta circunstancia no representa una amenaza, que repercuta en la imagen institucional del departamento, por lo que las disposiciones de la dirección, ordenando se aceleren los procesos de adquisición, sugieren una mejora a corto plazo.



Figure 13. Acceso a formación y capacitación-Plan Operativo 2018

#### Interpretación:

La asignación de presupuestos para la formación y capacitación, presenta un 81% de personal sin acceso a formación y capacitación, en tanto solo 128 personas que representan el 15.2% han sido programadas para recibir formación profesional en el ejercicio 2018.

La imagen institucional al ser la muestra o el reflejo de la interacción de sus colaboradores, necesita de una capacitación constante de su personal, por lo que los datos analizados nos aproximan a una política de la dirección del Hospital, imposibilitada de asignar mayor presupuesto para la capacitación y profesionalización del personal, esto bien puede estar dándose por la insuficiente asignación de recursos del gobierno central o la poca importancia que la dirección le presta a los programas de capacitación. Por lo que es necesario valorar el talento humano con que cuenta la institución como lo convalida la teoría de las relaciones humanas.

La teoría de relaciones humanas trata a la organización como grupos de personas, pone el énfasis en las personas (...). confianza y apertura, hace énfasis en las relaciones entre las personas, confianza en las personas, dinámica grupal e interpersonal. (Chiavenato, 2006, p.95)

Tabla 2.

*Relación entre Niveles de la Comunicación Organizacional e Imagen Institucional*

Niveles de Comunicación Organizacional	Imagen Institucional	Coeficiente de Correlación
Comunicación Organizacional	Exámenes Realizados por programas- Laboratorio	0.9714
Comunicación Organizacional	Personal sin acceso a formación y capacitación	-0.7963
Comunicación Organizacional	Programación y ejecución de exámenes – Laboratorio	0.9680
Comunicación Ascendente	Elaboración y ejecución de procesos de adquisición	0.8700
Comunicación Descendente	Asignación de presupuesto – Departamento Laboratorio	0.8790
Comunicación Horizontal	Recursos Directamente Recaudados	0.8816

## Interpretación

La información del cuestionario de niveles de comunicación organizacional y los datos obtenidos del cuestionario y de los documentos de gestión que conforman la imagen institucional del departamento de patología y laboratorio clínico del Hospital Regional Docente las Mercedes permiten establecer que existe una relación entre los niveles de la comunicación organizacional y la imagen institucional, esta se expresa en medida de relación a través del coeficiente de correlación, el cual muestra para la comunicación organizacional y exámenes realizados por programas-Laboratorio la relación de  $r= 0.9714$ , lo que refleja una correlación positiva, esto se da debido a que si la comunicación aumenta en calidad y cantidad los exámenes a realizarse en el departamento de laboratorio aumentarían casi en el mismo porcentaje, dato que refleja una relación y contribución de la comunicación en el rendimiento del departamento en mención.

La correlación negativa que se da entre comunicación organizacional y el personal sin acceso a formación y capacitación se expresa en un coeficiente de  $r=-0.7963$ , lo que



indica que cuando los niveles de comunicación mejoran el personal sin acceso a formación disminuye, debido a que si el personal comunica sus necesidades los directivos podrán capacitar y formar al personal de manera eficiente.

Para la comunicación organizacional y programación y ejecución de exámenes - Laboratorio la relación de  $r = 0.9680$ , siendo esta positiva, determinando que si la comunicación es adecuada se podrá ejecutar con mayor porcentaje lo programado.

En la relación entre comunicación ascendente con elaboración y ejecución de procesos para adquisición de reactivos e insumos de laboratorio se tiene que  $r = 0.8700$ , lo cual se traduce en una correlación positiva, acreditando que la contribución de la comunicación ascendente en la elaboración y ejecución de procesos de adquisición es importante, ya que cuando la comunicación fluye desde el departamento de laboratorio en forma de requerimiento al departamento de logística y este ejecuta con celeridad la adquisición de insumos, la atención a los usuarios se dará de manera oportuna, contribuyendo así al mejoramiento de la imagen institucional.

Para la relación de la comunicación descendente entre la asignación presupuesto- Laboratorio tenemos un  $r = 0.8790$ , esto indica que la correlación es positiva, determinando que cuando una variable aumenta o mejora, la otra experimenta la misma variación, por lo que si la comunicación organizacional que fluye desde los directivos del Hospital hacia el departamento de laboratorio mejora el presupuesto asignado para el departamento de laboratorio clínico también aumenta.

Para la comunicación horizontal y los recursos directamente recaudados laboratorio, se tiene una relación de  $r = 0.8816$ , existiendo una correlación positiva, lo que indica, que

cuando los niveles de comunicación se den de manera adecuada y coordinada entre el personal del departamento los ingresos que surgen de la atención a los usuarios, es decir los recursos directamente recaudados aumentaran, contribuyendo al mejoramiento de la imagen institucional.

Para realizar la tabla de coeficiente de correlación de la variable en estudio, se ha tomado en cuenta la información consistente en los documentos de gestión constituidos por el plan operativo 2018, seguimiento del plan operativo 2018, estadística de exámenes realizados por programas. Toda esta información, nos permiten apreciar el nivel de la imagen institucional, ya que, como conceptualiza Enrico Cheli (1986), que establece que la imagen institucional se formaría en dos niveles: en un nivel subjetivo, por toda la experiencia que se ha tenido con la entidad; y a nivel social, por toda la información que se obtiene de ésta.

En consecuencia, existe una correlación entre los niveles ascendente, descendente y horizontal de la comunicación organizacional y la imagen Institucional evidenciada en la información obtenida en los documentos de gestión, tales como el plan operativo 2018, seguimiento del plan operativo 2018, estadística de exámenes realizados por programas.

## Capítulo IV. Discusión

Determinar los niveles de la comunicación organizacional y su contribución al mejoramiento de la imagen institucional del departamento de patología y laboratorio clínico del Hospital Regional Docente las Mercedes, es un punto de partida básico para mejorar el nivel de calidad y el cumplimiento óptimo de las estrategias planteadas por la dirección de la institución, así como para garantizar al usuario una atención esmerada y eficiente, que permita obtener una percepción adecuada del servicio brindado.

En este sentido, De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados obtenidos, según el coeficiente de correlación, los niveles de la comunicación organizacional y la imagen institucional tienen una correlación positiva en la comunicación organizacional y exámenes realizados por programas - Laboratorio  $r= 0.9714$ , en la comunicación organizacional y programación y ejecución de exámenes - Laboratorio  $r= 0.9680$ , en la comunicación ascendente con elaboración y ejecución de procesos para adquisición de reactivos e insumos de laboratorio  $r= 0.8700$ , en la comunicación descendente entre la asignación presupuesto - Laboratorio tenemos  $r=0.8790$ , en la comunicación horizontal y los recursos directamente recaudados laboratorio  $r=0.8816$  y presenta una correlación negativa en personal sin acceso a formación y capacitación  $r=-0.7963$ .

Por lo tanto y en concordancia con los resultados obtenidos, se rechaza la hipótesis  $H_0$  y se concluye que los niveles de la comunicación organizacional contribuyen eficazmente al mejoramiento de la imagen institucional del departamento de patología y laboratorio clínico del Hospital Regional Docente las Mercedes.

En lo concerniente al grado de implementación de los niveles de la comunicación organizacional se obtuvo que el rango promedio de esta, se mantuvo consistente tanto en la comunicación ascendente, descendente y horizontal. Estos resultados concuerdan con lo prescrito por la teoría clásica, teoría de relaciones humanas y teoría de los sistemas, las cuales abordan la importancia de los niveles de la comunicación organizacional y su función primordial en la obtención de resultados, cumplimiento de metas, coordinación entre sus estructuras funcionales y relaciones interpersonales dentro de la organización, por cuanto se tiene que la teoría clásica incide en una comunicación descendente, potenciando la autoridad del órgano administrativo, que sería el órgano de dirección y control, según lo describe Henri Fayol. En lo que se refiere a la comunicación ascendente, la teoría de las relaciones humanas propicia la importancia del ser humano en la organización, alentando que los órganos de dirección tomen atención a la información de sus colaboradores, a fin de obtener mejores resultados, posición que Elton Mayo inició. La teoría de los sistemas concibe a la organización como sistemas y subsistemas integrados, dando relevancia a la comunicación horizontal la cual permite la interacción entre los distintos sistemas y subsistemas.

Se encontró que la variable sexo, se corrobora con los datos de la Organización Internacional del Trabajo (2018) y el INEI, demostrándose que la participación de la mujer ha ido incrementándose en el campo laboral.

Los resultados la comunicación por sexo se corrobora por lo descrito por Apaza y Valero, evidenciando coincidencias entre los resultados obtenidos y el planteamiento de que las mujeres tienden a tener una comunicación mucho más adecuada que los hombres.

Los resultados de la presente investigación corroboran lo planteado por Enrico Cheli (1986). Puesto que se ha tenido en cuenta la información del departamento de patología y laboratorio clínico, recogido en los documentos de gestión como parte de la imagen institucional, coincidiendo que la imagen institucional se formaría en dos niveles: en un nivel subjetivo, por toda la experiencia que se ha tenido con la entidad; y a nivel social, por toda la información que se obtiene de ésta.

Los resultados de la presente investigación guardan relación con lo planteado por Alva, (2015), que concuerda en afirmar que “una imagen corporativa, o reputación, describe la manera cómo una empresa, sus actividades y sus productos o servicios son percibidos por los usuarios; en una clima empresarial competitivo, muchas empresas trabajan activamente para crear y comunicar una imagen positiva a sus clientes, accionistas, comunidad financiera y público en general; una empresa que dirige mal o ignora su imagen es propensa a enfrentar una serie de problemas”.

## CONCLUSIONES

La presente investigación sobre comunicación organizacional y su contribución al mejoramiento de la imagen institucional permite concretar lo siguiente:

Se ha aplicado el cuestionario de comunicación organizacional de Portugal (2005) al personal del departamento de patología y laboratorio clínico del Hospital Regional Docente las Mercedes, obteniéndose resultados relevantes para la presente investigación.

Se han procesado e interpretado los datos estadísticos del cuestionario aplicado, los cuales han dado como resultado, que los niveles de la comunicación organizacional en el personal del departamento de patología y laboratorio clínico del Hospital Regional Docente las Mercedes, se encuentran en un rango promedio.

Se han identificado los niveles ascendentes, descendentes y horizontal de la comunicación organizacional en el personal del departamento de patología y laboratorio clínico del Hospital Regional Docente las Mercedes, evidenciándose que la comunicación ascendente, la que fluye desde el personal hacia los directivos de la institución se encuentra en un nivel promedio, al igual que la comunicación descendente que fluye desde los directivos hacia el personal y la horizontal que se da entre el personal del departamento.

Se ha comprobado la contribución de los niveles de la comunicación organizacional al mejoramiento de la imagen institucional del departamento de patología y laboratorio clínico del Hospital Regional Docente las Mercedes, encontrándose, a través del coeficiente de correlación, que los niveles de la comunicación organizacional y la imagen institucional tienen una correlación positiva en comunicación organizacional y exámenes realizados por programas - Laboratorio  $r= 0.9714$ , en la comunicación organizacional y

programación y ejecución de exámenes - Laboratorio  $r= 0.9680$ , en la comunicación ascendente con elaboración y ejecución de procesos para adquisición de reactivos e insumos de laboratorio  $r= 0.8700$ , en la comunicación descendente entre la asignación presupuesto - Laboratorio tenemos  $r=0.8790$ , en la comunicación horizontal y los recursos directamente recaudados laboratorio  $r=0.8816$  y presenta una correlación negativa en personal sin acceso a formación y capacitación  $r=-0.7963$ , con lo que se rechaza la hipótesis  $H_0$  y se concluye que los niveles de la comunicación organizacional contribuyen eficazmente al mejoramiento de la imagen institucional del departamento de patología y laboratorio clínico del Hospital Regional Docente las Mercedes.

## RECOMENDACIONES

Los niveles de la comunicación organizacional, al estar en un rango promedio, pueden tornarse en no adecuados, por lo que se recomienda mejorar la comunicación que fluye de los trabajadores hacia los directivos, la información, directivas que los jefes de área circulan al personal y la interacción entre los compañeros del departamento de patología y laboratorio clínico del Hospital Regional Docente las Mercedes.

Se aprecia un interés no adecuado con respecto a la información que fluye desde el personal hacia los directivos, la cual se manifiesta en la no oportuna atención de los requerimientos de insumos y reactivos para laboratorio, comunicación ascendente, por lo que se recomienda acelerar la atención de los requerimientos por parte de la unidad de logística, a fin de que el departamento de laboratorio clínico no se encuentre desabastecido.

La asignación de presupuesto al departamento de patología y laboratorio clínico no guarda relación con lo que este produce a través de los recursos directamente recaudados, por lo que se recomienda incrementar el presupuesto para el siguiente ejercicio fiscal.

Se observa un porcentaje importante de trabajadores que no tienen acceso, según el plan operativo 2018, a capacitación y formación profesional, por lo que se recomienda incrementar los cursos de capacitación, firma de convenios con universidades para la formación profesional y el incremento del presupuesto, para este fin, en el siguiente ejercicio fiscal.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (OIT), O. I. (8 de Marzo de 2018). *La participación laboral de las mujeres aumenta pero el camino a la igualdad aún es largo en América Latina y el Caribe*. Obtenido de [https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS\\_619953/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_619953/lang-es/index.htm)
- Agüero, P. M. (2011). *La Comunicación linterpersonal*.
- Agüero, P. M. (2011). *La Comunicación Interpersonal*. España: Española.
- Álvarez, J. T. (2013). *Manejo de la Comunicación Organizacional*. España: Diaz de Santos.
- Apaza, I. A. (2014). *Estudios Bolivianos*. Obtenido de [http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2078-03622014000200005&lng=pt&nrm=iso](http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2078-03622014000200005&lng=pt&nrm=iso)
- Cabrera, C. N. (2014). Aplicabilidad de los aportes de Elton Mayo en la gestión de las Pequeñas y Medianas organizaciones de la ciudad de Bahía Blanca. *VIII Jornadas de Sociología de la UNLP*, 1-16.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Barcelona: Ariel .
- Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Málaga : IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (Málaga, España).
- Charún, M. T. (1994). *Empresa y comunicación : estado de la comunicación empresarial en el Perú*. Lima : Universidad de Lima.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Educación .
- Collado, C. F. (2005). *La Comunicación de las Organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Descals, F. J. (2008). *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson.
- Federico Marcó, H. A. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Buenos Aires: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Henry, F. (1985). *Administración industrial y general*. Cordova: El Ateneo.
- Hernández, Z. T. (2014). *Teoría General de la Administración*. México: Patria.
- Kreps, G. (1990). *Organizational Communication*. New York: Longman.
- López, L. G. (2007). Humanismo Y Gestión Humana:una perspectiva de interpretación para el trabajo aplicado al campo laboral. *Eleuthera*, 42-63.

Maza, K. (8 de Marzo de 2019). Día de la Mujer: Participación laboral femenina crece, no cierra brecha salarial. *El Comercio*.

paz, v. g. (2012). *comunicación organizacional* . mexico.

V, J. C. (2011). *Identidad Corporativa*. Cajamarca.

Valero, D. (2001). *Hablando se entiende la gente, ¿o no?*. *Comunicación intergéneros según Deborah Tannen*. Obtenido de

[http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/79656/forum\\_2001\\_3.pdf?sequence=1](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/79656/forum_2001_3.pdf?sequence=1)

## Anexos

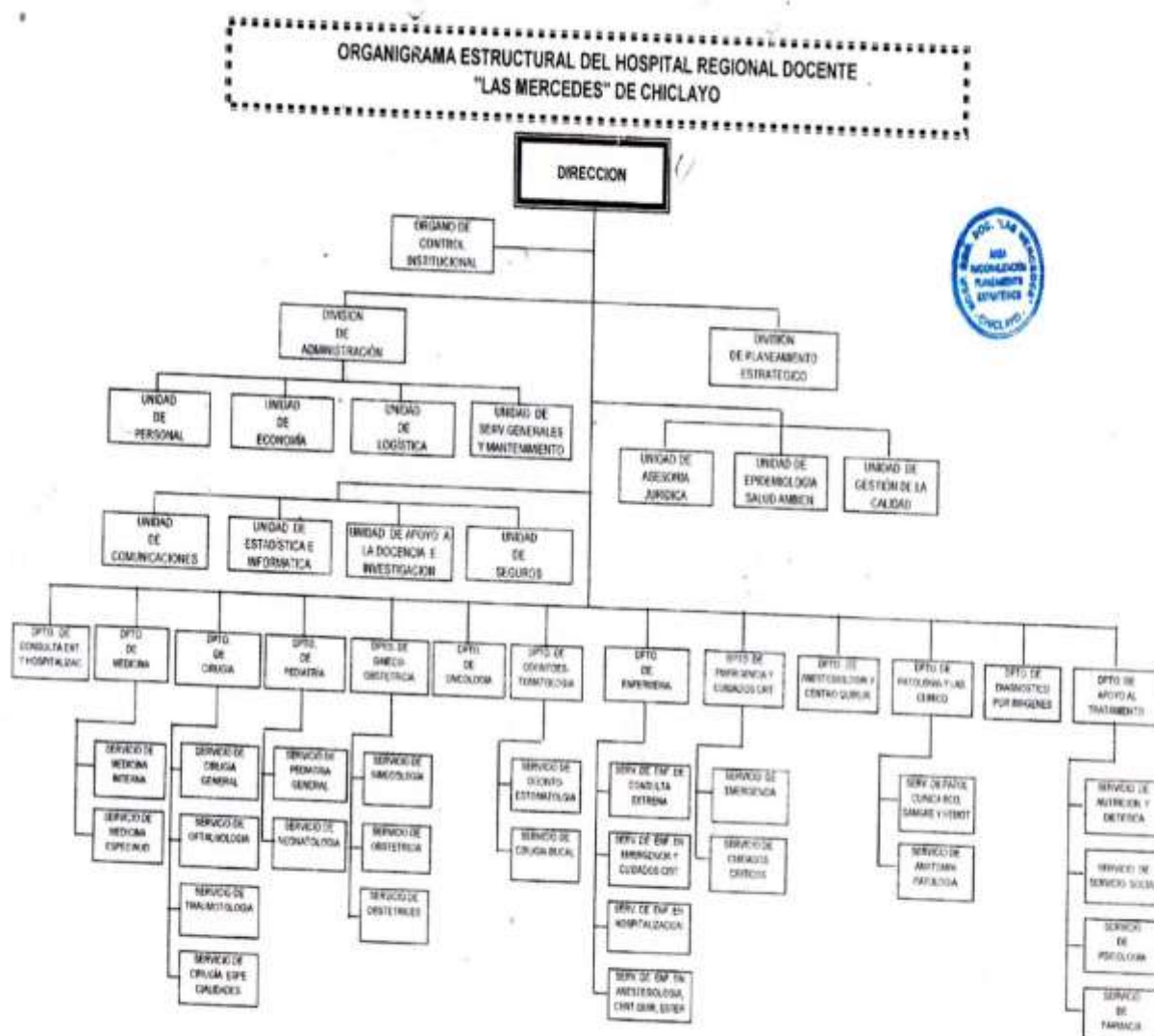
### Anexo 1: Datos Básicos del Problema











**PRESUPUESTO INSTITUCIONAL DE APERTURA - AÑO FISCAL 2018****ANALITICO DE INGRESOS**

(EN NUEVOS SOLES)

PLIEGO : 452 GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE

EJECUTORA : 401 REGION LAMBAYEQUE-HOSPITAL REGIONAL DOCENTE LAS MERCEDES- CHICLAYO [001001]

FF	CODIGO PARTIDA	PIA
<b>2</b>	<b>RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS</b>	<b>1,506,868</b>
1.3.1	4.1.0 MATERIALES DE LABORATORIO	2,084
1.3.1	5.1.4 FARMACIA	286,432
1.3.2	4.1.4 CERTIFICADOS	90,013
1.3.2	4.1.0 CARNETS Y/O TARJETAS DE ATENCION	41,413
1.3.2	4.1.99 OTROS DERECHOS ADMINISTRATIVOS DE SALUD	165,250
1.3.3	4.1.1 ATENCION MEDICA	161,341
1.3.3	4.1.2 ATENCION DENTAL	13,676
1.3.3	4.1.3 EXAMEN PSICOLOGICO Y/O SIQUIATRICA	67,343
1.3.3	4.1.4 SERVICIO DE EMERGENCIA	60,990
1.3.3	4.1.5 CIRUGIA	27,300
1.3.3	4.1.6 HOSPITALIZACION	84,802
1.3.3	4.1.7 SERVICIO DE TOPICO	59,321
1.3.3	4.1.8 SERVICIOS EN CLINICAS	46,661
1.3.3	4.1.99 OTROS SERVICIOS MEDICOS - ASISTENCIALES	6,726
1.3.3	4.2.1 EXAMENES DE LABORATORIO	227,400
1.3.3	4.2.3 ELECTROCARDIOGRAMA	7,407
1.3.3	4.2.4 DIAGNOSTICOS POR IMAGENES (RAYOS X, ECOGRAFIAS, TOMOGRAFIAS, OTROS)	143,071
1.3.3	4.2.5 EXAMEN DE AUDIOMETRIA	236
1.3.3	4.2.99 OTROS EXAMENES DE LABORATORIO Y DE AYUDA AL DIAGNOSTICO	630
1.3.3	4.3.1 FISIOTERAPIA	34,067
1.3.3	4.3.99 OTROS SERVICIOS DE SALUD	6,797
1.5.1	1.1.1 INTERESES POR DEPOSITOS DISTINTOS DE RECURSOS POR PRIVATIZACION Y CONCESIONES	13,106
1.5.5	1.4.99 OTROS INGRESOS DIVERSOS	50,893
<b>TOTAL PIA INGRESO</b>		<b>1,506,868</b>

Rango Desde 01/08/2018 hasta 31/08/2018

Fecha: 13/09/2018 16:30

	Prueba	Repeti	Patoló	Antibio	Hombr	Mujer	Indefin	Histori
<b>SIS</b>								
<b>BIOQUIMICA</b>								
CURVA DE GLI CEMIA TRES HORAS	2	0	0	0	2	0	0	2
DEPURACION DE CREATININA.	9	0	0	0	2	7	0	9
PERFIL LIPIDICO	153	0	0	0	37	116	0	153
BILIRRUBINAS TOTALES Y FRANCIONADAS	413	0	0	0	141	269	0	413
PROTEINAS DIFERENCIADAS	64	0	0	0	33	31	0	64
PERFIL HEPATICO	164	0	0	0	69	95	0	164
GLUCOSA BASAL	1127	0	415	0	397	726	0	1127
GLUCOSA 2 HORAS POST CARGA	6	0	0	0	2	4	0	6
UREA	1146	0	351	0	411	731	0	1146
CREATININA	1171	0	363	0	415	752	0	1171
VOLUMEN DE ORINA 12 HORAS	10	0	0	0	2	8	0	10
CREATININA DE REFERENCIA 12 HORAS	10	0	0	0	2	8	0	10
CREATININA EN ORINA 12 HORAS	1	0	0	0	0	1	0	1
DEPURACION DE CREATININA	1	0	0	0	1	0	0	1
COLESTEROL TOTAL	55	0	21	0	22	33	0	55
COLESTEROL VLDL	1	0	0	0	0	1	0	1
TRIGLICERIDOS	52	0	21	0	19	33	0	52
ACIDO URICO	148	0	23	0	26	122	0	148
ACIDO URICO REFERENCIA	1	0	0	0	0	1	0	1
ACIDO URICO EN ORINA DE 24 HORAS	1	0	1	0	0	1	0	1
TGO	320	0	71	0	86	233	0	320
TGP	320	0	57	0	86	233	0	320
FOSFATASA ALCALINA	125	0	63	0	41	83	0	125
DESHIDROGENASA LACTICA/LDH	4	0	0	0	1	3	0	4
PROTEINAS TOTALES	97	0	66	0	45	52	0	97
ALBUMINA	99	0	51	0	48	51	0	99
GLOBULINA	78	0	7	0	37	41	0	78
PROTEINAS EN ORINA DE 24 HORAS	1	0	0	0	0	1	0	1
AMILASA	81	0	7	0	19	62	0	81
AMILASA DE REFERENCIA EN ORINA DE 24	1	0	0	0	1	0	0	1
CITOQUIMICO DE LIQUIDO	1	0	0	0	1	0	0	1
VOLUMEN DE ORINA EN 24 HORAS	1	0	0	0	1	0	0	1
TRIYODOTIRONINA/T3	14	0	1	0	2	12	0	14
TRIYODOTIRONINA LIBRE/T3L	1	0	0	0	0	1	0	1
TIROXINA/T4	18	0	3	0	2	16	0	18
TIROXINA LIBRE/T4L	32	0	1	0	9	23	0	32
GONADOTROPINA CORIONICA SUBUNIDAD	48	0	0	0	1	47	0	48
ANTIGENO CARCINOEMBRIONARIO	13	0	0	0	2	11	0	13
ALFA FETOPROTEINA	17	0	0	0	3	14	0	17
Ca 125	16	0	0	0	0	16	0	16
Ca 19.9	1	0	0	0	0	1	0	1
Ca 15.3	5	0	0	0	0	5	0	5
FERRITINA	1	0	0	0	0	1	0	1
INSULINA BASAL	6	0	0	0	3	3	0	6
LIPASA	1	0	0	0	0	1	0	1
PROTEINA C REACTIVA (turbidimetria)	165	0	0	0	71	93	0	165
FACTOR REUMATOIDEO	55	0	0	0	8	47	0	55
TITULO ANTISTREPTOLISINA	6	0	0	0	1	5	0	6
HCG CUALITATIVA	3	0	0	0	0	3	0	3
PROTEINA C REACTIVA CUANTITATIVA	139	0	0	0	62	77	0	139
Tolerancia de Glucosa	9	0	0	0	1	8	0	9
Glucosa PostPandrial	42	0	0	0	14	28	0	42
SubTotal BIOQUIMICA	6255	0	1522	0	2126	4110	0	6255
<b>HEMATOLOGIA Y COAGULACION</b>								



## Anexo 2: Instrumento de Recolección de Datos

### CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

El Test de Comunicación Organizacional de Portugal (2005) mide la comunicación en sus diferentes niveles:

- Ascendente
- Descendente
- Horizontal

Contiene 15 enunciados, de los cuales los primeros cinco se encargan de evaluar la comunicación ascendente, los siguientes cinco la comunicación descendente y los últimos cinco enunciados miden la comunicación horizontal.

La escala empleada para sus respuestas son tipo Likert:

- 5 = Siempre
- 4 = Frecuentemente
- 3 = Algunas veces
- 2 = Ocasionalmente
- 1 = Nunca

El puntaje máximo obtenido en este test será de 75. Los rangos son:

- 60 a 75 = Alto (Adecuada Comunicación Organizacional)
- 45 a 59 = Medio (Comunicación organizacional promedio)
- 01 a 44 = Bajo (Inadecuada Comunicación Organizacional)

Los rangos por áreas son:

- 20 a 25 = Alto (Adecuado)
- 15 a 19 = medio
- 01 a 14 = Bajo (Inadecuado)

### CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_  
 Área: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Instrucciones: El presente cuestionario tiene una lista de preguntas, lea cuidadosamente cada una de ellas y elija la respuesta que mejor convenga. Por favor solo dé una respuesta a cada pregunta y no deje ninguna en blanco.

Toda la información que se obtenga será manejada confidencialmente. Gracias por su colaboración.

Siempre 5  
 Frecuentemente 4  
 Algunas veces 3  
 Ocasionalmente 2  
 Nunca 1

N	PREGUNTAS	5	4	3	2	1
1	¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?					
2	¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?					
3	¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?					
4	¿Se les permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibieron?					
5	¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?					
6	¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño?					
7	¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?					
8	¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje sencillo cuando se dirige a usted?					
9	¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?					
10	¿Su jefe le da la información de manera oportuna?					
11	¿Existe un clima de confianza entre compañeros?					
12	¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?					
13	¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?					
14	¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?					
15	¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro?					

### Anexo 3: Formato de Tabulación de Datos

ENCUESTADOS	EDAD	SEXO	TIEMPO SERVICIO	ESTADO CIVIL	RESP.1	RESP.2	RESP.3	RESP.4	RESP.5	RESP.6	RESP.7	RESP.8	RESP.9	RESP.10	RESP.11	RESP.12	RESP.13	RESP.14	RESP.15	TOTAL	TOTAL ASCE	TOTAL DESC.	TOTAL HORIZ.
1	51	M	28	SOLTERO	2	2	2	2	1	2	2	4	1	1	3	2	4	3	4	35	9	10	16
2	29	F	3	SOLTERO	4	4	3	5	3	4	5	5	5	5	4	3	4	4	5	63	19	24	20
3	42	F	4	SOLTERO	5	4	3	5	3	4	5	5	5	5	3	3	4	3	5	62	20	24	18
4	45	M	6	CASADO	2	2	3	4	3	1	5	4	3	4	1	3	3	3	4	45	14	17	14
5	40	M	3	SOLTERO	5	3	2	4	3	3	3	5	3	3	3	4	4	3	5	53	17	17	19
6	49	F	26	CONVIVIENTE	5	2	5	4	2	4	5	5	5	5	3	4	3	4	5	61	18	24	19
7	55	F	20	CASADO	5	2	3	3	3	5	5	5	5	5	4	5	4	3	3	60	16	25	19
8	38	F	5	CASADO	5	3	3	2	2	2	2	3	5	4	4	3	4	2	5	49	15	16	18
9	37	M	8	CASADO	3	3	5	3	2	5	3	1	5	3	3	3	3	4	5	51	16	17	18
10	27	M	2	SOLTERO	4	3	2	1	1	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	42	11	15	16
11	32	F	6	SOLTERO	5	4	4	3	4	3	2	3	3	3	2	2	3	3	4	48	20	14	14
12	31	M	3	CASADO	3	2	2	1	2	3	3	2	3	4	3	3	4	2	4	41	10	15	16
13	45	F	15	CONVIVIENTE	2	1	2	1	1	3	3	3	2	3	3	2	3	2	4	35	7	14	14
14	23	M	3	SOLTERO	4	1	3	4	3	2	3	2	2	3	2	3	3	4	3	42	15	12	15
15	40	F	11	SOLTERO	3	3	4	4	3	3	4	4	5	5	5	3	5	4	4	59	17	21	21
16	27	M	6	SOLTERO	5	4	5	5	1	5	4	1	5	2	5	2	5	4	5	58	20	17	21
17	28	F	5	CASADO	5	3	2	3	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	57	18	19	20
18	22	M	1	SOLTERO	4	2	4	3	5	5	4	2	5	5	2	3	5	4	5	58	18	21	19
19	28	F	6	SOLTERO	5	2	3	4	2	4	5	5	4	4	3	3	5	3	5	57	16	22	19
20	24	M	1	SOLTERO	5	2	4	4	5	3	5	3	4	4	4	3	3	3	5	57	20	19	18
21	25	F	1	SOLTERO	4	3	4	5	5	4	5	3	3	4	3	4	4	4	4	59	21	19	19
22	26	M	1	SOLTERO	3	1	3	3	1	4	4	4	3	5	5	4	5	5	5	55	11	20	24
23	27	F	2	CASADO	4	2	4	1	5	5	4	4	4	5	3	2	2	3	4	52	16	22	14
24	38	M	4	CASADO	4	2	4	4	4	3	4	3	3	3	5	5	3	2	4	53	18	16	19
25	32	F	5	CASADO	3	3	2	4	2	3	2	3	1	1	1	2	4	3	4	38	14	10	14
26	50	F	25	SOLTERO	2	3	2	1	2	3	3	2	2	2	3	4	4	4	4	41	10	12	19
27	29	M	7	CASADO	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	2	44	15	15	14
28	47	M	16	CONVIVIENTE	4	2	3	2	2	3	4	3	2	4	3	2	1	3	3	41	13	16	12
29	27	M	4	SOLTERO	5	1	2	4	4	4	3	3	2	3	3	3	5	4	4	50	16	15	19
30	31	M	7	CASADO	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	49	16	15	18
31	34	M	9	CASADO	4	2	2	1	3	3	2	2	1	3	1	2	2	3	3	34	12	11	11
32	40	F	16	CASADO	5	3	3	3	4	2	4	4	3	3	4	4	5	5	5	57	18	16	23
33	48	F	18	CASADO	4	4	5	3	4	3	4	5	5	5	4	3	4	5	5	63	20	22	21
34	31	F	6	SOLTERO	3	3	3	4	4	4	5	5	3	5	4	5	3	5	5	61	17	22	22
35	48	M	8	CASADO	2	2	4	3	3	1	4	4	3	3	1	4	3	4	3	44	14	15	15
36	40	M	4	SOLTERO	5	4	3	3	3	3	3	5	5	3	3	2	3	3	3	51	18	19	14
37	27	F	6	SOLTERO	4	3	5	5	1	5	4	4	3	3	5	3	5	5	5	60	18	19	23
38	30	F	6	SOLTERO	3	3	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	3	5	5	58	18	19	21
39	52	F	27	CONVIVIENTE	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	56	17	20	19
40	23	F	3	SOLTERO	4	3	3	3	4	4	2	2	3	4	5	4	5	4	3	53	17	15	21