



**UNIVERSIDAD NACIONAL
PEDRO RUIZ GALLO
ESCUELA DE POSTGRADO**



**MAESTRÍA EN CIENCIAS CON MENCIÓN EN
GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD**

**“PROPUESTA DE PROGRAMA DE COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL
DE LOS TRABAJADORES DE LA MICRORED DE MÓRROPE,
LAMBAYEQUE, 2016.”**

TESIS

**PRESENTADA PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN CIENCIAS CON MENCIÓN EN GERENCIA DE
SERVICIOS DE SALUD**

PRESENTADA POR:

Autor: Br. Luis Alberto Chancafe Grey

Asesora: Dra. Blanca Santos Falla Aldana

LAMBAYEQUE- PERÚ-2017

**“PROPUESTA DE PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES
DE LA MICRORED DE MÓRROPE, LAMBAYEQUE, 2016.”**

PRESENTADO POR:

Br. Luis Alberto Chancafe Grey

AUTOR

Dra. Blanca Santos Falla Aldana

ASESORA

Presentada a la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz
Gallo para optar el Grado Académico de:

Maestro en Ciencias con mención en Gerencia de Servicios de Salud

APROBADO POR:

Dr. Guillermo Enrique Cabrejos Sampén

PRESIDENTE DEL JURADO

Mg. Luis Sandoval Cruzalegui

SECRETARIO DEL JURADO

Mg. Elmer Huangal Naveda

VOCAL DEL JURADO

DEDICATORIA

A mi amado hijo Leonardo y a Lilian que son el motor y motivo de mi vida y a mis padres pilares maravillosos que forjaron mi camino.

Luis Alberto

AGRADECIMIENTO

Reconocimiento a la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”, a la escuela de Post Grado, en especial a los docentes y responsables por su desprendimiento a favor de la educación y de la cultura de nuestra región y por brindarme la oportunidad de realizar estos estudios que van a contribuir e implementar mi formación personal y profesional como maestro.

A la Dra. Blanca Santos Falla Aldana por su valioso aporte desinteresado y lleno de profesionalismo, el mismo que permitió lograr la realización y culminación del presente trabajo de investigación.

El Autor

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE.....	v
INDICE DE CUADROS	vi
INDICE DE TABLAS.....	vii
INDICE DE FIGURAS.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
I. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1. Realidad Problemática	13
1.2. Planteamiento del problema	16
1.3. Formulación del problema.....	16
1.4. Justificación e importancia del estudio	16
1.5. Objetivos de la investigación.....	17
II. MARCO TEORICO.....	18
2.1. Antecedentes del problema	18
2.2. Bases teóricas	24
III. MARCO METODOLÓGICO	37
3.1. Tipo de investigación.....	37
3.2. Población y muestra	38
3.3. Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos	39
3.4. Métodos, Técnicas y Procedimientos de Recolección de datos	40
3.5. Métodos de análisis de datos.....	40
IV. RESULTADOS.....	42
V. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	52
VI. PROPUESTA.....	54
VII. CONCLUSIONES.....	79
RECOMENDACIONES.....	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	81
Anexos.....	86

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Evaluación del desempeño laboral.....	32
Cuadro 2. Población y muestra de trabajadores de la MicroRed de Mórrope, Lambayeque, 2016.....	38

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estadístico de fiabilidad	42
Tabla 2. Edad de los trabajadores de la MicroRed de Morrope, Lambayeque 2016.....	43
Tabla 3. Profesión de los trabajadores de la MicroRed de Morrope, Lambayeque 2016.	44
Tabla 4. Comunicación organizacional según la dimensión comunicación formal	45
Tabla 5. Comunicación organizacional según la dimensión comunicación informal	46
Tabla 6. Comunicación organizacional según la dimensión comunicación asertiva	47
Tabla 7. Desempeño laboral según la dimensión productividad	48
Tabla 8. Desempeño laboral según la dimensión características personales.....	49
Tabla 9. Desempeño laboral según la dimensión pericia	50
Tabla 10. Nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la MicroRed de Morrope, Lambayeque 2016.....	51

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Resultados de la edad de los trabajadores de la MicroRed de Morrope, Lambayeque 2016.....	43
Figura 2. Resultados de la profesión de los trabajadores de la MicroRed de Morrope, Lambayeque 2016.....	44
Figura 3. Resultados de la Comunicación organizacional según la dimensión comunicación formal	45
Figura 4. Resultados de la Comunicación organizacional según la dimensión comunicación informal	46
Figura 5. Resultados de la comunicación organizacional según la dimensión comunicación asertiva	47
Figura 6. Resultados de la Dimensión Productividad.....	48
Figura 7. Resultados de la dimensión características personales	49
Figura 8. Resultados de la Dimensión Pericia.....	50
Figura 9. Resultados del nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la MicroRed de Morrope, Lambayeque 2016.....	51

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue proponer el programa de comunicación organizacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la micro red de Mórrope, Lambayeque, 2016; el cual plantea a través de actividades estrategias para optimizar a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores. El tipo de investigación es cuantitativa-propositiva. La población y muestra estuvo conformada por los 40 trabajadores de la MicroRed de Mórrope, Lambayeque. El instrumento utilizado fue el cuestionario, que constó de 20 ítems, validado por juicio de 3 expertos y con confiabilidad por alfa de Cronbach de 0,97. Los resultados demuestran que: el 77.5% de los trabajadores de la MicroRed de Mórrope, Lambayeque, tienen un nivel de desempeño laboral mínimo, el 17.5% tienen un nivel de desempeño laboral insatisfactorio y por último solo el 5% de los trabajadores tienen un nivel de desempeño laboral medianamente satisfactorio. Se concluye que: Se elaboró la propuesta de programa de comunicación organizacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la MicroRed de Mórrope, Lambayeque 2016, basada en la teoría humana compuesta por siete sesiones, donde se plantean cuáles son los datos generales, los logros de aprendizaje, el proceso educativo, la metodología, y la evaluación.

Palabras Clave: Comunicación organizacional, desempeño laboral, salud.

ABSTRACT

The objective of this research was to propose the organizational communication program to improve the work performance of the workers of the micro-net of Mórrope, Lambayeque, 2016; which raises through activities strategies to optimize to improve the work performance of workers. The type of research is quantitative-purposeful. The population and sample consisted of 40 workers from the Mórrope MicroRed, Lambayeque. The instrument used was the questionnaire, which consisted of 20 items, validated by the judgment of 3 experts and with a reliability by Cronbach's alpha of 0.97. The results show that: 77.5% of the workers of the MicroRed de Mórrope, Lambayeque, have a minimum level of work performance, 17.5% have an unsatisfactory level of work performance and finally only 5% of the workers have a level moderately satisfactory job performance. It is concluded that: The proposal for an organizational communication program to improve the work performance of the workers of the MicroRed de Mórrope, Lambayeque 2016, based on the human theory composed of seven sessions, where the general data, the learning achievements, educational process, methodology, and evaluation.

Keywords: Organizational communication, work performance, health.

I. INTRODUCCIÓN

Los sistemas de Salud en América Latina actualmente asumen el reto de enfrentar la necesidad de renovar sus estrategias con el fin de optimizar recursos y elevar la administración de calidad total en sus servicios y obtener la satisfacción del usuario.

Consideramos la satisfacción de los usuarios como un indicador para evaluar las intervenciones de los servicios sanitarios, pues nos proporciona información, sobre la calidad percibida en los aspectos de estructura, procesos y resultados por lo que definimos la calidad de la atención médica como la medida en que los servicios de salud tanto los enfocados a los individuos como a las poblaciones mejoran la probabilidad de unos resultados de salud favorables y son pertinentes al conocimiento actual profesional y brindan la satisfacción del servicio prestado, considerando los recursos con los que se cuenta para proporcionar la atención y la relación que se establece entre el proveedor del servicio y el receptor del mismo.

El usuario está satisfecho cuando los servicios cubren o exceden sus expectativas. Si las expectativas del usuario son bajas o si el usuario tiene acceso limitado a cualquiera de los servicios, puede ser que esté satisfecho con recibir servicios relativamente deficientes. El desempeño laboral profesional del personal de Salud en consultorio externo es evaluado por la teoría de Herzberg y también se mide el nivel de satisfacción del usuario externo, con el cuestionario de Servqual modificado, usuario asegurado que tiene expectativas altas, además de ser influenciados por diversos factores para lograr una satisfacción o no satisfacción.

Por ello, la presente investigación se realiza con el objetivo de proponer un programa de comunicación organizacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la MicroRed de Mórrope, Lambayeque, 2016, pretendiendo mejorar los resultados e intentando establecer un clima de trabajo óptimo en la institución, de manera que ello se traduzca en una mayor calidad de los servicios de salud ofrecidos, satisfacción del cliente interno y del cliente externo a través de los servicios que brinda la institución.

En consecuencia, la estructura del presente informe final de investigación responde al esquema oficial de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo en ese sentido el presente trabajo de investigación se ha estructurado de la siguiente manera:

El capítulo I, denominado Introducción, especificando la realidad problemática, planteamiento del problema, formulación del problema, justificación e importancia del estudio, objetivo general y objetivos específicos.

El capítulo II, denominado Marco Teórico, especificando los antecedentes del estudio, las bases teóricas, hipótesis y las variables de las cuales se basa el proceso de estudio.

El capítulo III, presenta el Marco Metodológico, el cual incluye las variables, el tipo de investigación, el diseño, la población y muestra, los materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos, métodos y procedimiento de recolección de datos, métodos estadísticos de análisis de datos, y aspectos éticos.

El capítulo IV, presenta los resultados de la investigación, representado mediante tablas y figuras que fueron procesadas a través de la base de datos que se ingresó al paquete estadístico SPSS 23, y el programa Excel.

El capítulo V, presenta la discusión de resultados, donde se discute los hallazgos de nuestra presente investigación con los hallazgos de los autores que realizaron similar investigación a la nuestra.

El capítulo VI, presenta la propuesta del programa de comunicación organizacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la micro red de Mórrope, Lambayeque, 2016.

Finalmente, el capítulo VII, presenta las conclusiones de nuestra investigación basada en los objetivos planteados de nuestro estudio.

El Autor

1.1. Realidad Problemática

La comunicación organizacional es un fenómeno sobre el cual existe una pluralidad conceptual, toda vez que al mismo tiempo se puede interpretar como proceso, conjunto de técnicas y disciplina. Su estudio y posterior conformación disciplinar que comenzara por los Estados Unidos, luego a Europa, y más tarde a América Latina y Asia en orden cronológico, cuenta con matrices conceptuales y teóricas en la Psicología Social, la Sociología y las Ciencias de la Administración. Ello unido a la diversidad de prácticas que le son asociadas ha implicado una diversidad de atribuciones y ubicaciones en el espacio organizacional.¹

En los inicios de la década de los 80 del pasado siglo, la Organización Mundial de la Salud se dedicó a estudiar la necesidad de evaluar el rendimiento de los trabajadores de la salud, como base para lograr el incremento de la calidad de los servicios y comenzaron a señalar sus ideas en cuanto a la competencia y desempeño profesionales.² Por otra parte, a mediados de 1985 se iniciaron las Conferencias de Ottawa, que al principio solo estuvieron dirigidas al desarrollo de la evaluación de la competencia clínica, y a partir de 1992 se ampliaron a toda la educación médica.³

En Cuba la comunicación organizacional comienza a abordarse en la década del ochenta en Círculos de estudiosos de la psicología social y la comunicación. En la década del noventa se produce un notable crecimiento que promete ser superado en la primera decena del siglo XXI. Éste ha respondido a las necesidades socioeconómicas y culturales, o sea macro sociales, más que a condiciones institucionales y disciplinares.⁴

Desde 1988 el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR-OIT) en Uruguay, y a partir del año 1995 el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) de

¹ Kaplun M. Procesos educativos y canales de comunicación, Revista Chasqui (Quito) 1998; 64.

² Katz FM, Snow R. Evaluación del Rendimiento de los Trabajadores de la Salud. Ginebra: Organización Mundial de la Salud. Cuaderno de Salud Pública N° 72; 1981.

³ Hart I, Harden RM (2 ed). Further Developments in Assessing Clinical. Montreal: Can-Hel Publications Inc.; 1987.

⁴ Hart I. Preface. In: Hart I, Harden RM (2 ed). Further Developments in Assessing Clinical. Montreal: Can-Hel Publications Inc.; 1987. p. xv-xvi.

México se han convertido en dos de las principales instituciones dedicadas al estudio de la competencia y el desempeño laboral a nivel mundial.⁵

En Cuba el Ministerio de Salud Pública (MINSAP) creó en 1990 un Grupo ad hoc, con el fin de iniciar el desarrollo de la evaluación del desempeño en el Sistema Nacional de Salud (SNS), cuyos resultados iniciales se concretaron en la Resolución Ministerial N° 142 de septiembre de 1996, que puso en vigor un "Plan de Acción para el incremento de la calidad de los Recursos Humanos en el SNS".

En dicho plan de acción se estableció "introducir, validar y generalizar la evaluación de la competencia y el desempeño de los profesionales, enfermeros, demás técnicos y otros trabajadores del SNS, combinando los métodos de autoevaluación, evaluación cruzada y de evaluación externa". Para ello decidió "que la evaluación de la competencia y el desempeño profesional se desarrollara de forma sistemática con fines diagnósticos y certificativos, como elemento clave en el incremento de la calidad de los servicios de salud."⁶

Es importante reflexionar acerca de las definiciones de Comunicación Organizacional que proponen diversos autores: "Centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y los públicos externos, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de su identidad".⁷

Es vital hacer referencia a los directivos de las organizaciones, los cuales juegan un papel fundamental para alcanzar los objetivos que se plantean. Tomar conciencia de su importancia, facilitará el establecimiento y puesta en práctica de estrategias orientadas en ese sentido y su participación activa será determinante para el logro pretendido. Establecer un ambiente comunicativo reducirá el nivel de ruido, las relaciones interpersonales que se desarrollan sobre rumores y suposiciones y un ambiente de incertidumbre que bloque todo intento de comunicación; porque así se desvirtúa el

⁵ Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR). Página principal. [citado 10 Jul 2006]. Disponible en: <http://www.oitcinterfor.org/>.

⁶ Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER). Página principal. [citado 10 Jul 2006]. Disponible en: <http://www.conocer.org.mx/>

⁷ Trelles Rodríguez, Irene. Selección de lectura Comunicación Organizacional. Editorial Félix Varela, La Habana, 2004.

cumplimiento de la misión de la organización. Algunos de estos problemas se presentan debido a la ausencia de un ambiente comunicativo que propicie un clima laboral agradable, permita generar y poner en marcha los cambios que se requieren para responder con eficacia a las exigencias actuales y futuras.⁸

En Nicaragua se realizó una investigación sobre el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores del sector salud: el caso de Nicaragua a lo que se concluye que garantizar un número adecuado de profesionales de salud con capacidades profesionales y motivación es un asunto político serio en los países en desarrollo. Aunque es posible encontrar información cuantitativa sobre la migración de los trabajadores de salud, la evidencia cualitativa sobre los factores que influyen su comportamiento no es tan frecuente y, sin embargo, tiene un gran valor para la toma de decisiones sobre política pública en salud.⁹

Este artículo muestra los resultados de discusiones con varios grupos de trabajadores del sector salud de Nicaragua con el fin de identificar los problemas que afectan su rendimiento en el trabajo, así como las potenciales soluciones a estos problemas y recomendaciones de política. Los autores sostienen que los problemas identificados, en parte, subsisten por la ausencia de una regulación efectiva de los recursos humanos y de un sistema de incentivos para los trabajadores. Estos problemas se han visto agravados por el proceso de descentralización seguido en Nicaragua. Se recomienda que, para tratar el problema central de falta de motivación en el personal de salud, el Ministerio de Salud (MINSAL) podría acompañar el proceso de descentralización fortaleciendo el Sistema Local de la Salud Pública (SILSA), de modo que pueda manejar recursos a nivel local. Además, es crucial que el MINSAL cuente con las condiciones necesarias para: garantizar la provisión de los insumos básicos requeridos para el buen funcionamiento de los servicios de salud, promover la implementación efectiva de los convenios de gestión como herramientas para mejorar la cultura del trabajo en el sector y restaurar la profesionalidad del personal del sector salud.⁶

⁸ Pasquali, A.: *Comprender la comunicación*, monte Ávila, Caracas, 1979.

⁹ Lucas Marín, A. "La comunicación en la empresa y en las organizaciones". Ed. Bosch Comunicación, Madrid, 1997.

1.2. Planteamiento del problema

El desempeño laboral en el sector salud se ve confundido por la productividad en la mayoría de usuarios, trabajadores, coordinadores o gerentes de primer nivel de atención sin tener en cuenta que la productividad solo refleja los resultados e indicadores y es mejor evaluar el desempeño laboral sin embargo este se ve influenciado por las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades propias del recurso humano que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización. La comunicación en toda organización juega un papel fundamental tanto en la interacción entre gerentes o coordinadores y subordinados, entre los trabajadores mismos y hacia los usuarios.

El Centro de salud Mórrope con nivel resolutivo I-3 sede de la micro red Mórrope que consta de 21 establecimientos de salud y es el único con atención de 24 horas en el distrito llamado del mismo nombre Mórrope no es la excepción a esta realidad ya que la manera en que se avalúa los trabajadores es la productividad (actividades HIS y fichas de atención SIS realizadas), sin tener en cuenta que el 95 % de los trabajadores son asistenciales y la mayoría con una excelente capacitación , grandes habilidades: de confiabilidad por parte de las usuarias y su consecuencia el apego al tratamiento es bueno sin embargo no son tomadas en cuenta al momento de la distribución y evaluación del trabajo.

Según las autoridades manifestaron que la falta de comunicación laboral hace que las necesidades y cualidades que también influyen en el desempeño laboral no sean escuchadas esto sumado al riesgo laboral de intrínseco a nuestra labor de padecer el síndrome de burnout menguan el desempeño laboral por lo que llama mucho la atención que no preste la debida importancia.

1.3. Formulación del problema

¿Cómo la propuesta de programa de comunicación organizacional mejorará el desempeño laboral de los trabajadores de la micro red de Mórrope, Lambayeque, 2016?

1.4. Justificación e importancia del estudio

Esta investigación tiene justificación, porque con este documento se pretende mostrar las herramientas claves para que se efectúe un adecuado y efectivo proceso de comunicación, que sirva como base y modelo para instituciones que presenten dificultades y de esa forma afrontar los cambios y desafíos que se generen en el mundo

actual, garantizando el bienestar y efectividad de las personas involucradas en este proceso.

Así también, se pretende resolver un tema de comunicación y desempeño entre los trabajadores de salud el cual depende directamente de la organización los cuales se expresan en el planteamiento de un programa de comunicación organizacional.

Por otra parte, en base a las diversas carencias identificadas en el diagnóstico, es importante elaborar el programa de comunicación organizacional, ya que pretende intervenir como variable independiente o solución a corregir el problema identificado en el desempeño laboral que existe en los trabajadores de la MicroRed de Mórrope, de este caso, desde la perspectiva del propio personal de salud pretende describir formas que los trabajadores puedan utilizar para saber comunicarse mejor con el personal en situaciones de cambio organizacional, acordes a la realidad del Perú.

1.5. Objetivos de la investigación

El presente trabajo se realiza debido a las limitaciones en los procesos comunicativos existentes en el centro de salud de estudio.

1.5.1. Objetivo General

Elaborar una propuesta de programa de comunicación organizacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la MicroRed de Mórrope, Lambayeque 2016.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Describir la comunicación organizacional según las dimensiones de comunicación formal, informal y asertiva de los trabajadores de la MicroRed de Mórrope, Lambayeque, 2016.
- Analizar el desempeño laboral según las dimensiones de productividad, características personales y pericia de los trabajadores de la micro red de Mórrope, Lambayeque, 2016.
- Conocer el nivel desempeño laboral de los trabajadores de la micro red de Mórrope, Lambayeque, 2016.

II. MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes del problema

Antecedentes Internacionales

Lucía Bustillos (2016) “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa M.C. distribuciones s.a. del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo”. La formulación del problema fue: ¿Cómo incide el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa M.C. Distribuciones S.A., del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo? El objetivo fue determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa M.C. Distribuciones S.A. de la ciudad de Riobamba. Se utilizó el enfoque cualitativo y cuantitativo, lo que permitió estudiar y comprender los componentes del Clima Organizacional de la Empresa M.C. Distribuciones S.A. La población total fue de 10 trabajadores, no fue necesario tomar una muestra estadística. Los resultados demuestran que: el 50% contestaron que su trabajo nunca les permite alcanzar sus objetivos personales, el 30% de ellos contestaron que rara vez alcanzan sus objetivos personales y solo el 20% contestaron que a veces alcanzan sus objetivos personales. Concluye que: el desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autoritario, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario, siendo la razón principal de que exista gran desmotivación entre los empleados afectando de esta manera a su rendimiento satisfactorio en sus actividades laborales.¹⁰

Nelly del Rocío Tipantuña (2015) En su estudio “La Comunicación Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa Paris Quito S.A.”. El objetivo fue identificar la incidencia de la Comunicación Organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Paris Quito S.A. La investigación fue descriptivo correlacional; porque se estudió la relación existente entre la Comunicación Organizacional y el Desempeño Laboral. La investigación fue de carácter no experimental porque se obtuvo los datos de los trabajadores investigados sin

¹⁰ Bustillos, L. El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa M.C. distribuciones s.a. del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo. Ambato – Ecuador: Universidad Técnica De Ambato. 2016.

manipulación alguna. La población de la investigación estuvo conformada por todos los trabajadores de la empresa Paris Quito S.A., en un total de 68 trabajadores. Concluye que, el nivel de comunicación en general que mantienen los trabajadores de la Empresa Paris Quito S.A. es de Muy Buena, la cual está representado con un 57,4% del total de la población; la que cuenta con características específicas como: claridad, retroalimentación, escucha activa, confianza, responsabilidad, entre otros.¹¹

Lucy Regalado (2014) En su estudio “Incidencia De La Comunicación Interna, En El Desempeño Laboral De Los Colaboradores En Las Empresas Del Sector De Desarrollo E Importación De Tecnología Y Localización, De La Ciudad De Quito”. El objetivo fue Analizar la situación actual de la comunicación interna y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Location World. Las técnicas utilizadas para la recolección de información fueron: la entrevista y la encuesta. La población y muestra estuvo conformada por 43 colaboradores de las empresas del Sector de desarrollo e importación de Tecnología y Localización de la ciudad de Quito. El tipo de investigación fue cualitativa – cuantitativa, con un tipo de estudio explicativo – correlacional. Los resultados demuestran que: el 39% de los colaboradores manifiesta que algunas veces se le informa sobre la utilidad, relevancia y repercusiones de su trabajo en la empresa, el 36.6% de los encuestados opina que casi nunca se le comunica oportunamente la información que necesita para realizar su trabajo. El 46.3% opina que algunas veces recibe la información necesaria para el correcto desempeño de su trabajo; el 41.5% manifiesta que siempre se facilita la comunicación dentro de su área, el 43.9% de los encuestados dice que casi nunca se facilita la comunicación entre las áreas de la empresa y por último el 48.8% de los encuestados opina que algunas veces la retroalimentación de los conflictos de trabajo se realiza oportunamente. Concluye que las herramientas para la comunicación interna más utilizada en la empresa son: la comunicación directa con su jefe, representada por el 39.02%, y mediante las reuniones-comités representada con el 17.89%.¹²

¹¹ Del Rocío, N. La Comunicación Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa Paris Quito S.A. Quito – Ecuador: Universidad Central del Ecuador. 2015.

¹² Regalado, L. Incidencia de la Comunicación Interna, En El Desempeño Laboral de los Colaboradores En Las Empresas Del Sector De Desarrollo E Importación De Tecnología Y Localización, de la Ciudad De Quito. Quito – Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial. 2014.

Antecedentes Nacionales

Mamanchura Sonia (2019) En su estudio “Comunicación Organizacional y Desempeño Laboral en los trabajadores de la Gerencia Regional de energía y minas – Moquegua, 2018”. El objetivo fue determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Energía y Minas -Moquegua, 2018. El tipo de investigación fue de tipo correlacional y transversal, con un diseño no experimental. La población y muestra estuvo conformada por 27 trabajadores del área de recursos humanos de la Gerencia Regional de Energía y Minas, para la recopilación de datos de las variables comunicación organizacional y desempeño laboral, se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario. Los resultados demuestran que: el desempeño laboral en los trabajadores de la GREM.M-2018, el 63% de ellos tienen un desempeño laboral en un nivel alto, y solo el 37% se encuentran en el nivel muy alto. Concluye que: existe una correlación directa y moderada entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Gerencia Regional de Energía y Minas -Moquegua, 2018.¹³

Valeria Maza (2019) En su investigación “Comunicación interna y el desempeño laboral de los trabajadores del área de Recursos Humanos de la UGEL N° 04 Comas, Lima2018”. El objetivo general fue: determinar la relación que existe entre la comunicación interna y el desempeño laboral del personal del área de Recursos Humanos de la UGEL N° 04 Comas, Lima-2018. El método empleado fue, hipotético deductivo, el tipo de investigación fue básica, aplicada, de nivel descriptivo correlacional, de enfoque cuantitativo; con un diseño no experimental: transversal. La población estuvo formada por 78 trabajadores nombrados, contratados bajo el régimen CAS y CAP del área de Recursos Humanos de la UGEL 04. La técnica empleada para recolectar información fue la encuesta, y los instrumentos de recolección de datos fue el cuestionario. Como resultados demuestran que: el 86% considera que las habilidades personales empleada es regular o media, mientras que el 3% considera que son empleadas (alta), y el 10 % considera que no son empleadas es decir es baja. Concluye que, la comunicación interna se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores del área de

¹³ Mamanchura, S. Comunicación Organizacional y Desempeño Laboral en los trabajadores de la Gerencia Regional de energía y minas – Moquegua, 2018. Moquegua – Perú: Universidad José Carlos Mariátegui. 2019.

Recursos Humanos de la UGEL 04 Comas, Lima 2018. Debido a que, en la hipótesis general planteada, el resultado de la correlación Rho Spearman es 0.788, lo que indica, que existe una correlación positiva, considerable y significativa (alta) entre ambas variables y, un nivel de significancia de 0.000.¹⁴

Diana Goicochea (2018) En su estudio “El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal del área de recursos humanos de un OUTSOURCING internacional en el año 2017”. El objetivo fue identificar la relación del clima organizacional con el desempeño laboral del personal de Recursos Humanos de un OUTSOURCING internacional en el año 2017. Utilizó el método cuantitativo, con el fin de lograr un enfoque más amplio y profundo del problema que está siendo objeto de estudio. La presente investigación tuvo un diseño no experimental, puesto que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. La muestra estuvo conformada por 61 trabajadores de Recursos Humanos de un OUTSOURCING internacional. Como instrumento para el desarrollo de la investigación y la obtención de datos se utilizó un cuestionario de 46 preguntas basadas en la escala Likert, distribuidas por los indicadores de cada variable a investigar. Los resultados demuestran que, el 38.7% se encuentra de acuerdo que el ámbito creado por su jefe no le permite tener confianza de expresarse, 30.6% se encuentra en desacuerdo, 19.4% es indiferente y el 1.6% está muy en desacuerdo. Concluye que la mayor parte de los colaboradores coinciden en que su superior inmediato no les brinda la seguridad y confianza para expresarse con libertad y/o exponer ideas que podrían ser de utilidad para el desarrollo y perfeccionamiento de las funciones y el trabajo encomendado.¹⁵

Yolanda Calcina (2014) En su estudio “El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la facultad de ciencias sociales de la universidad nacional del altiplano y facultad de ciencias de la educación Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez - Perú 2012”. El objetivo fue determinar la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño laboral de los docentes de dos universidades, como es la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y la Facultad

¹⁴ Maza, V. Comunicación interna y el desempeño laboral de los trabajadores del área de Recursos Humanos de la UGEL N° 04 Comas, Lima 2018. Lima – Perú: Universidad Cesar Vallejo. 2019.

¹⁵ Goicochea, D. El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal del área de recursos humanos de un OUTSOURCING internacional en el año 2017. Lima – Perú: Universidad Ricardo Palma. 2018.

de Ciencias de la Educación de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez de Juliaca. La metodología aplicada fue no experimental, con un tipo de investigación descriptiva – correlacional. Los resultados demuestran que: el 64% de los docentes se encuentran en la categoría C (Desempeño Mínimo), el 35% se encuentra en la categoría B (Desempeño apropiado) y el 1% de los docentes están comprendidos en la categoría D (Desempeño Insuficiente). Concluye que el clima institucional sí tiene relación con el desempeño docente, porque el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica, que es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. ¹⁶

Antecedentes Locales

Miranda Francisco y Pastor Paola (2015) En su investigación “Comunicación organizacional y clima social en los trabajadores de una municipalidad del departamento de Lambayeque – 2015”. El objetivo fue determinar la relación entre la comunicación organizacional y el clima social en los trabajadores de una municipalidad del departamento de Lambayeque. Utilizó el diseño transversal o transaccional. La muestra fue de 152 trabajadores de ambos sexos. Como instrumento utilizó los cuestionarios: Escala de Comunicación Organizacional (ECO) y la Escala de Clima Social en el Trabajo. Los datos se analizaron en el software SPSS 21. Los resultados demuestran que: con respecto a los niveles de comunicación organizacional en los trabajadores, el 38% se ubica en un nivel alto; es decir existe una óptima comunicación entre los colaboradores, lo que evidencia la productividad en la organización. El 62% alcanzo un nivel medio; es decir un poco más de la mitad de los trabajadores empelan adecuadamente la comunicación. Concluye que existe relación positiva altamente significativa entre las escalas descendente, ascendente y horizontal con las áreas relaciones, desarrollo y estabilidad, así como no relación entre la escala diagonal con las áreas relaciones, desarrollo y estabilidad.¹⁷

¹⁶ Calcina, Y. El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la facultad de ciencias sociales de la universidad nacional del altiplano y facultad de ciencias de la educación Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez - Perú 2012. Perú: Universidad Nacional del Altiplano. 2014.

¹⁷ Miranda, F. y Pastor, P. Comunicación organizacional y clima social en los trabajadores de una municipalidad del departamento de Lambayeque – 2015. Chiclayo – Perú: Universidad Señor de Sipán. 2015.

Seminario (2019) En su estudio “Clima Organizacional Y Desempeño Laboral Del Sector Educativo Primario Estatal Del Centro De Chiclayo. Caso Tres Colegios”. El objetivo fue determinar la relación entre el Clima organizacional y el Desempeño laboral de las Instituciones Educativas del centro de la ciudad de Chiclayo. El tipo de investigación fue aplicada porque se recolectó información ya creada y ayudó a la investigación, con un diseño transversal. La población estuvo conformada por los trabajadores de todas las Instituciones Educativas consideradas en el estudio de investigación de la ciudad de Chiclayo. Utilizó como instrumento la encuesta y el cuestionario de Desempeño Laboral. Los resultados demostraron que: el Clima organizacional genera un impacto significativo en el Desempeño organizacional de las Instituciones de la ciudad de Chiclayo. Concluye que: la relación del clima organizacional con el desempeño laboral de las Instituciones Educativas de la ciudad de Chiclayo tienen una correlación significativa, ya que el grado en que se desarrolló el clima organizacional, repercutió en la misma proporción al desempeño laboral.¹⁸

Serruto, Y. En su estudio “Relación del clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la I.E.P. Juan Abad en el distrito de Motupe”. El objetivo fue determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la I.E.P. Juan Abad en el distrito de Motupe. El tipo de investigación tuvo un enfoque de estudio cuantitativo, con un diseño transversal. La población estuvo conformada por todos los trabajadores de la institución educativa particular Juan Abad, con una muestra de 30 personas distribuidas entre docentes del nivel inicial, primario y secundario. Los resultados demuestran que: los colaboradores se sienten en la libertad de expresar su opinión con un promedio de (5.20), así mismo se puede deducir que los colaboradores se encuentran en desacuerdo con la creación de conflictos en las labores diarias en un promedio de (3.04). Concluye que es importante que las organizaciones mantengan una percepción adecuada sobre el clima organizacional existente a fin de lograr mejores resultados en el rendimiento y compromiso de los colaboradores.¹⁹

¹⁸ Seminario, B. Clima Organizacional Y Desempeño Laboral Del Sector Educativo Primario Estatal Del Centro De Chiclayo. Caso Tres Colegios. Chiclayo – Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. 2019.

¹⁹ Serruto, Y. Relación del clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la I.E.P. Juan Abad en el distrito de Motupe. Chiclayo – Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. 2019.

2.2. Bases teóricas

Comunicación

El término comunicación, es un proceso netamente humano que diferencia al hombre de los demás seres vivos; es la oportunidad de encuentro y conocimiento con el otro, plantea una gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde ella tiene su razón de ser, ya que así las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan su crecimiento y desarrollo.

La etimología de la palabra comunicación, proviene del latín *Comunis*, que significa común. Es por ello que comunicar, simboliza transmitir ideas y pensamientos con el objetivo de ponerlos en común con el otro.

Cabe resaltar que comunicación es “una interacción social por medio de mensajes”²⁰. Por su parte, afirma que: “la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social empieza a configurarse justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social, para este autor el término debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres.”²¹

La comunicación empieza cuando el emisor tiene el deseo de transmitir un mensaje al receptor. El emisor debe codificar el mensaje y seleccionar un canal de comunicación que sea capaz de transmitírsele al receptor. Cuando se trata de transmitir hechos, el mensaje puede estar codificado en palabras, cuando se trata de transmitir sentimientos, este puede codificarse en lenguaje corporal o en el tono de voz.

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones, es denominada comunicación organizacional. “La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”.²²

²⁰ Vásquez Martha. Factores de la motivación que influyen en el comportamiento organizacional del equipo de salud del centro quirúrgico – H.R.D.L.M. [Tesis Maestría]. Perú; 2013.

²¹ Barón K. Factores motivacionales en el desempeño laboral de las enfermeras del primer nivel de atención red Chiclayo – MINSA. [Tesis Maestría]. Perú; 2012.

²² Pacheco, J. Importancia de la comunicación organizacional. Gestipolis. 5 de diciembre del 2016.

Organización

Los cambios organizacionales implican la variación y normal desarrollo de la operación de la empresa y en su cultura organizacional, es decir, en la forma de hacer y pensar tanto a nivel formal como informal. Las organizaciones son grupos humanos que se hacen en las sociedades para interrelacionarse en torno a objetivos comunes en ámbitos como el empresarial.²³

El término organización es utilizado para referirse a entidades y actividades, por tanto tiene dos significados: El primero, se refiere al conjunto de elementos que actúan, interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines los cuales pueden ser de lucro o no; y el segundo se refiere al resultado de coordinar disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros), y las actividades necesarias, de tal manera que se logren fines propuestos.²⁵

El ser humano constituye el nervio motor de toda organización. Por ello en el concepto actual de recurso humano, no solo queda comprendida la actividad humana, sino también los factores que la modelan: conocimientos, habilidades, experiencias, motivaciones, intereses, vocación, valores, actitudes, potencialidades y su estado de salud, entre otros.²⁴

Las organizaciones se caracterizan por tener un objetivo existente y conocido por todos los miembros; la distribución de los roles, tareas jerárquicas y estructuras, generan información mediante canales formales e informales de comunicación como bien se sabe, la comunicación es un proceso inherente a las relaciones humanas, se produce de forma espontánea y natural ya sea en lenguaje verbal o no verbal; con esto se ha logrado hacer grupos llegando a formaciones con fines comunes como son las organizaciones empresariales; así se demuestra que la comunicación y organización son dos conceptos que hacen cohesión.

²³ Thompson, T. (s.f.). *Promonegocios.net*. Recuperado el 29 de septiembre del 2010.

²⁴ Salas Perea Ramón Syr. Los procesos formativos, la competencia profesional y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud de Cuba. *Educ Med Super* [Internet]. 2012 Jun [citado 2020 Nov 11]; 26(2): 163-165.

Comunicación Organizacional

Katz y Kahn (1966) Definen a la comunicación organizacional como: el flujo de información, e intercambio y transmisión de mensajes dentro de una organización.²⁵

Zelko y Dance (1965) perciben la comunicación organizacional como la comunicación interdependiente entre la comunicación descendente, ascendente y horizontal (comunicación externa) y relaciones públicas, ventas y publicidad (comunicación externa).²⁶

La Comunicación Organizacional es el proceso intencional y planificado de emisión y recepción de mensajes acordes a los objetivos corporativos, empleando para ello el código más oportuno y el canal más efectivo.²⁷

Según Fernández, no es posible imaginar una organización sin comunicación, así, la “comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”.²⁸

Kreps (1995), nos dice que "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella".²⁹

Tipos de comunicación organizacional

Según Carlos Fernández, puede dividirse y definirse de la siguiente manera:

Comunicación Interna

Cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de objetivos.

²⁵ Katz, D. y Kahn, R. The psychology of organizations. New York: HR Folks International. 1966.

²⁶ Goldhaber, Geral M. Comunicación Organizacional. México: editorial Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. 1984.

²⁷ Orellana, Bossio y Carhuallanqui. Comunicación Organizacional en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional del Centro del Perú. Revista Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas.

²⁸ Fernández, C. La comunicación en las organizaciones. México, D.F: Trillas. 1999.

²⁹ Kreps, G. L., La Comunicación en las Organizaciones. Addison-Wesley Iberoamericana, España. 1995.

Comunicación Externa

Cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.³⁰

Dimensiones de la comunicación organizacional

La comunicación organizacional se divide en tres importantes dimensiones, las cuales se mencionan a continuación:

Comunicación formal

Velasco y Nosnik (1988) la comunicación formal es aquella donde los mensajes siguen las transformaciones oficiales dictadas por la jerarquía y especificadas en el organigrama de la organización.³¹

Para Robbins (1996) “Es aquella comunicación que persigue la cadena de autoridad oficial de mando, dicho de otra manera, es requerida para llevar a cabo las actividades”.

“Es la comunicación relacionada con la labor física, y aquella que no es aprobada por la gerencia y tampoco es definida en la estructura organizacional”.³²

La comunicación formal es aquella que se efectúa y transmite por canales concebidos para que sea recibida por un público y que responda a unos objetivos o pretensiones. Sirve para llevar a cabo una mayor eficacia organizativa.³³

Comunicación informal

La comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización.³³

³⁰ Fernández Collado, C. “La comunicación en las organizaciones”, Ed. Trillas. México, 1997.

³¹ Martínez de Velasco, A., Nosnik, A., Vargas, V., Savage, G. “Comunicación horizontal, informal y rumor” en Comunicación y rumor, México: Trillas, 55-83. 1988.

³² Robbins, S. Comportamiento organizacional: teórica y práctica. Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996.

³³ Alvarado Ana, S. M. Propuestas de Comunicación interna para la Unidad de Comunicación Social de la I. Municipalidad de Cuenca. Ecuador. 2010.

La comunicación informal se define como la comunicación no oficial, conocida también como la comunicación basada en los chismes que se transforman luego en rumores. Los chismes o rumores se filtran por medio de canales formales de comunicación y transportan una gran cantidad de hechos, opiniones, rumores y otros tipos de información, y se da en cualquier organización, sea grande o pequeña.³⁴

Davis y Newstrom definen la comunicación informal como red natural y mencionan que no sólo se da manera oral, que también puede ser escrita. Para ello se recurre a notas manuscritas o impresas, pero estos mensajes se transmiten en oficinas electrónicas modernas velozmente por medio de computadores, ya que ese sistema es capaz de acelerar la transmisión de mensajes en un número mayor en tan solo un lapso breve.³⁵

Comunicación asertiva

La comunicación asertiva se define como un estilo de comunicación donde el ser humano expresa sus sentimientos, ideas, y necesidades de manera directa, segura, y honesta, al mismo tiempo que eres amable y respetuoso con las otras personas.³⁶

Coelho, define la comunicación asertiva como la capacidad social de enorme valor, que se relaciona con la inteligencia emocional y la habilidad para comunicarse de forma armoniosa y eficiente con los demás.³⁷

La comunicación asertiva es una manera de expresión consciente, a través del cual se expresan nuestras ideas, opiniones, deseos, derechos y sentimientos de manera congruente, directa, honesta y respetuosa, sin la necesidad de herir o perjudicar a los demás.³⁸

La comunicación en la organización

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones, es denominada comunicación organizacional. Se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. “Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto

³⁴ Invancevich, J. (1997). Gestión, calidad y competitividad. España: McGraw Hill.

³⁵ Keith Davis y John W. Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, México, ed. McGrawHill/Interamericana editores S.A., 2003, p. 68

³⁶ Amayaco. Bases de comunicación asertiva. ¿Qué es la comunicación asertiva? Recuperado de: <https://amayaco.com/comunicacion-asertiva/que-es-la-comunicacion-asertiva>

³⁷ Coelho, F. Que es comunicación asertiva. 10 de noviembre del 2020. Recuperado de: <https://www.significados.com/comunicacion-asertiva/>

³⁸ Asensi, L. La comunicación asertiva. Una habilidad personal y profesional. 14 de abril del 2013.

total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio".³⁹

El Programa de Comunicación Interna es una herramienta para la gestión del cambio, porque influye sobre el clima dentro de la organización; es decir puede llegar a hacer cambiar el clima laboral, el cual repercute directamente sobre la organización, debido a que puede hacer que en la organización el trabajo sea más efectivo o no. Además, supondría una herramienta para la gestión del cambio porque apoya su uso, ya que su puesta en marcha permite el conocimiento de la cultura de la organización o la resistencia al cambio de los empleados; estos conocimientos podrían resultar claves para lograr el cambio deseado.

Competencia laboral

Las competencias permiten articular todos los subsistemas de la gestión de recursos humanos a resultados globales, conservando cada uno de sus componentes sus dinámicas y características internas propias: selección, formación, evaluación, ascenso, reconocimiento y certificación. Es importante significar que las competencias no son patrimonio de un puesto de trabajo, sino que son atributos del trabajador e incorporan elementos individuales y sociales en una trayectoria que en cada caso es única.

Hoy día, las competencias laborales se han convertido en un instrumento para el diálogo y la negociación entre la educación y el trabajo, de ahí la necesidad de vincular la educación con el desempeño, de forma que conduzca a que los individuos encuentren en ella una formación propiciadora para su desarrollo integral y que se traduzca en una posibilidad real de incorporación a la sociedad contemporánea donde viven.

"La competencia laboral es la capacidad del trabajador para utilizar el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, -desarrollados a través de los procesos educacionales y la experiencia laboral-, para la identificación y solución de los problemas que enfrenta en su desempeño en un área determinada de trabajo".

Las competencias identifican, ante todo, resultados laborales concretos que comprenden las diferentes funciones que desarrolla el trabajador, tales como: asistenciales, educacionales, investigativas y de gestión, en un área de trabajo específica. Por tanto, el poseer capacidades no significa ser competente. La competencia no reside en las capacidades que una persona posee, sino en su movilización para resolver problemas. "Saber", además no es poseer, sino utilizar; al poner en práctica una acción es que se llega a ser competente. Por otra parte, el "saber hacer" no es aplicar rutinariamente

los saberes del individuo, sino es un "saber actuar". El "saber actuar" conlleva un conjunto de acciones, donde la ejecución de cada uno es dependiente del cumplimiento del todo. La competencia exige saber encadenar y desencadenar diferentes actuaciones y no solo aplicarlas aisladamente.³⁹

El rumor como canal informal de comunicación

El rumor es una idea no comprobada que circula en una organización o en el entorno de la misma. Es un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los canales establecidos y lo podemos clasificar en cuatro.

Ilusiones o deseos: Son los más positivos y sirven para estimular la creatividad de otras personas. Aunque su tono es positivo, expresan lo que preocupa a los empleados.

El rumor "metemiedos": Obedece a los temores y ansiedades de los empleados, provocando una incomodidad general entre los trabajadores. En este caso los empleados expresan oralmente sus temores a otros empleados, siendo a veces perjudiciales (como cuando anuncian posibles despidos).⁴⁰

Rumor cicatero: Es el más agresivo y perjudicial, ya que divide a los grupos y acaban con cualquier sentimiento de lealtad. Suelen obedecer al odio o a la intención de atacar a otra persona, creando enfrentamientos. Tienden también a desprestigiar a una empresa o a una persona afectando negativamente su reputación.

Rumor estimulante: Son los que tratan adelantarse a los hechos y suelen darse cuando los empleados llevan mucho tiempo esperando alguna noticia.

El Desempeño laboral

Es el comportamiento o la conducta real de los trabajadores, tanto en el orden profesional y técnico, como en las relaciones interpersonales que se crean en la atención del proceso salud / enfermedad de la población; en el cual influye a su vez, de manera importante el componente ambiental.⁴¹

Nieto y su equipo de investigación en el 2003, conceptualizaron el desempeño laboral, como: la habilidad y destreza para realizar una actividad, un oficio o profesión de una manera responsable, ya que integra actitudes, valores e inteligencia previa y

³⁹ Ibarra A. Formación de Recursos Humanos y Competencia laboral. Boletín 149. Competencias Laborales en la Formación Profesional. Mayo-agosto 2000: 95-107 [citado 22 Oct 2003].

⁴⁰ Kreps, G. L., La Comunicación en las Organizaciones. Addison-Wesley Iberoamericana, España, 1995.

⁴¹ Valdés C. Clima organizacional. 2 ed. Madrid: Mc. Graw Hill; 2010.

capacidades que tiene cada ser humano, el cual influye en la forma de cómo estos actúan y enfrentan con efectividad los retos que se proponen.⁴²

El desempeño laboral es la manera en que los seres humanos cumplen sus labores, funciones y obligaciones, y cada acción que realizan afecta al grupo y este hace un cambio dentro de la institución u organización. Un desempeño eficiente alcanza los logros y metas con éxito a la institución, por ello el desempeño laboral individual es de suma importancia porque de ella depende el éxito y evolución de la organización.⁴³

Robbins, Stephen y Coulter en el año 2013, definieron al desempeño laboral, como el proceso de sus funciones, realizados con éxito por el personal, el cual permite alcanzar logros y objetivos dentro de una institución en un determinado periodo.⁴⁴

Evaluación del desempeño laboral

Chiavenato define a la evaluación del desempeño laboral como: apreciación sistemática de cómo se desempeña el ser humano en un área de trabajo y de su potencial de desarrollo. La evaluación del desempeño es un medio que ayuda a identificar factores en la supervisión del trabajador y en la integración del empleado a la organización o área de trabajo que ocupa.⁴⁵

Alles en el 2002, sostuvo que: la evaluación del desempeño o gestión del humano, es una herramienta para dirigir y controlar al trabajador. Entre los cuales su primordial objetivo es, señalar el buen desempeño del trabajador y profesional de colaboradores, la mejora continua de resultados de la organización y aprovechar adecuadamente los recursos humanos.⁴⁶

Cuesta (2010) afirma que la evaluación del desempeño es un proceso que valora de la manera más sistemática y objetiva posible, el buen rendimiento o desempeño laboral de los colaboradores en las organizaciones.⁴⁷

⁴² Nieto, L. V. Manual de la Evaluación de Desempeño, Ministerio de Educación Nacional. Colombia. 2003.

⁴³ Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. México: McGRAWHILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. 2007.

⁴⁴ Robbins, Stephen, P., & Coulter, M. Administración. Un empresario Competitivo. México: Pearson Educacion. 2013.

⁴⁵ Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. 9na. Edición. México. Mc Graw Hill. 2011.

⁴⁶ Alles, M. Desempeño por competencias. Buenos Aires, Granica, 2002

⁴⁷ Cuesta, A. Gestión del talento humano y del conocimiento. Bogotá: ECOE Ediciones. 2010.

Murillo, R. en 1988 Elaboró una tabla distinta para la evaluación del desempeño laboral en base a los puntajes obtenidos, que se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Evaluación del desempeño laboral

<i>Escala de calificación</i>	<i>CATEGORÍAS</i>
<i>62 – 100</i>	<i>Desempeño Satisfactorio</i>
<i>42 – 62</i>	<i>Desempeño medianamente satisfactorio</i>
<i>21 – 41</i>	<i>Desempeño mínimo</i>
<i>00 – 20</i>	<i>Desempeño Insatisfactorio</i>

Fuente: Murillo (1988)

En el cuadro se evidencia un nivel de exigencia para la calificación del desempeño laboral, al catalogar un desempeño laboral en un intervalo más breve dentro de la evaluación obtenida. Lo que permite que el objetivo principal del desempeño laboral de los trabajadores se haya alcanzado.⁴⁸

Método de evaluación del desempeño laboral

Cada organización con la finalidad de obtener y recopilar información de sus colaboradores para poderlos registrar, procesar e incentivarlos hacia el desarrollo y mejora del desempeño laboral de sus instituciones optan por distintos métodos básicos a los que se adapten su realidad, creando así un sistema propio de evaluación del desempeño de cada colaborador.⁴⁹

Métodos tradicionales

Método de escalas gráficas

Para Fernández Este método es sencillo de aplicar, y beneficia evaluando el desempeño de los colaboradores en base a factores que ya están definidos y graduados.

⁴⁸ Murillo, R. Valoración del Aprendizaje en el Perú basado en el Rendimiento Académico. Lima -Perú. 1988

⁴⁹ Fernández, R. (2010). La Productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo. España: Club Universitario. 2010.

Haciendo uso de un cuadro de doble entrada en donde las filas corresponden a factores de evaluación y las columnas a los grados de los factores.³⁴

Método de selección forzada

Califica el desempeño de los colaboradores mediante bloques de frases descriptivas que se enfocan a determinados aspectos del comportamiento, cada bloque lo compone dos a más frases. El calificador debe escoger forzosamente una o dos frases de cada bloque, siendo la que más se aplique a su desempeño o de lo contrario la más lejana a ella.³⁴

Método basado en comportamientos (competencias)

Describe de forma concreta el comportamiento o conducta observable que deben tener los trabajadores que ocupan un cargo.³⁴

Método basado en resultados

Califica las metas y resultados de un trabajador en su área de trabajo, este método es más objetivo, porque se basa en cifras y datos tangibles, aunque no brinda datos sobre lo que debe mejorar el trabajador después de los resultados obtenidos.³⁴

Las dimensiones del desempeño laboral

Productividad

Desde la ingeniería, Satish en el 2013, planteó que la productividad es en gran medida una función de la toma de decisiones en varios niveles, y debería ser entendida en las organizaciones, caracterizadas en el contexto actual por condiciones de volatilidad, incertidumbre, complejidad, ambigüedad y retroalimentación retardada.³⁵

Características personales:

Son las especificaciones de cada trabajador que lo hace singular dentro de las instituciones entre ellos tenemos su inteligencia emocional, competencia social, calidad y cantidad de trabajo, entre otros.³⁵

Pericia

En nuestro idioma llamamos pericia a aquella capacidad, habilidad, experiencia o conocimiento que un individuo ostenta en relación a una ciencia, disciplina, actividad o arte.³⁵

Calidad de desempeño laboral

Para determinar la calidad del desempeño laboral, es necesario tener en cuenta las condiciones de trabajo y las personales, en las que hay que profundizar al analizar los resultados evaluativos, a fin de determinar de los problemas identificados, cuáles requieren decisiones de gestión y/o capacitantes.⁵⁰

Por tanto, para que exista un buen desempeño laboral es necesario en primer orden, ser competente y además tener en cuenta el estado de las condiciones personales y de trabajo existentes. Para que un profesional tenga un buen desempeño laboral requiere ser competente, pero el hecho de ser competente, por sí mismo, no garantiza siempre un buen desempeño profesional, ya que va a depender de las restantes condiciones existentes. La evaluación del desempeño es un proceso que se desarrolla para medir la calidad y para la búsqueda de la excelencia en salud. Es aplicable a todas las categorías laborales y especialidades, incluyendo al personal dirigente. Y no solo a los que presentan deficiencias, sino a todos los trabajadores de la salud.⁵¹

Por ello, es necesario eliminar el concepto punitivo de toda evaluación, y vincularla al desarrollo cualitativo de la formación y desarrollo de los recursos humanos y con su impacto concreto en la calidad de los servicios que se brindan a la población. Ello no niega la necesidad, siempre casuística, de castigar la irresponsabilidad, la negligencia y la indolencia, que pudieran identificarse en los resultados evaluativos que se encuentren en un determinado trabajador, servicio o institución de salud.

Es necesario motivar al personal, responsabilizarlo y comprometerlo con su auto superación y desarrollo profesional, verificando sistemáticamente los resultados que va alcanzando en su desempeño laboral. Para lograr un impacto significativo, la evaluación del desempeño en los servicios de salud tiene que tener sistematicidad, con el fin de conocer la evolución y el grado de desarrollo en que los profesionales van alcanzando los estándares o patrones en su desempeño laboral.²

Teoría X y la Teoría Y de Mcgregor

Mcgregor expone su pensamiento bajo dos puntos de vista: La Teoría X y La Teoría Y. En la primera reconoce que sus afirmaciones corresponden a una posición tradicional, en donde la administración se percibe en un marco bastante rígido y estático,

⁵⁰ Salas Perea RS. La evaluación en la educación superior contemporánea. 2ª edición. San Francisco de Macorís: Universidad Católica Nordestana. 2005.

⁵¹Katz FM, Snow R. Evaluación del Rendimiento de los Trabajadores de la Salud. Ginebra: Organización Mundial de la Salud. Cuaderno de Salud Pública N° 72; 1981.

donde ésta se encuentra limitada, ya que se preocupa sólo por diseñar los medios que permitan controlar, supervisar y direccionar las actividades ejecutadas por las empresas de manera que ello contribuya a cumplir con los objetivos establecidos en la empresa.

Claramente, bajo esta apreciación se ve que la compañía sólo se proyecta en el tiempo desempeñando su función económica, pero ignorando el entorno social, ambiental, político y cultural que la rodea; y por consiguiente no siendo consciente que a través de su desempeño ayuda en la búsqueda de un progreso de la sociedad.

Es en la Teoría Y, donde muestra una posición diferente y que de cierta forma ha tenido en cuenta los cambios y hechos en la historia, mostrando a la persona, la mano de obra, como un agente activo en la firma. Expone una manera de administrar flexible ya que promulga un ambiente democrático y participativo, en el cual se crean espacios para la gente que no sólo contribuyen al crecimiento de la persona sino de la misma empresa.

No sólo en su momento sino incluso en la actualidad se rescata el aporte que realizó este autor a la Teoría de la administración. En efecto si bien una buena administración conduce a la obtención de resultados económicos satisfactorios para la organización, el propiciar y fomentar condiciones óptimas para el desarrollo de los procesos, para el entorno laboral y en general para que los individuos se hagan partícipes de decisiones, sistemas y esquemas en una empresa, contribuye en gran medida para el progreso de trabajadores, directivos y demás miembros, lo que en últimas se traslada a la entidad en el fortalecimiento que puede desarrollar.⁵²

Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo

De otro lado también se hace alusión a los aportes realizados por Elton Mayo, quien de igual manera enfatiza en el aspecto humano en las empresas, pero esta vez a partir de la interacción y asociación que se puede forjar entre los trabajadores, relaciones que llegan a incidir contundentemente en la operación de cualquier industria. Que se pongan a consideración este tipo de cuestiones, posibilita el reconocimiento de factores que pueden estar yendo a favor o en contra de la empresa, a partir de esto, es común encontrar hoy en día todo un sistema que no sólo propicia espacios de relación entre los empleados sino incluso la conformación de grupos que se encargan de ser un puente de comunicación entre los directivos y el personal, lo anterior ha configurado un esquema

⁵² La dimensión humana en la Teoría de la Administración [en línea]. Lyon: CNRS-EPRESA 5020; 2011. [fecha de acceso 8 de febrero de 2016]

que se pone al servicio de la administración, no sólo detecta falencias que probablemente interfieren en resultados eficientes sino que además puede ayudar a detectar necesidades propias del entorno y que atentan contra el buen quehacer del grupo humano, frente a las cuales puede buscarse soluciones prontas y oportunas.⁵³

La teoría de motivación-higiene de Herzberg

Frederick Herzberg, fue un psicólogo renombrado que se convirtió en el hombre más sobresaliente en gestión y administración de empresas. Propuso su famosa teoría de los dos factores, denominada también como la Teoría de la motivación e higiene, en esta teoría él hablaba que los humanos están influenciados por dos factores: La satisfacción y la insatisfacción.

Definió la satisfacción, como el resultado de los factores de la motivación, factores como: trabajo estimulante, sentimiento de autorrealización, reconocimiento de una labor bien hecha, logro o cumplimiento y responsabilidad mayor, factores que permiten incrementar la satisfacción del humano, teniendo poco efecto sobre la insatisfacción.

Así también, definió insatisfacción, como el principal resultado de los factores de higiene, factores principales como: factores económicos, condiciones laborales, seguridad, factores sociales y categoría; ya que, si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo. Por ello Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evita la insatisfacción de los trabajadores, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción.⁵⁴

⁵³ Davis, K. y Newtrons, J. Comportamiento Humano en el Trabajo. 10 ed. México: McGraw Hill; 2009.

⁵⁴ La teoría de Motivación-Higiene de Herzberg. 22 junio del 2015. Alejandro Pérez. Barcelona – España. Editorial CEOLEVEL

III. MARCO METODOLÓGICO

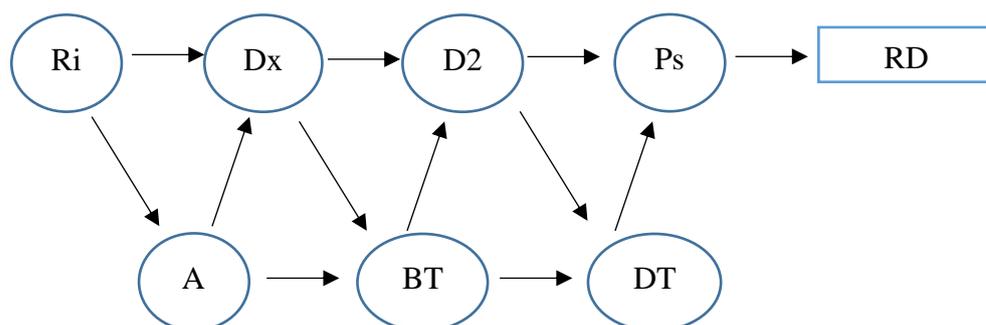
3.1. Tipo de investigación

El presente estudio es tipo cuantitativa-propositiva, porque se analizó datos numéricos en relación a las variables determinadas que han sido previamente establecidas.

3.1.1. Diseño de investigación

La presente investigación tuvo un diseño descriptivo-propositivo, se llama descriptivo porque se busca recoger información relacionada con el objeto de estudio; y propositiva porque permitirá plantear una propuesta de solución a la problemática observada.⁵⁵

Diseño de la investigación:



Dónde:

Ri = Realidad inicial observada y descrita

A = Estudios de investigación relacionados con el Ri

Dx = Problema analizado y explicado a partir de A

BT = Modelos o teorías que se seleccionan para resolver Dx

D2 = Deducción obtenida a partir de Dx y BT

DT = Diseño teórico obtenido a partir de D2 y BT

PS = Propuesta de solución

RD = Realidad deseada

⁵⁵ Hernández R. et al. Metodología de la Investigación Científica. 5 ed. México: McGraw Hill; 2014.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población es el universo conformado por todos los trabajadores (N = 40) de la MicroRed de Mórrope, Lambayeque 2016.

3.2.2. Muestra

La muestra por ser pequeña, se tomó a toda la población conformada por los (n = 40) trabajadores de la MicroRed de Mórrope, Lambayeque, 2016, tal como se detalla en el siguiente cuadro.

Cuadro 2. Población y muestra de trabajadores de la MicroRed de Mórrope, Lambayeque, 2016.

PROFESIÓN	N
MEDICO	6
ENFERMERA	6
OBSTETRIZ	6
CIRUJANO DENTISTA	2
PSICOLOGA	1
NUTRICIONISTA	1
BIOLOGO	4
VETERINARIO	1
TECNICO ENFERMERIA	9
AUXILIAR ENFERMERIA	1
TECNICO SANITARIO	1
OPERADOR PAD	1
PERSONAL DE SERVICIOS	1
TOTAL	40

Fuente: Recursos Humanos de la Micro red.

3.3. Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos

El instrumento utilizado en la presente investigación fue el cuestionario, empleado para las dos variables en estudio: comunicación organizacional y el desempeño laboral, que se aplicó a los trabajadores de la Micro Red de Mórrope 2016, consta de 20 preguntas que servirá para medir el nivel de desempeño laboral de los trabajadores a través de la escala valorativa que se presenta a continuación.

<i>Escala de calificación</i>	<i>CATEGORÍAS</i>
62 – 100	<i>Desempeño Satisfactorio</i>
42 – 62	<i>Desempeño medianamente satisfactorio</i>
31 – 41	<i>Desempeño mínimo</i>
21 – 30	<i>Desempeño Insatisfactorio</i>

Fuente: Elaboración propia

La base de datos fue analizada con estadística descriptiva e inferencial y se presentarán en tablas y figuras estadísticas. Los datos fueron procesados utilizando el paquete estadístico SPSS 23 y Excel.

Se utilizó la validez y la confiabilidad del instrumento, que se aplicó a los trabajadores de la MicroRed de Mórrope cuyos resultados se sometieron a la prueba de coeficiente de Cronbach para asegurar una confiabilidad. Con una escala valorativa que se describe a continuación

ESCALA	VALORACIÓN
0.60 – 0.65	Confiable
0.66 – 0.71	Muy confiable
0.72 – 0.99	Excelente confiable
1.0	Confiable perfecto

3.4. Métodos, Técnicas y Procedimientos de Recolección de datos

Técnica de gabinete

Técnica de fichaje

Permitió recopilar todo tipo de información teórico-práctico, la cual permitió estructurar el marco teórico y orientarnos a nuestra investigación.

Técnicas de campo

Los datos fueron recolectados mediante el uso del cuestionario.

Cuestionario: “conjunto de preguntas respecto a las variables en estudio, siendo congruentes con el planteamiento del problema e hipótesis “. ⁵⁶

TECNICAS	INSTRUMENTO
Encuesta	Cuestionario
Entrevista	Cuestionario

3.5. Métodos de análisis de datos

“Para la elaboración del diagnóstico que se requiere procesar estadística mente la encuesta y fichas de observación utilizando porcentajes y gráficos”.

“Se realizará pruebas estadísticas que permitan el análisis de los datos al mismo tiempo”.

“Se constatará la hipótesis estadística si lo hubiera y se comprobaran los resultados encontrados o requeridos en la investigación “.

“Se utilizará estimaciones de parámetros utilizando los estadígrafos, pruebas de hipótesis nula y alternativa, así como el uso de prueba bilateral “. ⁵⁷

INFORMACION PRIMARIA

INFORMACION SECUNDARIA

⁵⁶ Bruce, J. Metodología de la investigación científica. México: McGrawHall Interamericana. 2008.

⁵⁷ Bruce, J. Método de análisis de datos. México. McGrawHall. 2008.

“Contacto directo con el objeto de datos del cuestionario” **“Se analizó la codificación de los Estudio”**

“Entrevista a expertos en el tema ambas variables “ **“Se analizó la información teórica de relacionada con las variables**

“Se encuestó a los trabajadores”.

“Se procesaron los datos usando el Software estadístico SPSS y el Excel”

3.6. Aspectos éticos

Las fuentes bibliográficas que se utilizaron en el trabajo de investigación se citaron cumpliendo las normas VANCOUVER, como corresponde, respetando los derechos de autor.

Se estableció procesos transparentes en el presente trabajo de investigación para identificar conflictos de intereses que involucren a la organización o a los demás investigadores.

IV. RESULTADOS

Validez y Confiabilidad

El instrumento utilizado para el presente estudio de investigación fue el cuestionario, validado por expertos en el tema. Se reportó los niveles de validez entre los intervalos de coeficiente 0.90 y 1.00 puntos, utilizando el método de validez concurrente, que se estima por cada pregunta a través de parámetros estadísticos.

Análisis de Confiabilidad

Tabla 1. Estadístico de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,90	20

Se evaluó la fiabilidad del cuestionario analizando la consistencia interna por el método del alfa de Cronbach. Mediante la fórmula varianza de los ítems.

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

$$\alpha = \frac{20}{20 - 1} \left[1 - \frac{20.931}{134.071} \right]$$

$$\alpha = 1.052632[0.843878]$$

$$\alpha = 0.9$$

Donde:

α = Alfa de Cronbach

K = Número de Ítems

V_i = Varianza de cada Ítem

V_t = Varianza total

Teniendo como resultado para este instrumento (cuestionario), con un número de ítems igual a 20, un resultado de Alfa de Cronbach igual a 0,90, lo que demuestra que los valores ingresados tienen un nivel de fiabilidad altamente confiable.

Tabla 2. Edad de los trabajadores de la MicroRed de Mórrope, Lambayeque 2016

<i>Edad</i>			<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Inferior</i>		<i>Superior</i>		
25	<	29	6	15.0
29	<	33	13	32.5
33	<	37	10	25.0
37	<	41	6	15.0
41	<	45	1	2.5
45	<	49	4	10.0
Total			40	100.0

Fuente: Datos obtenidos por cuestionario

Figura 1. Resultados de la edad de los trabajadores de la MicroRed de Mórrope, Lambayeque 2016



Interpretación

Según la figura 1, referente a la edad de los trabajadores de la MicroRed de Mórrope, Lambayeque 2016, los resultados demuestran que: el 32.5% de ellos tienen una edad entre 29 - 33 años, el 25% tienen una edad entre 33 - 37 años, el 15% de ellos tienen edades entre 25 - 29 años y 37 - 41 años, el 10% de ellos tienen edades entre 45 - 49 años y por último solo el 2.5% de ellos tienen edades entre 41 - 4 años.

Tabla 3. Profesión de los trabajadores de la MicroRed de Mórrope, Lambayeque 2016.

<i>Profesión</i> <i>Opciones</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Médico	6	15.0
Enfermera	6	15.0
Obstetriz	6	15.0
Cirujano Dentista	2	5.0
Psicólogo	1	2.5
Nutricionista	1	2.5
Biólogo	4	10.0
Veterinario	1	2.5
Técnico Enfermería	9	22.5
Auxiliar Enfermería	1	2.5
Técnico Sanitario	1	2.5
Operador Pad	1	2.5
Personal de Servicio	1	2.5
Total	40	100.0

Fuente: Datos obtenidos por cuestionario

Figura 2. Resultados de la profesión o cargo de los trabajadores de la MicroRed de Mórrope, Lambayeque 2016.



Interpretación

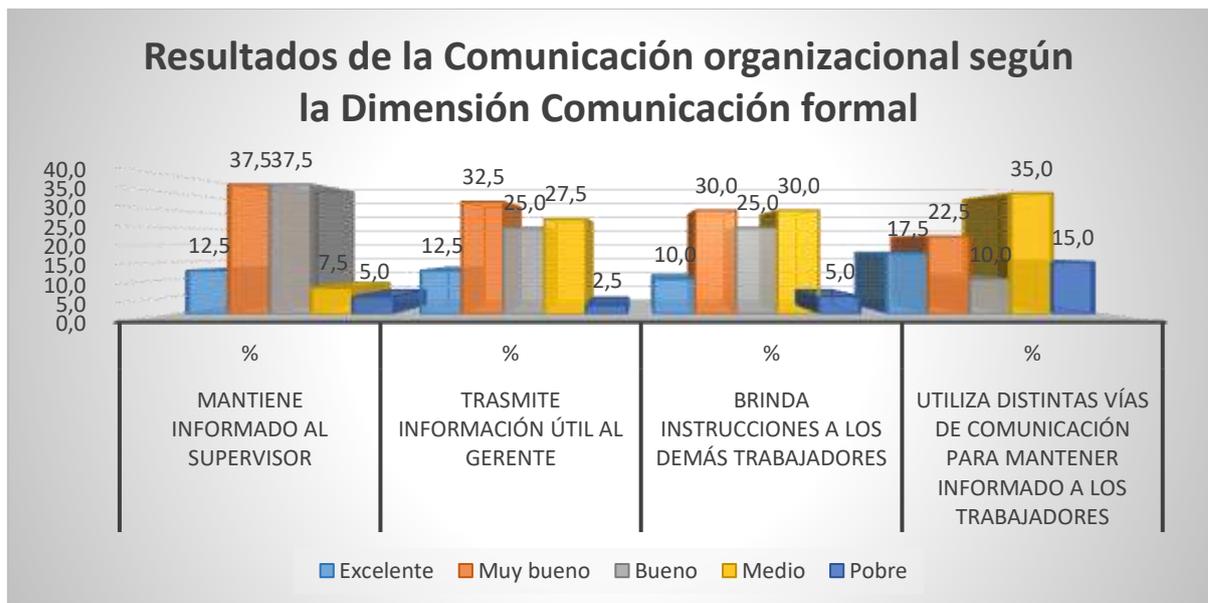
Según la figura 2, con respecto a la profesión de los trabajadores de la MicroRed de Mórrope, Lambayeque 2016, los resultados demuestran que: el 22.5% de los trabajadores son técnicos en enfermería, el 15% de ellos son: médicos, enfermeros y obstétrices, y el 10% son biólogos, el 5% de ellos son cirujanos dentistas, y por último el 2.5% de los trabajadores son: psicólogos, nutricionistas, veterinarios, auxiliares enfermeros, técnicos sanitarios, operadores pad, y personal de servicio.

Tabla 4. Comunicación organizacional según la dimensión comunicación formal

Dimensión Comunicación formal	Mantiene informado al supervisor		Trasmite información útil al gerente		Brinda instrucciones a los demás trabajadores		Utiliza distintas vías de comunicación para mantener informado a los trabajadores	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Excelente	5	12.5	5	12.5	4	10.0	7	17.5
Muy bueno	15	37.5	13	32.5	12	30.0	9	22.5
Bueno	15	37.5	10	25.0	10	25.0	4	10.0
Medio	3	7.5	11	27.5	12	30.0	14	35.0
Pobre	2	5.0	1	2.5	2	5.0	6	15.0
Total	40	100.0	40	100.0	40	100.0	40	100.0

Fuente: Datos obtenidos por cuestionario

Figura 3. Resultados de la Comunicación organizacional según la dimensión comunicación formal



Interpretación

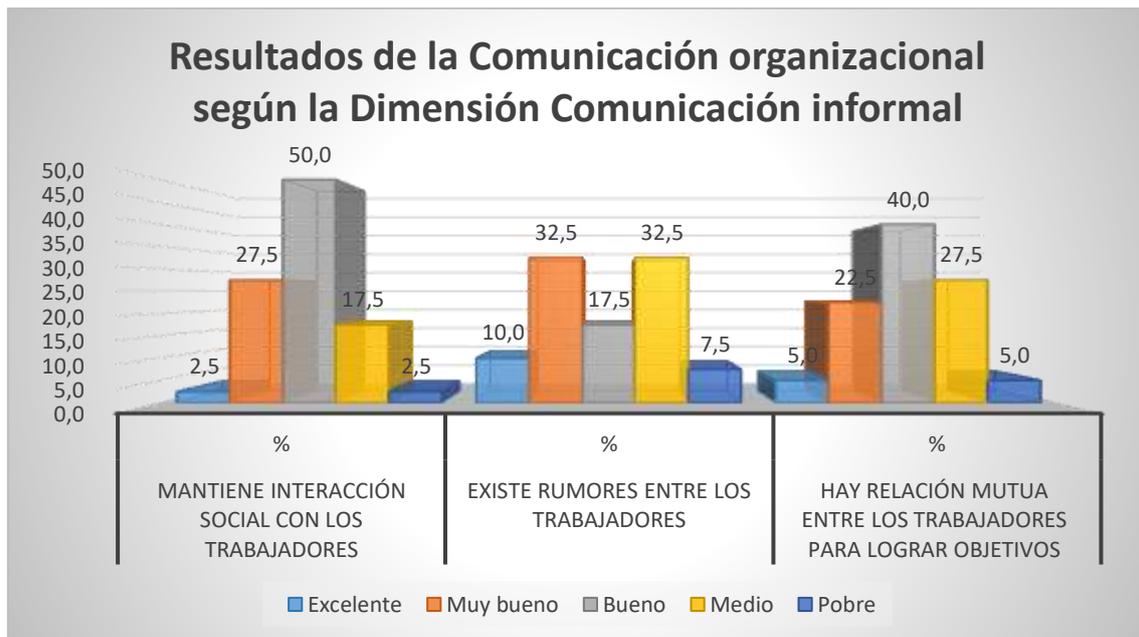
Según la figura 3, con respecto a la comunicación organizacional según la dimensión comunicación formal, los resultados demuestran que: el 37.5% de los trabajadores mantienen informado al supervisor de una manera muy buena, el 32.5% de los trabajadores transmiten información útil al gerente de una manera muy buena, el 30% de ellos brindan instrucciones a los demás trabajadores de una manera muy buena, y por último el 35% de ellos utilizan distintas vías de comunicación para mantener informado a los trabajadores de una manera media.

Tabla 5. Comunicación organizacional según la dimensión comunicación informal

Dimensión Comunicación informal	Mantiene interacción social con los trabajadores		Existe rumores entre los trabajadores		Hay relación mutua entre los trabajadores para lograr objetivos	
	f	%	f	%	f	%
Excelente	1	2.5	4	10.0	2	5.0
Muy bueno	11	27.5	13	32.5	9	22.5
Bueno	20	50.0	7	17.5	16	40.0
Medio	7	17.5	13	32.5	11	27.5
Pobre	1	2.5	3	7.5	2	5.0
Total	40	100.0	40	100.0	40	100.0

Fuente: Datos obtenidos por cuestionario

Figura 4. Resultados de la Comunicación organizacional según la dimensión comunicación informal



Interpretación

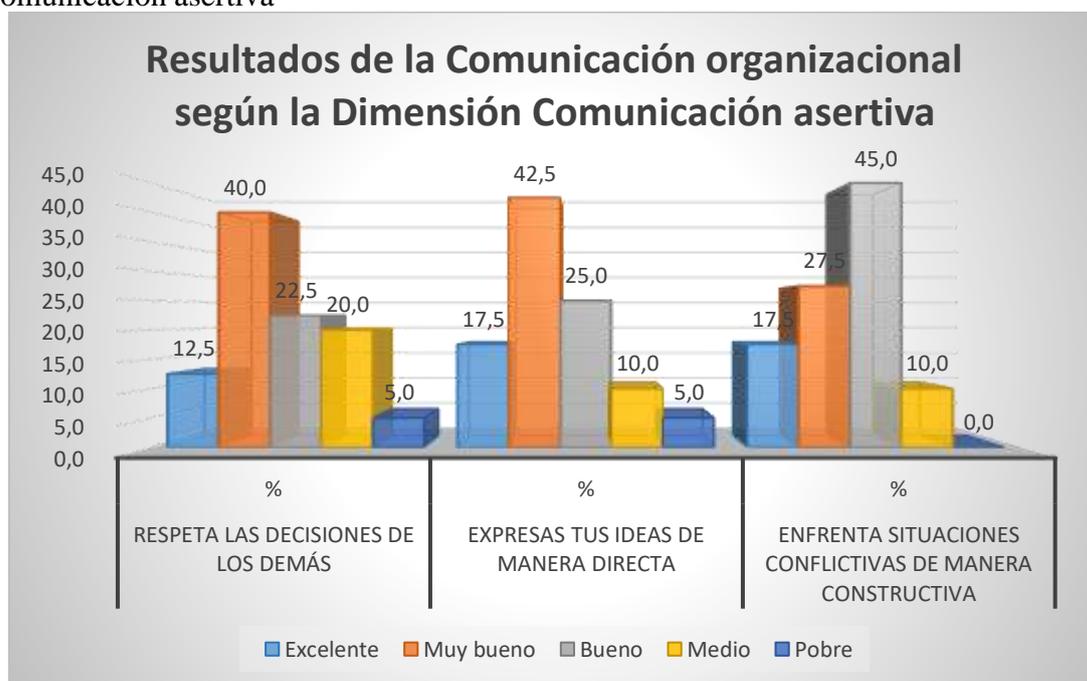
Según la figura 4, con respecto a la comunicación organizacional según la dimensión comunicación informal los resultados demuestran que: el 50% de los trabajadores mantienen interacción social con los trabajadores de manera buena, el 32.5% de ellos manifiestan que existe rumores entre los trabajadores de una manera muy buena, y solo el 40% de ellos manifestaron que hay relación mutua entre los trabajadores para lograr objetivos de una manera buena.

Tabla 6. Comunicación organizacional según la dimensión comunicación asertiva

Dimensión Comunicación asertiva	Respeto las decisiones de los demás		Expresas tus ideas de manera directa		Enfrenta situaciones conflictivas de manera constructiva	
	f	%	f	%	f	%
Excelente	5	12.5	7	17.5	7	17.5
Muy bueno	16	40.0	17	42.5	11	27.5
Bueno	9	22.5	10	25.0	18	45.0
Medio	8	20.0	4	10.0	4	10.0
Pobre	2	5.0	2	5.0	0	0.0
Total	40	100.0	40	100.0	40	100.0

Fuente: Datos obtenidos por cuestionario

Figura 5. Resultados de la comunicación organizacional según la dimensión comunicación asertiva



Interpretación

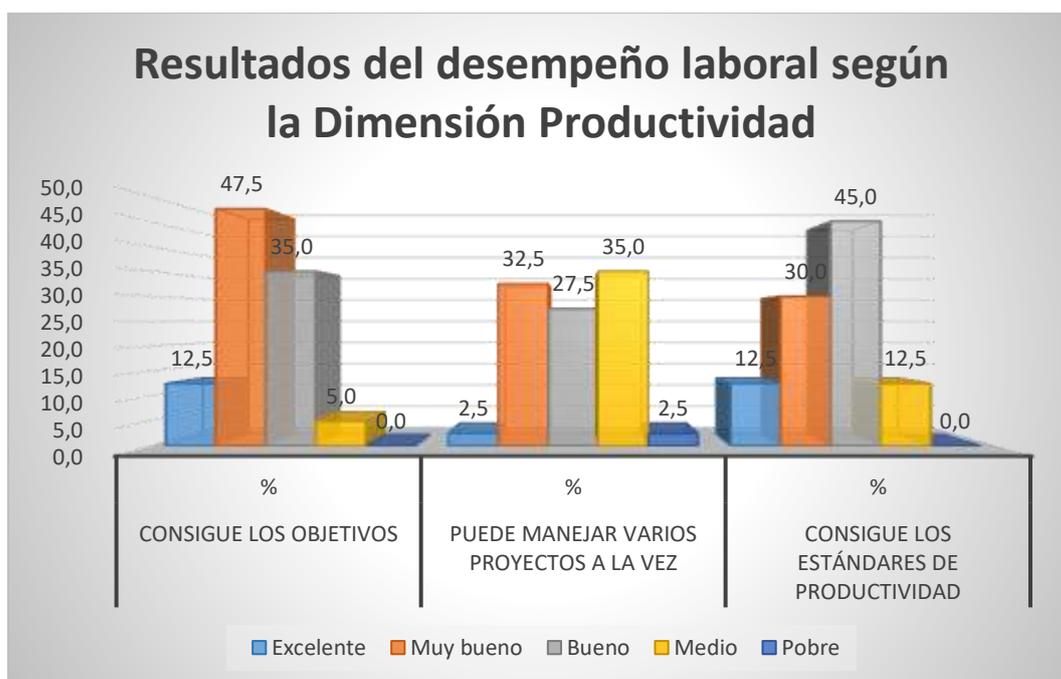
Según la figura 5, con respecto a la comunicación organizacional según la dimensión comunicación asertiva los resultados demuestran que: el 40% de los trabajadores manifiestan que respetan las decisiones de los demás de una manera muy buena, el 42.5% de ellos manifiestan que expresan sus ideas de manera directa de una manera muy buena y por último el 45% de ellos manifiestan que enfrentan situaciones conflictivas de manera constructiva de manera buena.

Tabla 7. Desempeño laboral según la dimensión productividad

Dimensión Productividad	Consigue los objetivos		Puede manejar varios proyectos a la vez		Consigue los estándares de productividad	
	f	%	f	%	f	%
Excelente	5	12.5	1	2.5	5	12.5
Muy bueno	19	47.5	13	32.5	12	30.0
Bueno	14	35.0	11	27.5	18	45.0
Medio	2	5.0	14	35.0	5	12.5
Pobre	0	0.0	1	2.5	0	0.0
Total	40	100.0	40	100.0	40	100.0

Fuente: Datos obtenidos por cuestionario

Figura 6. Resultados de la Dimensión Productividad



Interpretación

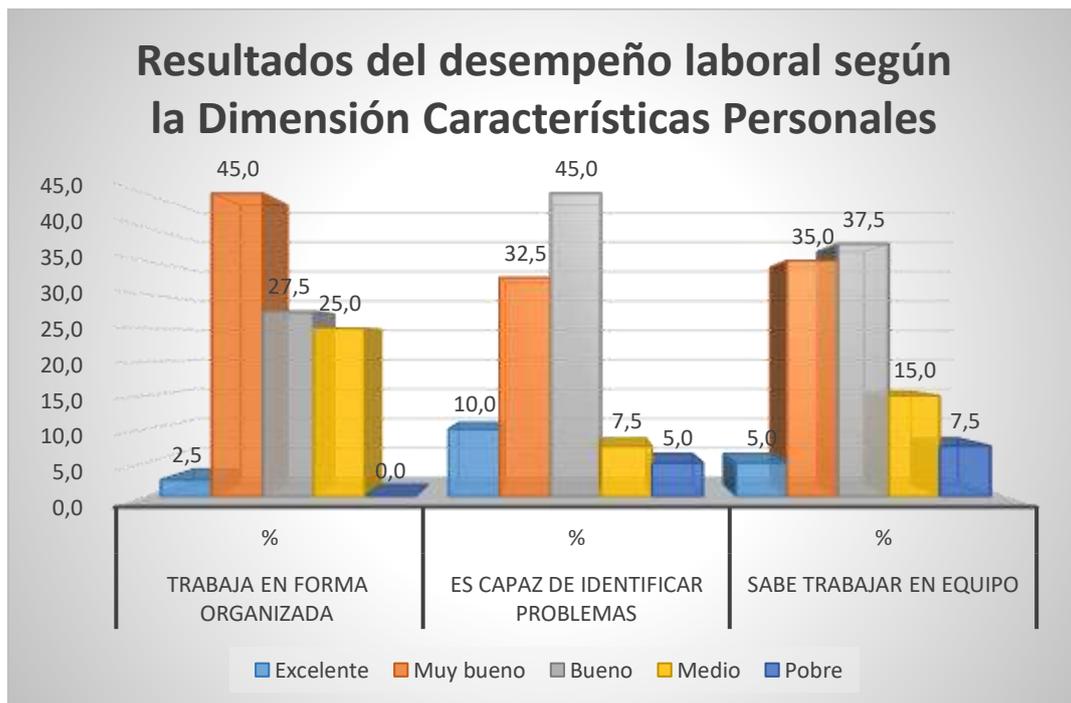
Según la figura 6, con respecto al desempeño laboral según la dimensión productividad los resultados demuestran que: el 47.5% de los trabajadores consiguen los objetivo de la MicroRed de Morrope de una manera muy buena, el 35% de ellos manifiestan que pueden manejar varios proyectos a la vez de una manera media, y por último el 45% de ellos manifestaron que consiguen los estándares de productividad de una manera buena.

Tabla 8. Desempeño laboral según la dimensión características personales

Dimensión Características personales	Trabaja en forma organizada		Es capaz de identificar problemas		Sabe trabajar en equipo	
	f	%	f	%	f	%
Excelente	1	2.5	4	10.0	2	5.0
Muy bueno	18	45.0	13	32.5	14	35.0
Bueno	11	27.5	18	45.0	15	37.5
Medio	10	25.0	3	7.5	6	15.0
Pobre	0	0.0	2	5.0	3	7.5
Total	40	100.0	40	100.0	40	100.0

Fuente: Datos obtenidos por cuestionario

Figura 7. Resultados de la dimensión características personales



Interpretación

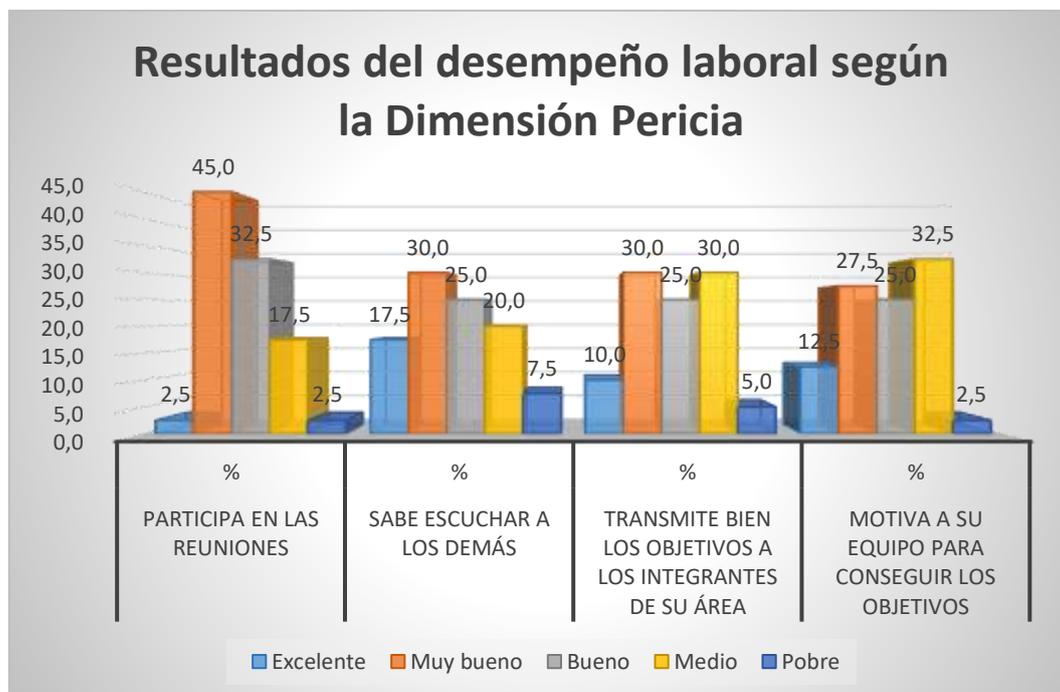
Según la figura 7, con respecto al desempeño laboral según la dimensión características personales los resultados demuestran que: el 45% de los trabajadores manifiestan que trabajan en forma organizada de una manera muy buena, el 45% de ellos manifiestan que son capaz de identificar problemas de una manera buena, y por último el 37.5% de ellos saben trabajar en equipo de una manera buena.

Tabla 9. Desempeño laboral según la dimensión pericia

Dimensión Pericia	Participa en las reuniones		Sabe escuchar a los demás		Transmite bien los objetivos a los integrantes de su área		Motiva a su equipo para conseguir los objetivos	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Excelente	1	2.5	7	17.5	4	10.0	5	12.5
Muy bueno	18	45.0	12	30.0	12	30.0	11	27.5
Bueno	13	32.5	10	25.0	10	25.0	10	25.0
Medio	7	17.5	8	20.0	12	30.0	13	32.5
Pobre	1	2.5	3	7.5	2	5.0	1	2.5
Total	40	100.0	40	100.0	40	100.0	40	100.0

Fuente: Datos obtenidos por cuestionario

Figura 8. Resultados de la Dimensión Pericia



Interpretación

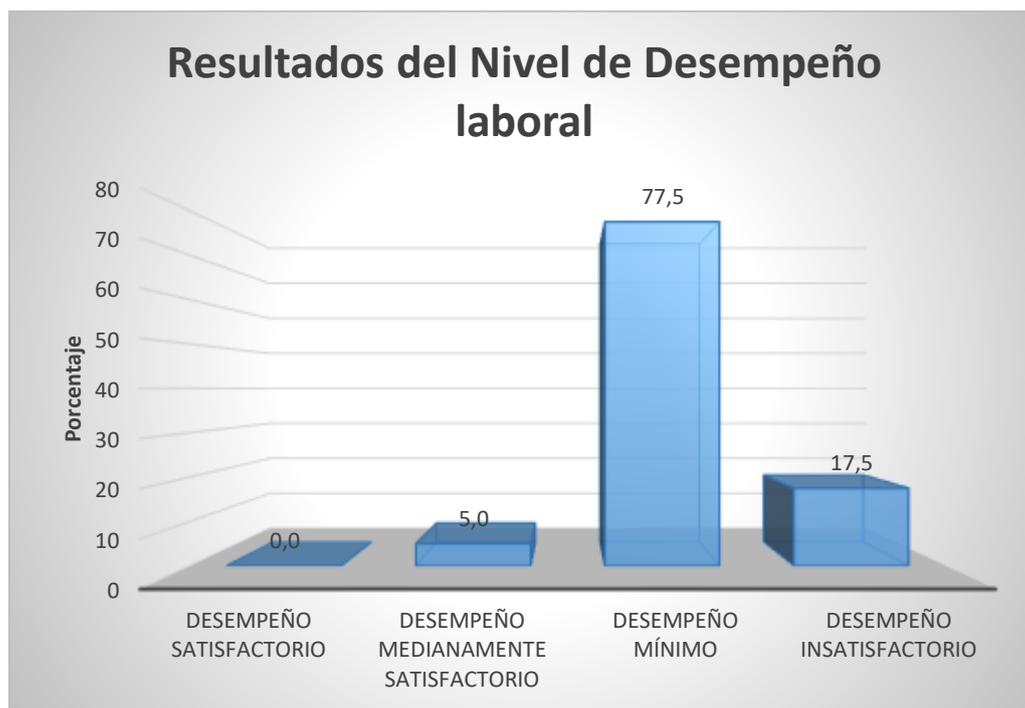
Según la figura 8, con respecto al desempeño laboral según la dimensión pericia los resultados demuestran que: el 45% de los trabajadores participan en las reuniones de manera muy buena, el 30% de ellos manifiestan que saben escuchar a los demás de una manera muy buena, el 30% de ellos manifiestan que transmiten bien los objetivos a los integrantes de su área de una manera muy buena, y por último el 32.5% de ellos manifiestan que motivan a su equipo para conseguir los objetivos de una manera media.

Tabla 10. Nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la MicroRed de Mórrope, Lambayeque 2016.

<i>Nivel de Desempeño laboral</i>		
<i>Opciones</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Desempeño satisfactorio	0	0.0
Desempeño medianamente satisfactorio	2	5.0
Desempeño mínimo	31	77.5
Desempeño insatisfactorio	7	17.5
Total	40	100.0

Fuente: Datos obtenidos por cuestionario

Figura 9. Resultados del nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la MicroRed de Morrope, Lambayeque 2016.



Interpretación

Según la figura 9, con respecto al nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la MicroRed de Mórrope, los resultados demuestran que: el 77.5% de los trabajadores tienen un nivel de desempeño laboral mínimo, el 17.5% tienen un nivel de desempeño laboral insatisfactorio y por último solo el 5% de los trabajadores tienen un nivel de desempeño laboral medianamente satisfactorio.

V. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación, se describirá los resultados hallados en nuestra investigación.

Se halló un Alfa de Cronbach con un nivel de significancia $\alpha = 0,97$, lo que significa que los resultados de los N trabajadores de la MicroRed de Mórrope, Lambayeque, respecto a los ítems considerados, se encuentran correlacionados de una manera altamente confiable.

La edad de los trabajadores de la MicroRed de Mórrope muestra que 72.5 % del personal tienen entre 25 y 37 años, en contraste con lo que se encuentra en la mayoría de establecimientos del MINSA.

Respecto a la profesión o cargo de los trabajadores de la MicroRed de Mórrope muestra que el 67.5 % son profesionales, valores que concuerdan con la mayoría de establecimientos del MINSA, ya que Mórrope es un distrito de extrema pobreza, en estos se ha pasado del 52% al 89% de presencia personal SERUM.

Los resultados hallados de la figura 3, con respecto a la comunicación organizacional según la dimensión comunicación formal, demuestran que: el 37.5% de los trabajadores mantienen informado al supervisor de una manera muy buena, el 32.5% de los trabajadores transmiten información útil al gerente de una manera muy buena. Estos resultados se asemejan a los de Regalado Lucy, quien en su investigación concluye que: las herramientas para la comunicación interna más utilizada en la empresa son: la comunicación directa con su jefe, representada por el 39.02%.

Los resultados hallados en figura 4, con respecto a la comunicación organizacional según la dimensión comunicación informal los resultados demuestran que: el 50% de los trabajadores mantienen interacción social con los trabajadores de manera buena, el 32.5% de ellos manifiestan que existe rumores entre los trabajadores de una manera muy buena, y solo el 40% de ellos manifestaron que hay relación mutua entre los trabajadores para lograr objetivos de una manera buena. Estos resultados tienen relación con la teoría de Inancevich, J. (1997). Quien afirma que la comunicación informal es conocida también como la comunicación basada en los chismes que se transforman luego en rumores. Los chismes o rumores que se filtran por medio de canales formales de comunicación y

transportan una gran cantidad de hechos, opiniones, rumores y otros tipos de información, dándose en una organización sea pequeña o grande.

Los resultados hallados en figura 5, El 40% de los trabajadores manifiestan que respetan las decisiones de los demás de una manera muy buena. El 42.5% de ellos manifiestan que expresan sus ideas de manera directa de una manera muy buena. Concuerta con Tipantuña en el cual el 57.4% existía una muy buena comunicación.

En los resultados hallados de la figura 6, con respecto al desempeño laboral según la dimensión productividad demuestran que: el 47.5% de los trabajadores consiguen los objetivo de la MicroRed de Mórrope de una manera muy buena, el 35% de ellos manifiestan que pueden manejar varios proyectos a la vez de una manera media, y por último el 45% de ellos manifestaron que consiguen los estándares de productividad de una manera buena. Dichos resultados tienen similitud con el trabajo de Bustillos Lucia, quien halló como resultados que: el 50% contestaron que su trabajo nunca les permite alcanzar sus objetivos personales, el 30% de ellos contestaron que rara vez alcanzan sus objetivos personales y solo el 20% contestaron que a veces alcanzan sus objetivos personales. Quien a su vez concluye que: el desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autoritario, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario, siendo la razón principal de que exista gran desmotivación entre los empleados afectando de esta manera a su rendimiento satisfactorio en sus actividades laborales.

En la figura 8, los resultados con respecto al desempeño laboral según la dimensión pericia demuestran que: el 45% de los trabajadores participan en las reuniones de manera muy buena, el 30% de ellos manifiestan que saben escuchar a los demás de una manera muy buena, el 30% de ellos manifiestan que transmiten bien los objetivos a los integrantes de su área de una manera muy buena, y por último el 32.5% de ellos manifiestan que motivan a su equipo para conseguir los objetivos de una manera media. Estos resultados se asemejan a los de Regalado Lucy, quien demuestra en sus resultados que: el 36.6% de los encuestados opina que casi nunca se le comunica oportunamente la información que necesita para realizar su trabajo. El 46.3% opina que algunas veces recibe la información necesaria para el correcto desempeño de su trabajo; el 41.5% manifiesta que siempre se

facilita la comunicación dentro de su área, el 43.9% de los encuestados dice que casi nunca se facilita la comunicación entre las áreas de la empresa y por último el 48.8% de los encuestados opina que algunas veces la retroalimentación de los conflictos de trabajo se realiza oportunamente.

Los resultados hallados en la figura 9, con respecto al nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la MicroRed de Mórrope, los resultados demuestran que: el 77.5% de los trabajadores tienen un nivel de desempeño laboral mínimo, el 17.5% tienen un nivel de desempeño laboral insatisfactorio y por último solo el 5% de los trabajadores tienen un nivel de desempeño laboral medianamente satisfactorio. Estos resultados tienen similitud con los de Yolanda Calcina quien halló como resultados que: el nivel de desempeño laboral en los docentes, el 64% de ellos se encuentran en la categoría de Desempeño Mínimo, el 35% se encuentra en la categoría de Desempeño apropiado y el 1% de los docentes están comprendidos en la categoría de Desempeño Insuficiente.

VI. PROPUESTA

PROPUESTA DE PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MICRORED DE MÓRROPE, LAMBAYEQUE, 2016.

I. PRESENTACIÓN

El presente estudio de investigación tuvo como objetivo general proponer el Programa de comunicación organizacional. El propósito es promover la formulación e implementación de estrategias que desarrollen y potencialicen la buena relación entre los profesionales de salud, para favorecer el cuidado de su salud mental, y la calidad del servicio que brindan. Ya que la salud mental garantiza al individuo su participación laboral, intelectual y social para alcanzar el bienestar y una alta calidad de vida, así como también implica poder desarrollar relaciones interpersonales seguras, sinceras, expresar emociones e interactuar con otros individuos, en este caso entre los trabajadores de la MicroRed de Mórrope, Lambayeque.

La comunicación organizacional es un tema muy importante en esta propuesta, ya que es la pieza fundamental de cada organización, para que esta pueda desarrollar la productividad, eficacia y eficiencia del trabajador de una manera positiva.

Asimismo, nos basamos en la teoría organizacional, porque plantea que la jerarquía organizacional y el clima organizacional, son variables que influyen en el Síndrome de Burnout como una respuesta de estrés laboral, siendo una consecuencia nociva para el trabajador de la MicroRed de Mórrope, Lambayeque. Es por ello que con esta Propuesta de programa se pretende precautelar y minimizar los factores de riesgo existentes en los distintos puestos de trabajo dentro de la organización MicroRed de Mórrope, Lambayeque, logrando con esto que el ambiente laboral o área de trabajo sea un lugar más agradable para el trabajador.

II. OBJETIVOS

3.1 General

Mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la MicroRed de Mórrope, Lambayeque, 2016.

3.2 Específico

- Fortalecer el nivel de la comunicación organizacional, en los componentes: asertividad, comunicación, y liderazgo en los trabajadores de la MicroRed de Mórrope, Lambayeque, 2016.
- Mejorar su empatía y autoestima, a través de un mejor conocimiento de sí mismo y en la incorporación de conductas de éxito en su repertorio conductual en los trabajadores de la MicroRed de Mórrope, Lambayeque, 2016.
- Crear relaciones de confianza en su entorno personal y profesional en los trabajadores de la MicroRed de Mórrope, Lambayeque, 2016.
- Concientizar el control emocional en los trabajadores de la Microred de Mórrope.
- Establecer y mejorar un buen entorno personal y profesional en los trabajadores de la MicroRed de Mórrope, Lambayeque, 2016.

- Mejorar el clima laboral en los trabajadores de la MicroRed de Mórrope, Lambayeque, 2016.
- Desarrollar la gestión del estrés en los trabajadores de la MicroRed de Mórrope, Lambayeque, 2016.

III. REGLAS DE ORO

- ✓ Durante este taller Apagar el celular.
- ✓ Durante este taller nos olvidamos de todo y de todos.
- ✓ No interrupciones.
- ✓ Respetamos los diferentes criterios u opiniones.
- ✓ No burlas, ni ridiculizar a nadie.
- ✓ Participación obligatoria, no hay excusas.
- ✓ Obligados a pasarla bien.

SESIÓN - Nº 01

“FOTALECIENDO LA ASERTIVIDAD, MEJORANDO LA COMUNICACIÓN Y SOY LIDER”

I. DATOS GENERALES

1.1 Institución : Microred de salud

1.2 Lugar : Mórrope

II. LOGROS DE APRENDIZAJE

Objetivos

- Identificar la expresión eficaz de los sentimientos, tomar iniciativas eficaces, limitar las conductas ineficaces en su relación con los demás.
- Descubrir el estilo de comunicación propio y personal, estableciendo buenas relaciones con nuestros interlocutores.
- Reducir las respuestas de estrés como los niveles de ansiedad, la hostilidad y depresión secundarias que pueda generar el estrés.

DIMENSIÓN	CAPACIDAD	ACTITUD	INDICADOR
ASERTIVIDAD	Se debe reflexionar sobre la forma en la que te relacionas con los demás y con uno mismo	Respetar las opiniones de los demás y tomarlo de una forma constructiva	Comunicarse asertivamente
COMUNICACIÓN	Se debe utilizar un adecuado comportamiento verbal y no verbal y aceptar las diferentes opiniones	Se debe dar la iniciativa con una comunicación directa y efectiva teniendo la mejor actitud	Ser tolerantes con las ideas, opiniones, comentarios
LIDERAZGO	Comprender la importancia de construirse como líder y por medio de su liderazgo contribuir a la solución de los problemas que se presentan	Muestra la iniciativa, reconoce tener la capacidad de ejercer liderazgo en los diferentes ámbitos	Respetar y considera la idea de los demás.

III. PROCESO EDUCATIVO

MOTIVACIÓN

La asertividad significa dejar que los demás sepan lo que sientes y piensas de una forma que no les ofenda, pero que al mismo tiempo te permita expresarte es “Decir lo que siento en un marco de Respeto”. Analizar la siguiente frase “A veces buscamos que la gente cambie o no entienda más, y tal vez sea uno quien debe cambiar y hacer el intento de entender a los demás”, comentar en grupo.

Gracias a la comunicación podemos percibir las diferencias, los contrastes y nos permite acercarnos al mundo. Con ellas podemos crear mundos reales e imaginarios. Son puentes y camino para conocer y reconocer al ser próximo, descubrir sus diferentes matices, su humanidad y son también el vehículo para poder llegar a nosotros mismos. Analizar la siguiente frase “Si desea usted conocer algo acerca de una persona, simplemente vaya y pregúntele... puede que se lo diga”, comentar en grupo.

El liderazgo no es la denominación, sino el arte de persuadir a la gente para que trabaje hacia un objetivo en común, tiene como finalidad reforzar las habilidades y gestión de las personas participantes en esta sesión. Analizar la siguiente frase “La excelencia de un Líder, se mide por la capacidad para transformar los problemas en oportunidades”, comentar en grupo.

LLUVIA DE IDEAS

Con una pelota se iniciará el proceso de asertividad por el cual cada uno dirá: “Siento estrés cuando...” y comentara las situaciones que le provocan mayores niveles de estrés. En esta sesión se pretende conocer los factores más importantes, así también sigan involucrándose en la participación y en la generación de confianza hacia el grupo. Por otro lado, se reconoce las similitudes en la mayor parte de los estresores para los distintos sujetos.

En el proceso de comunicación harán dos filas equitativas y se mirarán y dirán: “Una virtud que tiene” o que intuye que tiene. Así se aumentará el sentimiento de pertenencia y confianza en el grupo que ha sido capaz de observar lo positivo que tiene cada uno.

Una buena forma de romper el hielo en una sesión de liderazgo es con el juego de rol, donde los participantes tendrán roles asignados (el pesimista, el experto y el proactivo) y dejar que interactúen representando a cada personaje, resolviendo problemas de desmotivación por parte de los empleados, este juego es con la finalidad de contribuir a mejorar la capacidad de expresión y perder el miedo al ridículo.

TÉCNICAS RÁPIDAS

En este ejercicio simple pero muy efectivo consiste en estirar y mover un poco el cuerpo, así se movilizan los músculos y se liberan tensiones, se adopta una postura cómoda relajando la mandíbula y los labios, desenfoca tu mirada aún con los ojos cerrados dedicándole uno minutos, sin prisa en todo momento en la respiración.

RELAJACIÓN

Practicar relajación muscular progresiva.

GRÁFICA

Reconocer los situaciones de estrés, reflexionar la forma en como nos relacionamos con los demás.

DESPEDIDA

Relajados y menos tensos nos tomaremos de la mano y cada uno manifestará ¿qué sienten? Y ¿qué opinan de la sesión?

IV. METODOLOGÍA

MÉTODOS	TÉCNICAS
- Inductivo	- Lluvia de ideas
- Deductivo	- Estudio de casos

V. EVALUACIÓN

CAPACIDAD	ACTITUD	INDICADOR	INSTRUMENTO
Asertividad: Descubre que la confianza debe ser total y perseverante.	Se esfuerza por conseguir logros, acepta los errores y aciertos, actúa y habla con base en hechos.	Manifiesta disposición para el cambio, adaptándose a situaciones o mecanismos.	Lista de Cotejo
Comunicación: No solo hablamos según somos, también somos según hablamos	Se esfuerza por conseguir logros, aprende a escuchar a los demás	Dispuestos al cambio, se adaptan a las diferentes situaciones	Lista de Cotejo
Liderazgo: Confianza entre una persona y las otras con un buen comportamiento y una buena conducta	Se esfuerza por conseguir logros, empieza a tener confianza en el mismo y en los demás.	Demuestra mejor ánimo y maneja los niveles de ansiedad.	Lista de Cotejo

SESIÓN - Nº 02

“LA EMPATÍA Y EL AUTOESTIMA”

I. DATOS GENERALES

1.1 Institución : MicroRed de salud

1.2 Lugar : Mórrope

II. LOGROS DE APRENDIZAJE

Objetivos

- Debatir en torno a distintas situaciones discriminatorias o conflictivas asumiendo posiciones personales, tomando conciencia de nuestro propio juicio a valores ante cada situación.
- Tomar conciencia de la imagen que tenemos de nosotros mismos, y tomar conciencia de su singularidad y aprender a respetar la de los demás.

DIMENSIÓN	CAPACIDAD	ACTITUD	INDICADOR
EMPATÍA	Es tratar a los demás como les gustaría que les trataran a ellos, no a ti.	Respetar las opiniones de los demás y tolera el trato.	Disposición para trabajo en grupo
AUTOESTIMA	Creer y aceptarse tal y como es uno mismo. Aceptamos el amor que creemos merecer.	Desarrollar la confianza en sí mismo reconociendo profundamente sus cualidades y éxito	Responsabilidad de sus actos y toma de sus decisiones

III. PROCESO EDUCATIVO

MOTIVACIÓN

La empatía es intentar comprender a los demás, si se lo consigue, serás capaz de cambiar el rumbo de una relación en un instante. Analizar la siguiente frase “Cuando alguien juzgue tu camino...préstale tus zapatos”, comentar en grupo.

La autoestima es entendida como el conjunto de rasgos, sentimientos e imágenes que la persona reconoce como parte de sí misma. Analizar la siguiente frase “No cambie, solo aprendí y aprender no es cambiar es Crecer”, comentar en grupo.

LLUVIA DE IDEAS

Con un papelito se iniciara el proceso de empatía por el cual cada uno tomara un papel partido con refranes escritos, se repartirá y cada uno debe encontrar quien tiene la otra mitad del refrán y analizaran que dice cada refrán.

Se iniciará con el juego “Imagínate a ti mismo”, el cual consiste en cerrar los ojos, pensar en el futuro e imaginarse a sí mismos dentro de 10 años. Luego se hará preguntas en voz alta a cada uno de los participantes ¿Cómo te imaginas físicamente?, ¿A qué crees que te dedicas? ¿Con quién vives?, ¿Tienes pareja?, ¿Tienes hijos?, ¿Tienes nietos?, ¿Eres feliz?, ¿De qué te sientes más orgulloso?. La fase de imaginación concluye y los participantes abrirán los ojos.

TÉCNICAS RÁPIDAS

Muy tranquilo y concentrado, comience a repetir la palabra “paz” en voz suave, sintiendo como la sensación sedante de paz va inundando primero el cerebro; y después recorre ordenadamente todo el organismo en cuanto va pronunciando la palabra “paz” y vas inundando todo de una sensación deliciosa de profunda paz. Luego hacer el mismo ejercicio con la palabra “nada”, dando una sensación de descanso y silencio.

RELAJACIÓN

Practicar relajación muscular progresiva.

GRÁFICA

Reconocer las situaciones de estrés, aceptarnos como somos, aceptar a los demás como son, no juzgar.

DESPEDIDA

Relajados y menos tensos nos tomaremos de la mano y cada uno manifestará ¿qué sienten? Y ¿qué opinan de la sesión?

IV. METODOLOGÍA

MÉTODOS	TÉCNICAS
- Inductivo - Deductivo	- Lluvia de ideas - Estudio de casos

V. EVALUACIÓN

CAPACIDAD	ACTITUD	INDICADOR	INSTRUMENTO
Empatía Descubrir que todos somos humanos y que nos han puesto en lugares y situaciones distintas	Se esfuerza por conseguir logros, será más persuasivo y comprenderá rápidamente que le pasa a los demás	Manifiesta disposición para el cambio, presuponen la buena intención,	Lista de Cotejo
Autoestima Que sean conscientes de la dificultades que conlleva en ocasiones reconocer cualidades positivas que posee cada persona	Se esfuerza por conseguir logros, se autoevaluaran, reconocerán características positivas, tendrán mejores proyectos y metas a nivel personal y profesional	Dispuestos al cambio, les gustara los retos, serán creativos, comparten sus sentimientos con otras persona, luchan por alcanzar lo que quieren	Lista de Cotejo

SESIÓN - Nº 03

“RECUPERANDO LA CONFIANZA”

I. DATOS GENERALES

1.1 Institución : Microred de salud

1.2 Lugar : Mórrope

II. LOGROS DE APRENDIZAJE

Objetivos

- Descubrir la importancia de generar confianza, primero en uno mismo para después poder proyectar en los distintos ámbitos de la vida.

DIMENSIÓN	CAPACIDAD	ACTITUD	INDICADOR
CONFIANZA	La confianza fomenta actitudes de solidaridad y la propia dimensión del grupo.	Despertar autoconfianza apoyándole en recurso internos y bienestar.	Disposición para trabajo en grupo, generar mayor autoconfianza

III. PROCESO EDUCATIVO

MOTIVACIÓN

La confianza es la seguridad que alguien tiene en otra persona o en algo. Es una cualidad propia de los humanos ya que lo hacen conscientemente. Analizar la siguiente frase “La confianza se gana con mil actos y se pierde con tan solo uno”, comentar en grupo.

LLUVIA DE IDEAS

Se jugará los trenes locos el cual consiste en hacer trenes de 6 personas, solo la última persona de cada tren tiene los ojos abiertos, las demás personas los mantienen cerrados. Para hacer que el tren se ponga en marcha la última persona que lleva los ojos abiertos dirige el movimiento dando una palmada a la persona

que tiene adelante, ésta pasa la consigna igual que la ha recibido a la persona que tiene delante y así hasta llegar a la primera persona del tren. Las consignas son

- Palmada en el centro de la espalda: andar recto hacia delante.
- Palmada sobre el hombro derecho: hacer un giro de un cuarto hacia la derecha.
- Palmada sobre el hombro izquierdo: hacer un giro de un cuarto hacia la izquierda
- Palmada suave sobre la cabeza: andar recto hacia atrás.
- Apretón sobre la parte alta de ambos brazos: detener la marcha

Se puede hacer un recorrido con obstáculos (cojines, sillas) a sortear por los trenes.

TÉCNICAS RÁPIDAS

Se trata de estar consciente de lo que estas sintiendo en el momento presente, tanto internamente como externamente. Así mismo evitaras todo tipo de juicios, preocupaciones, culpabilidades o pensamientos sobre el pasado. Debe encontrar un lugar tranquilo, donde te puedas relajar sin distracciones o interrupciones, colócate derecho en una posición relajada, sin acostarse, encuentra un punto en el que centrar tu atención. Puede ser interno (una imagen, lugar o sentimiento) finalmente adopta una actitud no crítica, sin juzgar, viviendo el presente. No combatas los pensamientos que surjan, vuelve tu atención al objeto interno.

RELAJACIÓN

Practicar relajación muscular progresiva y relajación autógena.

GRÁFICA

Reconocer las situaciones de estrés, aprender a construir confianza y a recuperarla cuando se ha roto.

DESPEDIDA

Relajados y menos tensos nos tomaremos de la mano y cada uno manifestará ¿qué sienten? Y ¿qué opinan de la sesión?

IV. METODOLOGÍA

MÉTODOS	TÉCNICAS
- Inductivo - Deductivo	- Lluvia de ideas - Estudio de casos

V. EVALUACIÓN

CAPACIDAD	ACTITUD	INDICADOR	INSTRUMENTO
Construir la confianza en tus relaciones si estás dispuesto a hacer el esfuerzo.	Se esfuerza por conseguir logros, se convierte en una persona fiable.	Manifiesta disposición para el cambio	Lista de Cotejo

SESIÓN - Nº 04

“MI CONTROL EMOCIONAL”

I. DATOS GENERALES

1.1 Institución : Microred de salud

1.2 Lugar : Mórrope

II. LOGROS DE APRENDIZAJE

Objetivos

- Mantener la calma ante situaciones difíciles o conflictivas, donde se experimenta una alta carga de estrés y ante las cuales se tiene a responder con agresividad o rechazo.

DIMENSIÓN	CAPACIDAD	ACTITUD	INDICADOR
CONTROL EMOCIONAL	Es la habilidad de una persona para regular sus emociones y comportamientos, así como limitar sus pulsos.	Respetar las opiniones de los demás, identificar y gestionar su estrés y reconducir su energía.	Disposición para trabajo en grupo, reconocer y gestionar los sentimientos ineficaces.

III. PROCESO EDUCATIVO

MOTIVACIÓN

El control emocional es una habilidad muy compleja y complicada de aprender, debido a que los seres humanos somos emocionales por naturaleza, es decir, que reaccionamos a nuestras propias emociones de forma inmediata. Analizar la siguiente frase “No somos responsables de las emociones, pero sí de los que hacemos con las emociones”, comentar en grupo

LLUVIA DE IDEAS

Se comenta que un navegante relaciona su mundo afectivo con el mar, con los movimientos de sus aguas y se invita luego a una lluvia de ideas a propósito de la actividad anterior, sobre lo que conocen acerca de los movimientos de las aguas de mar o de río, sus corrientes profundas, su oleaje, sus riesgos, posibilidades de disfrute, sus habitantes, entre otros. A continuación, se invita a pensar sobre sus emociones y sentimientos y se pide que encuentren semejanzas y diferencias entre su mundo afectivo y el mar tomando nota de alguna intervención en el paleógrafo.

TÉCNICAS RÁPIDAS

Muy tranquilo y concentrado, comience a controlar sus emociones, luego mantener la cabeza en alto literalmente, emplear el lenguaje corporal asertivo y con mucha confianza sintiendo un mejor control de las emociones, luego ejercítate esto te ayudara a que tu cuerpo libere unos químicos naturales que mejoran el estado

de ánimo llamado endorfinas y finalmente toma un descanso modificando tu entorno con cosas positivas y pensamiento positivos.

RELAJACIÓN

Hacer respiraciones profundas inhalando y exhalando lentamente y meditar concentrando su atención para sentirse más relajado.

GRÁFICA

Reconocer las situaciones de estrés, práctica técnicas simples de relajación física y mental.

DESPEDIDA

Relajados y menos tensos nos tomaremos de la mano y cada uno manifestará ¿qué sienten? Y ¿qué opinan de la sesión?

IV. METODOLOGÍA

MÉTODOS	TÉCNICAS
- Inductivo	- Lluvia de ideas
- Deductivo	- Estudio de casos

V. EVALUACIÓN

CAPACIDAD	ACTITUD	INDICADOR	INSTRUMENTO
El control emocional confiere al ser humano el poder de saber identificar sus propias emociones.	Se esfuerza por conseguir logros, tiene equilibrio emocional, controla sus emociones.	Manifiesta disposición para el cambio, toma conciencia de los sentimientos de los demás, supera antipatías.	Lista de Cotejo

SESIÓN - Nº 05

“MEJORANDO MI ENTORNO PERSONAL Y PROFESIONAL”

I. DATOS GENERALES

1.1 Institución : Microred de salud

1.2 Lugar : Mórrope

II. LOGROS DE APRENDIZAJE

Objetivos

- Mejorar el entorno humano tomando conciencia de la imagen que tenemos de nosotros mismo, identificando las características positivas.
- Mejorar el entorno profesional y que los participantes queden convencidos de que la motivación es un fenómeno humano de gran trascendencia para los individuos y para la sociedad.

DIMENSIÓN	CAPACIDAD	ACTITUD	INDICADOR
ENTORNO PERSONAL	La actitud es todo, todos quisieran estar de buen humor, ser positivos y tener gente que nos siga por nuestra actitud.	Respetar las opiniones de los demás, ser positivos, mostrar una mejor actitud.	Disposición para trabajo en grupo
ENTORNO PROFESIONAL	Consiste en analizar cómo mejorar y motivar a hacer mejor la labor profesional adquiriendo medios para conservar la propia libertad de pensamiento y acción.	Concientizar la importancia de la motivación, aprender a manejar la labor profesional	Responsabilidad de sus actos, mejorar la actitud, relacionarse con su entorno profesional.

III. PROCESO EDUCATIVO

MOTIVACIÓN

El entorno personal habla sobre la actitud la cual es una elección y depende de nuestra decisión, en todo momento podemos escoger en ser la víctima o aprender de lo acontecido. Analizar la siguiente frase “La actitud lo es todo en la vida es un 10 % lo que te pasa y un 90 % el cómo reaccionas”, comentar en grupo.

El entorno profesional se puede encontrar una motivación y rendir mejor en el trabajo, esto depende de los factores que los impulsa, es decir cuál es la necesidad principal y cuáles son las metas a corto y a largo plazo. Analizar la siguiente frase “Trabajar en equipo divide el trabajo y multiplica los resultados”, comentar en grupo.

LLUVIA DE IDEAS

Para mejorar el entorno personal se jugara con frases como:

Estoy feliz porque.....

Yo puedo lograr....

Te quiero ayudar a....

Voy a encontrar la solución a...

Siempre me pasa lo mismo...

Nada me sale bien.

Estas frases estarán escondidas por todo el sitio de trabajo, se pedirá que los participantes lo busquen, por cada tarjeta con actitud positiva, el participante debe dar un ejemplo donde esta frase se aplica en su vida. Por cada tarjeta con actitud negativa debe dar una solución para cambiar a una actitud positiva.

Para mejorar la motivación laboral se jugara la búsqueda del tesoro el cual consiste en crear un alista con información sobre la empresa y los trabajadores lo deben encontrar. Incluye preguntas sobre la historia de la empresa, la misión y visión, información sobre sus trabajadores, etc. Se dividirá a los participantes en equipos y en un determinado tiempo harán la búsqueda. Cuando el tiempo termine,

los equipos se reunirán y se premiara a los dos primeros puestos basándose en la mejor información.

TÉCNICAS RÁPIDAS

Para bajar ansiedad y el estrés se debe usar la siguiente técnica párate de ese asiento por lo menos una vez cada hora, respira aire por 5 minutos, girar el cuello hacia la derecha, izquierda, arriba y abajo, respira profundo y suelta el estómago y finalmente aprieta con cuidado los ojos por cinco segundos, ábrelos y repite el ejercicio cinco veces.

RELAJACIÓN

Practicar relajación muscular progresiva.

GRÁFICA

Reconocer las situaciones de estrés, aceptarnos como somos, aceptar a los demás como son, no juzgar.

DESPEDIDA

Relajados y menos tensos nos tomaremos de la mano y cada uno manifestará ¿qué sienten? Y ¿qué opinan de la sesión?

IV. METODOLOGÍA

MÉTODOS	TÉCNICAS
- Inductivo	- Lluvia de ideas
- Deductivo	- Estudio de casos

V. EVALUACIÓN

CAPACIDAD	ACTITUD	INDICADOR	INSTRUMENTO
<p>Entorno personal toda la vida realizamos elecciones, cada momento o situación es una elección. Tú eliges cómo reaccionar, tú eliges cómo la gente afecta tu estado de ánimo, tu humor.</p>	<p>Se esfuerza por conseguir logros, cambiara su actitud, mejorara su ánimo, tratara de ser feliz.</p>	<p>Manifiesta disposición para el cambio, mejora su actitud, mejora el ánimo que tiene, no envidia, no guarda rencor en su corazón, descubre lo bello y bueno de la vida</p>	<p>Lista de Cotejo</p>
<p>Entorno profesional Disfrutar de los que uno hace , tratar de encontrarse con los aspectos positivos en su trabajo y úsalos como herramientas de motivación</p>	<p>Se esfuerza por conseguir logros, sigue sus motivaciones, trata de conseguir sus metas a corto plazo.</p>	<p>Dispuestos al cambio, disfruta lo que hace, estudia cada oportunidad, identifica los retos, traza metas altas, evita el miedo.</p>	<p>Lista de Cotejo</p>

SESIÓN - Nº 06

“ENCONTRANDO EL MEJOR CLIMA LABORAL”

I. DATOS GENERALES

1.1 Institución : Microred de salud

1.2 Lugar : Mórrope

II. LOGROS DE APRENDIZAJE

Objetivos

- Mejorar el clima laboral del personal de salud a través de la mejora de su comunicación interna, analizando cuáles son los principales problemas que afectan el clima laboral.

DIMENSIÓN	CAPACIDAD	ACTITUD	INDICADOR
CLIMA LABORAL	Son los elementos de identificación con las tareas y satisfacción	Respetar las opiniones de los demás, aumenta el grado de compromiso y la identificación	Disposición para trabajo en grupo

III. PROCESO EDUCATIVO

MOTIVACIÓN

El clima laboral e el medio ambiente humano y físico el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influye en la satisfacción personal y por lo tanto en la productividad. Analizar la siguiente frase “Jamás esperes un resultado positivo, teniendo una actitud negativa”, comentar en grupo.

LLUVIA DE IDEAS

Dividimos a los trabajadores en dos filas, una frente a la otra. Una moneda decidirá la suerte de cada equipo, unos elegirán cara y otra

cruz. Lanzamos la moneda y la cara que quede hacia arriba deberá hacer reír al otro equipo. Cada miembro que ría deberá abandonar la fila, el equipo que se queda sin miembros pierde.

TÉCNICAS RÁPIDAS

Muy tranquilo y concentrado, comience a repetir la palabra “hoy es un día maravilloso” en voz suave, sintiendo como la sensación de energía va abordando el cuerpo. Luego dar un abrazo al compañero más cercano con actitud positiva.

RELAJACIÓN

Practicar relajación muscular progresiva y relajación de respiración

GRÁFICA

Reconocer las situaciones de estrés, aceptarnos como somos, aceptar a los demás como son, no juzgar.

DESPEDIDA

Relajados y menos tensos nos tomaremos de la mano y cada uno manifestará ¿qué sienten? Y ¿qué opinan de la sesión?

IV. METODOLOGÍA

MÉTODOS	TÉCNICAS
- Inductivo	- Lluvia de ideas
- Deductivo	- Estudio de casos

V. EVALUACIÓN

CAPACIDAD	ACTITUD	INDICADOR	INSTRUMENTO
El clima laboral debe fomentar el respeto ante todo e imaginar que todos los trabajadores se van a llevar completamente bien, por ello es importante promover la tolerancia, el respeto y la armonía.	Se esfuerza por conseguir logros, se identifica con su empresa, se compromete con la misión y visión de su empresa, percepción de bienestar y satisfacción laboral	Manifiesta disposición para el cambio, respeta a los demás, cambia de actitudes, motiva a los demás, los escucha.	Lista de Cotejo

SESIÓN - Nº 07

“DESARROLLANDO LA GESTIÓN DEL ESTRÉS”

I. DATOS GENERALES

1.1 Institución : Microred de salud

1.2 Lugar : Mórrope

II. LOGROS DE APRENDIZAJE

Objetivos

- Identificar el estrés personal, laboral y familiar y reducirlo significativamente. Poseer nuevos recursos para poner en práctica los cambios necesarios para generar niveles altos de bienestar, salud y energía.

DIMENSIÓN	CAPACIDAD	ACTITUD	INDICADOR
GESTIÓN DEL ESTRÉS	El estrés es una respuesta del organismo que influye en nuestro rendimiento, nuestra salud y en definitiva en nuestra calidad de vida.	Aprender a controlar y manejar el estrés, disminuir los efectos negativos.	Disposición para trabajo individual y en grupo

III. PROCESO EDUCATIVO

MOTIVACIÓN

El estrés es una reacción fisiológica natural del organismo que se pone en marcha ante situaciones de amenaza o peligro. Este mecanismo de supervivencia se vuelve contraproducente cuando actúa en situaciones que no suponen una amenaza física real. Analizar la siguiente frase “Primero no preocuparse por las cosas pequeñas y segundo recordar que casi todas las cosas en esta vida son pequeñas”, comentar en grupo.

LLUVIA DE IDEAS

Todos los participantes forman un círculo. A continuación, les dan una pelota que puede pasar a cualquier otra persona en el círculo, al reproducir música. Tan pronto como se detenga la música, el que tiene la pelota, se encuentra en el centro del círculo. Los otros miembros del grupo le pedirán que elija entre “verdad o reto “. Si opta por la verdad, los otros miembros del grupo pueden hacerle cualquier tipo de pregunta como “¿cuántas veces ha sido objeto de dumping?” o “¿alguna vez ha sido sorprendido robando / engañando?”, etc. Si el grupo se atreve, se le puede pedir para hacer algunas cosas raras, como “románticamente proponer a una persona del mismo sexo el matrimonio”, “actuar como un niño de tres años de edad”, etc.

TÉCNICAS RÁPIDAS

Muy tranquilo y concentrado, comience a repetir la palabra “Soy capaz, soy querido, soy valiente” en voz suave, sintiendo como la sensación sedante de paz va inundando primero el cerebro; y después recorre ordenadamente todo el organismo.

RELAJACIÓN

Practicar relajación muscular progresiva y administración de tiempo.

GRÁFICA

Reconocer las situaciones de estrés, aceptarnos como somos, aceptar a los demás como son, no juzgar.

DESPEDIDA

Relajados y menos tensos nos tomaremos de la mano y cada uno manifestará ¿qué sienten? Y ¿qué opinan de la sesión?

IV. METODOLOGÍA

MÉTODOS	TÉCNICAS
- Inductivo	- Lluvia de ideas
- Deductivo	- Estudio de casos

V. EVALUACIÓN

CAPACIDAD	ACTITUD	INDICADOR	INSTRUMENTO
Se puede gestionar las respuestas de estrés, así como las emociones, para cortar el círculo vicioso en el que ha entrado el organismo y restablecer los biorritmos naturales.	Se esfuerza por conseguir logros, aprenderá a relajarse, aprenderá a gestionar sus emociones.	Manifiesta disposición para el cambio, identifica y modifica factores internos de nuestra forma, aprende a poner en practica herramientas para disminuir el estrés	Lista de Cotejo

VII. CONCLUSIONES

7.1. Conclusión General

Se elaboró la propuesta de programa de comunicación organizacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la MicroRed de Morrope, Lambayeque 2016, basada en la teoría humana compuesta por siete sesiones, donde se plantean cuáles son los datos generales, los logros de aprendizaje, el proceso educativo, la metodología, y la evaluación.

7.2. Conclusiones Específicas

1. Se describió la comunicación organizacional según las dimensiones de comunicación formal, informal y asertiva de los trabajadores de la MicroRed de Mórrope, Lambayeque, 2016, obteniendo como resultados de la comunicación formal: el 37.5% de los trabajadores mantienen informado al supervisor de una manera muy buena, los resultados de la comunicación informal, el 50% de los trabajadores mantienen interacción social con los trabajadores de manera buena y por último los resultados de la comunicación asertiva, el 45% de ellos manifiestan que enfrentan situaciones conflictivas de manera constructiva de manera buena.
2. Se analizó el desempeño laboral según las dimensiones de productividad, características personales y pericia de los trabajadores de la micro red de Mórrope, Lambayeque, 2016. Obteniendo como resultados de la dimensión productividad: el 47.5% de los trabajadores consiguen los objetivos de la MicroRed de Mórrope de una manera muy buena, los resultados de la dimensión características personales: el 45% de los trabajadores manifiestan que trabajan en forma organizada de una manera muy buena y por último los resultados de la dimensión pericia: el 45% de los trabajadores participan en las reuniones de manera muy buena.
3. Se conoció el nivel desempeño laboral de los trabajadores de la micro red de Mórrope, Lambayeque, 2016, teniendo como resultado que: el 77.5% de los trabajadores tienen un nivel de desempeño laboral mínimo, el 17.5% tienen un nivel de desempeño laboral insatisfactorio y por último solo el 5% de los trabajadores tienen un nivel de desempeño laboral medianamente satisfactorio.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a las autoridades de la MicroRed de Mórrope que se capaciten al personal para mejorar su desempeño laboral sobre los temas encontrados en este estudio como, productividad, trabajo en equipo, comunicación organizacional, entre otros.

Se recomienda a las autoridades de la MicroRed de Mórrope que se implemente el programa propuesto en este estudio para fortalecer la comunicación organizacional para que influya positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores.

Se recomienda a las autoridades de la MicroRed de Mórrope que desarrollen cursos sobre liderazgo que se ha observado en término medio en los trabajadores.

Finalmente, se recomienda a los trabajadores organizar actividades de debate entre los compañeros y sus jefes inmediatos para exponer problemáticas que puedan observar en sus áreas de trabajo para mejorar el servicio que brindan al usuario de la MicroRed.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Kaplun M. Procesos educativos y canales de comunicación, Revista Chasqui (Quito) 1998; 64.
2. Katz FM, Snow R. Evaluación del Rendimiento de los Trabajadores de la Salud. Gi
3. nebra: Organización Mundial de la Salud. Cuaderno de Salud Pública N° 72; 1981.
4. Hart I, Harden RM (2 ed). Further Developments in Assessing Clinical. Montreal: Can-Hel Publications Inc.; 1987.
5. Hart I. Preface. In: Hart I, Harden RM (2 ed). Further Developments in Assessing Clinical. Montreal: Can-Hel Publications Inc.; 1987. p. xv-xvi.
6. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR). Página principal. [citado 10 Jul 2006]. Disponible en: <http://www.oitcinterfor.org/>.
7. Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER). Página principal. [citado 10 Jul 2006]. Disponible en: <http://www.conocer.org.mx/>
8. Trelles Rodríguez, Irene. Selección de lectura Comunicación Organizacional. Editorial Félix Varela, La Habana, 2004.
9. Pasquali, A.: Comprender la comunicación, monte Ávila, Caracas, 1979.
10. Lucas Marín, A. “La comunicación en la empresa y en las organizaciones”. Ed. Bosch Comunicación, Madrid, 1997.
11. Bustillos, L. El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa M.C. distribuciones s.a. del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo. Ambato – Ecuador: Universidad Técnica De Ambato. 2016.
12. Del Rocío, N. La Comunicación Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa Paris Quito S.A. Quito – Ecuador: Universidad Central del Ecuador. 2015.
13. Regalado, L. Incidencia de la Comunicación Interna, En El Desempeño Laboral de los Colaboradores En Las Empresas Del Sector De Desarrollo E Importación

- De Tecnología Y Localización, de la Ciudad De Quito. Quito – Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial. 2014.
14. Mamanchura, S. Comunicación Organizacional y Desempeño Laboral en los trabajadores de la Gerencia Regional de energía y minas – Moquegua, 2018. Moquegua – Perú: Universidad José Carlos Mariátegui. 2019.
 15. Maza, V. Comunicación interna y el desempeño laboral de los trabajadores del área de Recursos Humanos de la UGEL N° 04 Comas, Lima 2018. Lima – Perú: Universidad Cesar Vallejo. 2019.
 16. Goicochea, D. El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal del área de recursos humanos de un OUTOSURCING internacional en el año 2017. Lima – Perú: Universidad Ricardo Palma. 2018.
 17. Calcina, Y. El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la facultad de ciencias sociales de la universidad nacional del altiplano y facultad de ciencias de la educación Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez - Perú 2012. Perú: Universidad Nacional del Altiplano. 2014.
 18. Miranda, F. y Pastor, P. Comunicación organizacional y clima social en los trabajadores de una municipalidad del departamento de Lambayeque – 2015. Chiclayo – Perú: Universidad Señor de Sipán. 2015.
 19. Seminario, B. Clima Organizacional Y Desempeño Laboral Del Sector Educativo Primario Estatal Del Centro De Chiclayo. Caso Tres Colegios. Chiclayo – Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. 2019.
 20. Serruto, Y. Relación del clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la I.E.P. Juan Abad en el distrito de Motupe. Chiclayo – Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. 2019.
 21. Vásquez Martha. Factores de la motivación que influyen en el comportamiento organizacional del equipo de salud del centro quirúrgico – H.R.D.L.M. [Tesis Maestría]. Perú; 2013.
 22. Barón K. Factores motivacionales en el desempeño laboral de las enfermeras del primer nivel de atención red Chiclayo – MINSA. [Tesis Maestría]. Perú; 2012.

23. Pacheco, J. Importancia de la comunicación organizacional. Gestipolis. 5 de diciembre del 2016.
24. Thompson, T. (s.f.). *Promonegocios.net*. Recuperado el 29 de septiembre del 2010.
25. Salas Perea Ramón Syr. Los procesos formativos, la competencia profesional y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud de Cuba. *Educ Med Super* [Internet]. 2012 Jun [citado 2020 Nov 11]; 26(2): 163-165.
26. Katz, D. y Kahn, R. *The psychology of organizations*. New York: HR Folks International. 1966.
27. Goldhaber, GERAL M. *Comunicación Organizacional*. México: editorial Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. 1984.
28. Orellana, Bossio y Carhuallanqui. *Comunicación Organizacional en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional del Centro del Perú*. *Revista Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas*.
29. Fernández, C. *La comunicación en las organizaciones*. México, D.F: Trillas. 1999.
30. Kreps, G. L., *La Comunicación en las Organizaciones*. Addison-Wesley Iberoamericana, España. 1995.
31. Fernández Collado, C. “La comunicación en las organizaciones”, Ed. Trillas. México, 1997.
32. Martínez de Velasco, A., Nosnik, A., Vargas, V., Savage, G. “Comunicación horizontal, informal y rumor” en *Comunicación y rumor*, México: Trillas, 55-83. 1988.
33. Robbins, S. *Comportamiento organizacional: teórica y práctica*. Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996.
34. Alvarado Ana, S. M. *Propuestas de Comunicación interna para la Unidad de Comunicación Social de la I. Municipalidad de Cuenca*. Ecuador. 2010.
35. Invancevich, J. (1997). *Gestión, calidad y competitividad*. España: McGraw Hill.
36. Keith Davis y John W. Newstrom, *Comportamiento humano en el trabajo*, México, ed. McGrawHill/Interamericana editores S.A., 2003, p. 68

37. Amayaco. Bases de comunicación asertiva. ¿Qué es la comunicación asertiva? Recuperado de: <https://amayaco.com/comunicacion-asertiva/que-es-la-comunicacion-asertiva>
38. Coelho, F. Que es comunicación asertiva. 10 de noviembre del 2020. Recuperado de: <https://www.significados.com/comunicacion-asertiva/>
39. Asensi, L. La comunicación asertiva. Una habilidad personal y profesional. 14 de abril del 2013.
40. Ibarra A. Formación de Recursos Humanos y Competencia laboral. Boletín 149. Competencias Laborales en la Formación Profesional. Mayo-agosto 2000: 95-107 [citado 22 Oct 2003].
41. Kreps, G. L., La Comunicación en las Organizaciones. Addison-Wesley Iberoamericana, España, 1995.
42. Valdés C. Clima organizacional. 2 ed. Madrid: Mc. Graw Hill; 2010.
43. Nieto, L. V. Manual de la Evaluación de Desempeño, Ministerio de Educación Nacional. Colombia. 2003.
44. Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. México: McGRAWHILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. 2007.
45. Robbins, Stephen, P., & Coulter, M. Administración. Un empresario Competitivo. México: Pearson Educacion. 2013.
46. Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. 9na. Edición. México. Mc Graw Hill. 2011.
47. Alles, M. Desempeño por competencias. Buenos Aires, Granica, 2002
48. Cuesta, A. Gestión del talento humano y del conocimiento. Bogotá: ECOE Ediciones. 2010.
49. Murillo, R. Valoración del Aprendizaje en el Perú basado en el Rendimiento Académico. Lima -Perú. 1988
50. Fernández, R. (2010). La Productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo. España: Club Universitario. 2010.
51. Salas Perea RS. La evaluación en la educación superior contemporánea. 2ª edición. San Francisco de Macorís: Universidad Católica Nordestana. 2005.

52. Katz FM, Snow R. Evaluación del Rendimiento de los Trabajadores de la Salud. Ginebra: Organización Mundial de la Salud. Cuaderno de Salud Pública N° 72; 1981.
53. La dimensión humana en la Teoría de la Administración [en línea]. Lyon: CNRS-EPRESA 5020; 2011. [fecha de acceso 8 de febrero de 2016]
54. Davis, K. y Newtrons, J. Comportamiento Humano en el Trabajo. 10 ed. México: McGraw Hill; 2009.
55. La teoría de Motivación-Higiene de Herzberg. 22 junio del 2015. Alejandro Pérez. Barcelona – España. Editorial CEOLEVEL
56. Hernández R. et al. Metodología de la Investigación Científica. 5 ed. México: McGraw Hill; 2014.
57. Bruce, J. Metodología de la investigación científica. México: McGrawHall Interamericana. 2008.
58. Bruce, J. Método de análisis de datos. México. McGrawHall. 2008.

ANEXOS

Anexo N° 1

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Al firmar este documento, doy mi consentimiento para participar en el estudio titulado PROPUESTA DE PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MICRORED DE MÓRROPE, LAMBAYEQUE, 2016.

Entiendo que esta investigación tendrá como proponer un programa de comunicación organizacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del micro red de Mórrope, Lambayeque, 2016.

También se me ha informado los objetivos específicos de la investigación así como su justificación e importancia.

Entiendo que seré entrevistado (a) en el lugar donde yo lo cree conveniente La entrevista durará una hora. También estoy enterada de que el investigador puede ponerse en contacto conmigo en el futuro a fin de obtener más información.

He concedido libremente esta entrevista. Se me ha notificado que es del todo voluntaria mi participación y que aún después de iniciada puedo rehusarme a continuar participando del estudio. He leído la información proporcionada o me ha sido leída. He tenido la oportunidad de preguntar sobre ella y se me ha contestado satisfactoriamente las preguntas que he realizado.

Se me ha informado qué personas tendrán acceso a la información y se ha especificado cómo contactar con el responsable de esta investigación en caso si hubiera alguna duda.

Consiento voluntariamente participar en esta investigación como participante y entiendo que tengo el derecho de retirarme de la investigación en cualquier momento sin que me afecte en ninguna manera mi integridad.

A continuación detallo mis datos personales y consigno mi deseo de participar en este estudio:

Yo..... (Nombres y apellidos)

Identificado con DNI N°.....domiciliado en.....

Declaro que:

He leído la hoja de información que se me ha entregado

He podido hacer preguntas sobre el estudio

He recibido suficiente información sobre el estudio

He hablado con el investigador: Luis Alberto Chancafe Grey

Comprendo que mi participación es voluntaria.

Comprendo que puedo retirarme del estudio:

1. Cuando quiera
2. Sin tener que dar explicaciones
3. Sin que esto repercuta en mi integridad física ni psicológica.

Por lo tanto doy libremente mi conformidad para participar en el estudio

Firma-Participante

Firma-Investigador

CUESTIONARIO

5 - Excelente: El trabajador cumple de forma excelente el aspecto a evaluar.						
4 - Muy bueno: El trabajador cumple sobradamente el aspecto a evaluar.						
3 - Bueno: El trabajador cumple bien el aspecto a evaluar.						
2 - Medio: El trabajador cumple de forma suficiente el aspecto a evaluar.						
1 - Pobre: El trabajador no cumple suficientemente con el aspecto a evaluar.						
N°	ÍTEMS	Edad:				
VARIABLE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL		1	2	3	4	5
DIMENSIÓN COMUNICACIÓN FORMAL						
1	Mantiene informado al supervisor.					
2	Transmite información útil al gerente.					
3	Brinda instrucciones a los demás trabajadores.					
4	Utiliza distintas vías de comunicación para mantener informado a los trabajadores.					
DIMENSIÓN COMUNICACIÓN INFORMAL						
5	Mantiene interacción social con los trabajadores.					
6	Existen rumores entre los trabajadores.					
7	Hay relación mutua entre los trabajadores para lograr objetivos.					
DIMENSIÓN COMUNICACIÓN ASERTIVA						
8	Respetas las decisiones de los demás.					
9	Expresas tus ideas de manera directa.					
10	Enfrenta situaciones conflictivas de manera constructiva.					
VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL						
DIMENSIÓN PRODUCTIVIDAD						
11	Consigue los objetivos					
12	Puede manejar varios proyectos a la vez					
13	Consigue los estándares de productividad					
DIMENSIÓN CARACTERÍSTICAS PERSONALES						
14	Trabaja de forma organizada					
15	Es capaz de identificar problemas					

16	Sabe trabajar en equipo					
DIMENSIÓN PERICIA						
17	Participa en las reuniones					
18	Sabe escuchar a los demás					
19	Transmite bien los objetivos a los integrantes de su área					
20	Motiva a su equipo para conseguir los objetivos					

ANEXO 03

FICHA TÉCNICA DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

1. **Autores** : Bryan, A. y Carme, D. (1957), adaptado al Perú por Montes Gallo (2012)
2. **Procedencia** : Estados Unidos
3. **Administración** : Individual
4. **Duración** : 40 minutos
5. **Aplicación** : Trabajadores del Sector Salud
6. **Significación** : Evalúa aspectos del desempeño laboral
7. **Administración y Calificación:**

Se administró utilizando los siguientes materiales:

- Hoja de Respuesta
- Lápiz o lapicero

8. **Consigna**

La presente encuesta forma parte del trabajo de investigación, consta de 20 preguntas; conteste lo más honestamente posible todos y cada de los ítems o preguntas marcando el valor que crea conveniente.

9. **Validez:** Se reporta niveles de validez entre 0.90 y 0.95 utilizando el método de validez concurrente, que se estima por cada pregunta a través de un estadístico.
10. **Análisis de Confiabilidad**

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,0.90	20

Se evaluó la fiabilidad del cuestionario analizando la consistencia interna por el método del alfa de Cronbach:

Mediante la varianza de los ítems

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

Donde:

α = Alfa de Cronbach

K = Número de Ítems

V_i = Varianza de cada Ítem

V_t = Varianza total

Teniendo como resultado para este instrumento es de 0,97 indicando que es altamente confiable

Operacionalización de las variables ANEXO 04

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICAS Y/O INSTRUMENTOS
Comunicación organizacional	“El proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización”. (Chiavenato I. , 2009)	La variable se evaluará a través de una escala valorativa.	Comunicación Formal	Mantiene informado al supervisor. Transmite información útil al gerente. Brinda instrucciones a los demás trabajadores. Utiliza distintas vías de comunicación para mantener informado a los trabajadores.	Cuestionario
			Comunicación Informal	Mantiene interacción social con los trabajadores. Existe rumores entre los trabajadores. Hay relación mutua entre los trabajadores para lograr objetivos.	Cuestionario
			Comunicación asertiva	Respetas las decisiones de los demás. Expresas tus ideas de manera directa. Enfrenta situaciones conflictivas de manera constructiva.	Cuestionario

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN	
DESEMPEÑO LABORAL	Apreciación sistémica de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. (Chiavenato I. , 2011, págs. 200-203)	La variable desempeño laboral se medirá a través del instrumento creado por Bryman, A. y Cramer, D. (1957), adaptado al Perú por Montes Gallo (2012) utilizando una categorización de: Excelente, Muy bueno, bueno, medio y pobre.	PRODUCTIVIDAD	Consigue los objetivos	1, 2 y 3	Nominal	
			CARACTERÍSTICAS PERSONALES	Puede manejar varios proyectos a la vez			4, 5, 6
				Consigue los estándares de productividad			
PERICIA	Trabaja de forma organizada	7, 8, 9, 10	Nominal				
	Es capaz de identificar problemas						
	Sabe trabajar en equipo						
	Participa en las reuniones						
	Sabe escuchar a los demás						
	Transmite bien los objetivos a los integrantes de su área						
	Motiva a su equipo para conseguir los objetivos						

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

JUEZ N° 01

1. NOMBRE	CAMPOS ALEGRÍA, ARBILDO
PROFESIÓN	DOCENTE INVESTIGADOR
ESPECIALIDAD	CIENCIAS SOCIALES
EXPERIENCIA PROFESIONAL	33 AÑOS
CARGO	DOCENTE DE INVESTIGACIÓN
EN BASE A UNA CALIFICACIÓN DE 1 A 20, EVALÚE:	
1. Pertinencia: Entre la propuesta y el diagnóstico encontrado en la problemática (0- 5)	04
2. Coherencia: Existe secuencia entre los objetivos de la propuesta y los contenidos temáticos (0- 5)	04
3. Congruencia: Entre la propuesta y las dimensiones e indicadores considerados en la operacionalización de la variable investigada (0- 5)	05
4. Eficiencia: Existe calidad metodológica en la propuesta planteada por la investigadora (0- 5)	04
PROMEDIO OBTENIDO:	17
5. OBSERVACIONES	
6. SUGERENCIAS	

**JUEZ- EXPERTO
NOMBRES Y APELLIDOS**

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

JUEZ N° 02

1. NOMBRE	JESICA MACALOPU RIMARACHI	
PROFESIÓN	DOCENTE ESTADISTICA	
ESPECIALIDAD	MATEMÁTICA Y ESTADÍSTICA	
EXPERIENCIA PROFESIONAL	30 AÑOS	
CARGO	DOCENTE	
EN BASE A UNA CALIFICACIÓN DE 1 A 20, EVALÚE:		
1. Pertinencia: Entre la propuesta y el diagnóstico encontrado en la problemática (0- 5)		05
2. Coherencia: Existe secuencia entre los objetivos de la propuesta y los contenidos temáticos (0- 5)		05
3. Congruencia: Entre la propuesta y las dimensiones e indicadores considerados en la operacionalización de la variable investigada (0- 5)		04
4. Eficiencia: Existe calidad metodológica en la propuesta planteada por la investigadora (0- 5)		05
PROMEDIO OBTENIDO:		19
5. OBSERVACIONES		
6. SUGERENCIAS		

**JUEZ- EXPERTO
NOMBRES Y APELLIDOS**

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

JUEZ N° 03

7. NOMBRE	PATRICIA DEL ROCIO CHÁVARRY YSLA
PROFESIÓN	ENFERMERA
ESPECIALIDAD	INVESTIGACIÓN EN SALUD
EXPERIENCIA PROFESIONAL	1994- ACTUALIDAD
CARGO	DOCENTE DE INVESTIGACIÓN DE POSGRADO
EN BASE A UNA CALIFICACIÓN DE 1 A 20, EVALÚE:	
1. Pertinencia: Entre la propuesta y el diagnóstico encontrado en la problemática (0- 5)	04
2. Coherencia: Existe secuencia entre los objetivos de la propuesta y los contenidos temáticos (0- 5)	05
3. Congruencia: Entre la propuesta y las dimensiones e indicadores considerados en la operacionalización de la variable investigada (0- 5)	05
4. Eficiencia: Existe calidad metodológica en la propuesta planteada por la investigadora (0- 5)	04
PROMEDIO OBTENIDO:	18
5. OBSERVACIONES	
6. SUGERENCIAS	

JUEZ- EXPERTO
NOMBRES Y APELLIDOS