



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

COMUNICACIÓN ASERTIVA INSTITUCIONAL Y EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE SALUD RED BONILLA -  
LA PUNTA DEL CALLAO

PRESENTADA POR  
FRANCIE ALEXANDRA YAVAR RIOS

ASESOR  
LUIS ENRIQUE EDUARDO ELÍAS VILLANUEVA

TESIS  
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

LIMA – PERÚ

2021



**Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada**  
**CC BY-NC-ND**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**USMP**  
UNIVERSIDAD DE  
SAN MARTIN DE PORRES

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y  
PSICOLOGÍA  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**COMUNICACIÓN ASERTIVA INSTITUCIONAL Y EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE SALUD RED  
BONILLA - LA PUNTA DEL CALLAO**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA  
COMUNICACIÓN.**

**PRESENTADO POR:  
FRANCIE ALEXANDRA YAVAR RIOS**

**ASESOR:  
MAG. LUIS ENRIQUE EDUARDO ELÍAS VILLANUEVA**

**LIMA, PERÚ  
2021**

## **DEDICATORIA**

Dedicado a mí familia quienes nunca dejaron de creer en mis sueños y en especial a mi abuela Alejandrina quien fue la persona que me enseñó que siempre puedo lograr todo.

## ÍNDICE

PORTADA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
RESUMEN .....	v
ABSTRACT .....	vi
INTRODUCCIÓN .....	ixx
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	23
1.1 Antecedentes de la investigación.....	23
1.2 Bases teóricas .....	31
1.2.1 Teorías de las relaciones públicas.....	31
1.3 Definición de términos básicos .....	87
CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	90
2.1 Formulación de hipótesis principal y derivada .....	90
2.1.1.Hipótesis general.....	90
2.1.2.Hipótesis específicas.....	90
2.2 Variables y definición operacional .....	91
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION .....	96
3.1 Diseño metodológico .....	96
3.2 Diseño maestral.....	98
3.3 Técnicas de recolección de datos.....	99
3.3.1 Técnicas.....	99
3.3.2 Instrumentos .....	99
3.3.3 Validez de instrumento de medición.....	100
3.3.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información .....	101
3.3.5 Aspectos éticos .....	102
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	103
4.1 Presentación de análisis y resultados.....	103
4.1.1 Prueba de hipótesis .....	159
4.1.1.1 Hipótesis principal .....	159
4.1.1.2 Hipótesis específica primera .....	161
4.1.1.3 Hipótesis específica segunda.....	162

4.1.1.4 Hipótesis específica tercera .....	164
CAPÍTULO V DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	166
CONCLUSIONES.....	173
RECOMENDACIONES .....	176
FUENTES DE INFORMACIÓN .....	178
ANEXOS 1 .....	192
ANEXO 2.....	193

## RESUMEN

En el siguiente trabajo de investigación se busca demostrar como la comunicación asertiva se relaciona con el clima organizacional dentro de la Red de Salud Bonilla – La Punta quien viene presentando situaciones negativas en dicho tema. Esto tiene como finalidad demostrar la necesidad de mejorar la comunicación asertiva que se desarrolla y se retroalimenta entre los trabajadores y superiores dentro del Clima Organizacional.

La investigación utilizó como instrumento una encuesta que se aplicó a una población de 201 personas, varones y mujeres que laboran en los 15 establecimientos de la Red de Salud Bonilla – La Punta. Estuvo compuesto por 32 preguntas, que determinó el nivel de relación entre ambas variables, así como sus comportamientos, actitudes con relación a los indicadores de la investigación: ESTRATEGIA DE ASERTIVIDAD, ESTILO ASERTIVO Y COMUNICACIÓN PRECISA. Dimensiones que fueron estudiados en esta Tesis para conocer los niveles de percepción del trabajador.

Se concluyó que la comunicación asertiva institucional y el Clima Organizacional se relacionan significativamente, según la prueba de Pearson con 0,364 que según el R y RHO da un grado de correlación positiva escasa. Recomendándose un lenguaje claro, coherente y preciso, por parte de la entidad y una escucha activa por los trabajadores, implementar una postura adecuada de comunicación entre los trabajadores, coordinadores, jefes y director de la Red de Salud de la Red Bonilla - La Punta, logrando una comunicación positiva que debe ser evaluada por la oficina de Calidad y

Comunicaciones para lograr los objetivos de la entidad y los beneficios de los trabajadores dentro del Clima Organizacional.

**Palabras claves:**

Comunicación Asertiva, Clima Organizacional, Estrategia de Asertividad, Estilo Asertivo, Comunicación Precisa, Red de Salud Bonilla – La Punta



## **ABSTRACT**

The following research work seeks to demonstrate how assertive communication is related to the organizational climate within the Bonilla - La Punta Health Network, who has been presenting negative situations in this matter. This is intended to demonstrate the need to improve Assertive Communication that develops and feeds back among workers and superiors within the Organizational Climate.

The research used as an instrument a SURVEY that was applied to a population of 201 people, MEN and WOMEN who work in the 15 establishments of the Bonilla - La Punta Health Network. It consisted of 32 questions, which determined the level of relationship between both variables, as well as their behaviors, attitudes in relation to the research indicators: ASSERTIVITY STRATEGY, ASSERTIVE STYLE AND PRECISE COMMUNICATION. Dimensions that were studied in this Thesis to know the levels of perception of the worker.

It was concluded that Institutional Assertive Communication and Organizational Climate are significantly related, according to Pearson's test with 0.364, which according to R and RHO gives a low degree of positive correlation. Recommending a clear, coherent and precise language on the part of the entity and an active listening by the workers, implement an adequate communication posture between the workers, coordinators, bosses and Director of the Health Network of the Bonilla - La Punta Network, achieving a positive communication that must be evaluated by the Office of Quality and Communications to achieve the objectives of the entity and the benefits of the workers within the Organizational Climate.

**Keywords:**

Assertive Communication, Organizational Climate, Assertivity Strategy,  
Assertive Style, Precise Communication, Bonilla - La Punta Health Network

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene por finalidad analizar ¿Cómo se relaciona la comunicación asertiva institucional y el Clima Organizacional en la Dirección de Salud Bonilla - La Punta del Callao? Para lo cual hemos estructurado nuestra investigación en V capítulos a saber:

Dentro del capítulo I se aprecia el planteamiento del problema juntamente con los antecedentes del problema donde se expone las deficiencias de la comunicación asertiva dentro de las instalaciones de la Red de Salud Bonilla – La Punta del Callao y como esta se relaciona con el Clima Organizacional de la institución, al mismo tiempo se expondrá la hipótesis de estudio y los objetivos de la investigación.

Luego tomando en cuenta las dos variables en discusión (comunicación asertiva y clima organizacional) en el capítulo II podremos ver a grandes rasgos sus dimensiones y antecedentes. Primero definiendo a la comunicación asertiva como saber cómo decir algo lo que pensé, quiero y deseo hacer, en el momento oportuno y que seas útil sin decir incoherencias a las personas adecuadas. La cual permite el desarrollo de un clima organizacional armonioso por el uso constante del estilo asertivo y las estrategias de asertividad dentro de la comunicación.

El capítulo III consta del tipo de investigación, así como las técnicas e instrumentos de recolección, procesamiento de datos y el procesamiento de la investigación a través de sus fases. Y este viene hacer la investigación científica, de diseño de no experimental, por juicio (Estudia los fenómenos que ya se han producido), de nivel: descriptivo, correlacional.

Dentro del capítulo IV de podrá en evidencia el problema de investigación tomando como prueba los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de la Red de Salud Bonilla – La Punta y como está permite la corroboración de los objetivos de investigación y por último se concluye en el capítulo V donde se determinó que existe una correlación escasa por los diversos problemas que se han presentado en la realidad problemática que afectan la relación entre las dos variables.

Lamentablemente no tomarle la importancia debida al desarrollo de la comunicación asertiva y como esta se relaciona con el clima organizacional en los trabajadores de la Red de Salud Bonilla – La Punta ha generado inconformidad, desinterés, paternalismo u otros conflictos que dañan el ambiente laboral donde se relacionan los colaboradores.

Recomendándose el uso de un lenguaje claro, coherente y preciso, sin rodeos, ni a medias por parte de la entidad y una escucha activa por parte de los trabajadores, también debe implementarse una postura adecuada al momento de comunicar las ideas, las tareas o actividades por parte de los coordinadores, jefes, director de la Red de Salud de la Red Bonilla - La Punta, así la comunicación podrá desarrollarse de forma positiva y brindar oportunidades en beneficios de la institución y el logro de los objetivos.

### **Descripción de la realidad problemática**

Para hablar de comunicación asertiva se debe tener un concepto base, este vendría ser la forma en que se comunican o transmiten de manera eficaz un mensaje entre emisor/receptor o viceversa. Aquí se cuida el tono de voz, el ritmo, el lenguaje corporal, etc. para evitar malos entendidos o enfrentamientos

entre el emisor y receptor. Si bien, Aníbal explica que la comunicación asertiva está basada en la idea de: “que pensó, quiero y me propongo decir es necesario, pertinente y conveniente que sea dicho”. (Aníbal, 2015, p.6) más él aboga al hecho de saber, que decir en el momento oportuno y como lo diré, también explica que este tipo de comunicación abarca el comportamiento, las emociones, el equilibrio al momento de lanzar los mensajes y que éstos sean coherentes sin dañar al receptor al momento del debate creando un ambiente positivo en la retroalimentación.

A esta premisa le secunda Van- Der Hofstadt & Román y Gómez (2006) que explica que una persona con un estilo asertivo en la comunicación es capaz de expresarse de forma libre y usando de la forma más adecuado las componentes conductuales de la comunicación al momento de exponer sus ideas, sentimientos, opiniones, críticas, etc. esto sin afectar las emociones de quien recibe el mensaje y tener un ambiente armonioso durante la retroalimentación.

En tanto el Clima Organizacional está definido como el ambiente laboral de los colaboradores. Chiavenato (2007) nos habla del ambiente, dentro de un ámbito laboral. También explica que este puede ser influenciado por diversos aspectos como los estilos de liderazgo, la etapa de vida de los negocios, los reglamentos, la política entre otros, todo esto definido en cómo se siente el trabajador dentro de la entidad. Y si queremos verlo de una forma más simple la definición de Clima Organizacional de Álvarez (1992) evidencia de forma más claro el objetivo del desarrollo del Clima Organizacional el cual consiste en la búsqueda de un ambiente favorable que llegue a satisfacer a los empleados, crear lealtad e identificación con la entidad.

Teniendo esto como base se puede decir que existe una relación entre comunicación asertiva y clima organizacional. Según Pérez (2016) explica que la Comunicación asertiva indudablemente influye en las entidades para el logro de las metas u objetivos trazados y también afirma que un error común continuo en la comunicación asertiva dentro de las entidades se presenta en la conformación de los equipos de trabajo. Por otro lado, Ortiz (2014) describe que en las empresas y más aun dentro del clima organizacional de las organizaciones no le dan la debida importancia a la comunicación, tomándola como algo “innecesario” por lo cual no invierten en su desarrollo, logrando que el clima se deteriore al punto de crear un ambiente negativo y perdiéndose la meta o el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Teniendo establecido la relación entre comunicación asertiva y clima organizacional se puede identificar ciertos problemas dentro de la Dirección de Salud Red Bonilla – La Punta del Callao. Institución que pertenece a la Dirección Regional de Salud Callao. Asimismo, la Resolución Ministerial N° 362-2012 del Ministerio de Salud, determina: que dentro de nuestro sistema de salud existen 792 establecimientos de los cuales 45 son del Callao que están integradas en 3 Redes de Salud para dicha Región. Siendo la Red Bonilla – La Punta, que abarca aproximadamente el 60% del distrito del Callao y todo el distrito de La Punta.

La Dirección de Red Salud Bonilla – La Punta cuenta con 15 establecimientos de salud (7 centros de 12 horas, 6 de 6 horas y 2 de 24 horas), con una población asignada de 251 038 habitantes, con horarios de atención de 8 a 2 pm y de 1 a 7 pm de lunes a sábados. Dentro de su organización se manejan 16 Estrategias Sanitarias, 5 etapas de vida y 7

oficinas administrativas. Fue inaugurado en noviembre del 2002 ubicado en la Av. Almirante Miguel Grau N° 1015 Cercado Callao. Brinda atención en las áreas de medicina general, odontología, obstétrica, Crecimiento y Desarrollo del niño, rehabilitación, psicología, nutrición, etc. Actualmente a cargo de la Dra. Romy Rangel Raffo y cuenta con una plana de 24 colaboradores en la Sede Central quienes se encargan de planificar, organizar, ejecutar, monitorear, supervisar y evaluar los diversos planes o tareas dirigidas a las estrategias sanitarias asignadas y en los Establecimientos de Salud a su cargo cuentan con 820 trabajadores entre ellos profesionales, técnicos de la salud y personal administrativo contratados por las diversas modalidades (Nombrados, CAS, Terceros y Plazo fijo). Su visión es brindar salud con innovación, equidad y desarrollo humano orientados a la prevención, recuperación y rehabilitación de la población asignada; su misión es dar atención integral a la comunidad priorizando las actividades preventivas promocionales con calidad, calidez, eficacia, eficiencia, equidad de género y ética con personal capacitado a fin de promover cultura de salud.

Si bien, dentro de toda institución existen diversos problemas relacionados al clima laboral u organizacional el Ministerio de Salud emite el 11 de setiembre del 2008 bajo Resolución Ministerial N° 623-2008/MINSA para la implementación del “Plan para el Estudio del Clima Organizacional 2008-2011: Documento técnico” que tiene como objetivo contribuir a fortalecer la función gerencial en las entidades de salud para brindar servicios de calidad. En los establecimientos de la Red de Salud Bonilla – La Punta su mayor problema es la falta de comunicación asertiva hacia sus trabajadores y la relación de ésta con el mal Clima Organizacional dentro de los centros de salud. Desde la Sede

Central hasta los Centros de Salud se evidencia los problemas en las relaciones interpersonales, el autoritarismo, la mala organización, la falta de compromiso, malentendidos, entre otros factores que afectan al clima organizacional por no usar la comunicación asertiva.

Dentro del plan también afirma que hay ciertos estándares para la evaluación del Clima Organizacional. Empezando con la Estructura (percepción del trabajador sobre las empresas) Aquí los trabajadores asistenciales como médicos, enfermeras, nutricionistas etc. de la Sede Central tienen a cargo más de dos estrategias sanitarias las cuales requieren por sus dimensiones mayor inversión de tiempo para el cumplimiento de los objetivos, llegando a saturar al personal y llevándolo a una desmotivación y cansancio asumiendo funciones que no le corresponden según su profesión. Al igual que en los Establecimientos de Salud en donde no solo tienen que llevar las coordinaciones de las estrategias sanitarias, sino que también deben atender a los pacientes.

A lo mencionado, se suma la mala distribución del personal dentro de los centros, evidenciándose según la Nómina de trabajadores de los 15 establecimientos de salud donde que un centro de 6 horas cuenta con solo 18 trabajadores y tiene asignada una población de 7,576 habitantes y cuentan con atenciones de 23,946 atenciones que vienen a ser alrededor de 3 veces su población asignada. Además, están los trabajos articulados los cuales requieren de la creación de equipos de trabajo para el logro de las metas establecidas por el Ministerio de Salud (Minsa) en donde se evidencia la falta de cooperación, liderazgo y sobretodo comunicación ya que al estar tan



agotados en las atenciones diarias y presionados por los coordinadores de la Sede Central, no pueden cumplir con los objetivos.

Es en estos grupos de trabajo que se crean hay muchos conflictos entre los profesionales encargados de dirigir las actividades. Cuando hablamos de la falta de colaboración vemos a los trabajadores agotados de tener que realizar actividades en las cuales no hay una buena remuneración que justifique las horas extras trabajadas o las fatigas entre las interacciones entre los colaboradores las cuales están afectadas en su mayoría por las relaciones personales basadas en malentendidos o rumores en la institución lo que provoca una relación limitada entre ellos, y que a su vez existe un trabajo insatisfactorio.

En tanto en el liderazgo podemos ver que desde la Sede Central hay un quiebre. La Dirección Central y sus coordinadores no funcionan como equipo, sino que trabajan como islas ya que no tienen reuniones de coordinación, carecen de tiempos específicos para ir evaluando los avances del cumplimiento de los objetivos. Este equipo solo se reúne cuando existen eventos importantes como campañas de salud y evaluaciones de las estrategias en donde se ven el desinterés de parte de los jefes de centros quienes al momento de exponer no tienen un conocimiento previo ni dominio del tema. Asimismo, cuando hablamos de motivaciones o recompensas se evidencia que el personal nombrado, plazo fijo o CAS ya no se siente motivada con la devolución de horas, ni con la incentivos económicos inferiores al monto de un día de trabajo pagados por las campañas; por otro lado hay un severo conflicto con el personal de la modalidad por terceros debido a que están en impago por 2 a 3 meses teniendo más de 5 años continuos y sin ninguna posibilidad de un

contrato, en especial el personal administrativo. Adicionalmente se encuentra dentro de los centros de salud problemas de relaciones interpersonales, favoritismo, cambio de jefes de centros, como un Establecimiento de Salud de 24 horas que ha tenido tres cambios de jefe en el año 2019.

En el caso del confort se ve un bajo nivel de atención del área de calidad de la Red de Salud Bonilla – La Punta porque no se aplican cuestionarios o encuestas para ver el desarrollo del clima y poder mejorarlo con actividades dirigidas al problema. Sin embargo, se crean planes internos que no son aplicados a todos los trabajadores, las encuestas no son debidamente utilizadas en los centros por la carga laboral que existe. En tanto, para la innovación a pesar de tratar de realizarse celebraciones internas como cumpleaños o aniversarios de los centros o el de la misma Red, se evidencia una falta de innovación para ciertas actividades en salud, cayendo en la rutina durante las campañas. Cuando un personal quiere innovar se ve más motivado a las actividades sociales que a las actividades de salud, no hay compromiso de los demás compañeros y por ende es descartada la idea por el cansancio, fatiga o miedo que este puede generar. Para la toma de decisiones aquí influye ciertos puntos negativos como el desgano de los trabajadores, la apatía, la falta de recompensas y la cooperación del trabajador por cumplir los logros propuestos de la Diresa Callao a la Red de Salud Bonilla – La Punta.

Otro factor que también se ve afectado es la comunicación ya que entre los directores y jefes de centros de salud y los coordinadores hacia sus pares es de forma fluida, pero no tiene impacto. Se realizan capacitaciones constantes a los trabajadores, pero a veces no utilizan una metodología adecuada en la cual los mensajes no llegan claro al personal lo que puede

generar confusión o dudas en el actuar. En cuanto a las reuniones, la comunicación y los mensajes denotan presión y otras veces motivación o reconocimiento ya que cuentan con la modalidad del empleado del mes, pero no es aplicado de forma continúa. Los empleados viven enfrentando una comunicación de un solo canal mas no hay una retroalimentación basada en la asertividad sino solo en un “si, lo haré, pero por cumplir”, la falta de identidad ha generado que la comunicación asertiva este dañada. Si bien en la salud se busca generar un cambio en la población, también se deben alimentar los canales de comunicación entre los trabajadores. En la Red de Salud Bonilla – La Punta se ve que hay cierto comportamiento diferenciado por los favoritismos personales entre los jefes de áreas y de los jefes de centro hacia los trabajadores por no tener una comunicación acertada.

Ante esta problemática el Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de las Naciones Unidas (2014) afirma que el derecho a la salud abarca ciertos elementos como: la disponibilidad (contar con la cantidad adecuada de establecimientos de salud, recursos humanos y programas) que como se evidencio no hay una distribución adecuada del personal afectando así las relaciones personales y generando agotamientos y frustraciones. También nos habla de la aceptabilidad, en este caso se puede apreciar que a pesar de brindarse una pseudo comunicación asertiva, a fin de crear un vínculo o relación armoniosa y positiva entre el personal asistencial y los pacientes para transmitir un mensaje claro y sencillo no se puede cumplir con las metas establecidas.

En conclusión, se puede decir que, al margen de la comunicación asertiva, la Red de Salud Bonilla – La Punta tiene fallas en su relación con el

clima organizacional, teniendo a los trabajadores concentrados en alcanzar los indicadores sanitarios relacionados a la lucha contra la anemia, mas no en la mejora de la relación de la comunicación asertiva y el clima organizacional dentro de los centros de salud. Es aquí donde la falta de la comunicación asertiva genera en los trabajadores una dificultad en la comprensión, siendo evidente que por no tener un clima organizacional adecuado no se ve la satisfacción del trabajador, este no se siente escuchado y por lo tanto no está motivado ni tiene empatía por la entidad.

Es por ello, que para el desarrollo de la investigación se viene utilizando el método científico y sus canales atadas a un modelo de investigación básico que explique la conexión de causa efecto en el ámbito de RRPP de diseño de no experimental, por juicio (Estudia los fenómenos que ya se han producido), de nivel: observacional -descriptivo-interpretativo de diseño cualitativo fenomenológico. Para responder al problema de investigación planteado y mostrar las hipótesis de investigación enunciadas, se eligió el diseño no experimental (diseño donde se pueden manipular las variables libremente). Tales como comunicación asertiva y clima organizacional, debido a que se observa el problema en su realidad para después comprobar y hacer un corte transversal por medio de un instrumento (la encuesta) en un determinado momento.

### **Planteamiento del Problema**

Ante la situación descrita, este estudio formula la siguiente pregunta general de investigación:

¿Cómo se relacionan la comunicación asertiva institucional y el clima organizacional en la Dirección de Salud Bonilla - La Punta del Callao durante el I semestre 2019?

Al mismo tiempo se plantearon otros problemas específicos tales como:

- ¿Cómo se relacionan las **estrategias de asertividad** de la Dirección de Salud Red Bonilla - La Punta del Callao con el clima organizacional durante el I semestre 2019?
- ¿Cómo se relaciona el **estilo asertivo** de la Dirección de Salud Red Bonilla - La Punta del Callao con el clima organizacional durante el I semestre 2019?
- ¿Cómo se relaciona la **comunicación precisa** de la Dirección de Salud Red Bonilla - La Punta del Callao con el clima organizacional durante el I semestre 2019?

### **Objetivos de la investigación**

Al evidenciarse esta problemática se logra desarrollar un objetivo general para la investigación la cual es:

Identificar la relación entre la comunicación asertiva institucional y el clima organizacional en la Dirección de Salud Bonilla - La Punta del Callao durante el I semestre 2019.

Y como objetivos específicos se opta por:

- Identificar la relación entre las **estrategias de asertividad** de la Dirección de Salud Red Bonilla - La Punta del Callao con el clima organizacional durante el I semestre 2019.

- Determinar la relación entre el **estilo asertivo** de la Dirección de Salud Red Bonilla - La Punta del Callao con el clima organizacional durante el I semestre 2019.
- Evidenciar la relación entre **la comunicación precisa** de la Dirección de Salud Red Bonilla - La Punta del Callao con el clima organizacional durante el I semestre 2019.

### **Justificación de la investigación**

En ese caso, cabe resaltar la importancia de la investigación en lo que respecta a la naturaleza del estudio se sabe que existen diversos proyectos que contienen las dos o una sola de las variables presentadas. En esta investigación se ha evidenciado que existe una problemática usual en un campo de estudio diferente y no explorado como es la Red de Salud Bonilla – La Punta del Callao, perteneciente a la Dirección de Salud Regional del Callao. Será la primera en su condición y ayudará a futuras tesis relacionadas en este ámbito.

Viendo ya los antecedentes del problema podemos notar la importancia del estudio ya que se demostrará la necesidad de mejorar la comunicación asertiva que se brindará y determinar la relación con el clima organizacional el cual se desarrolla dentro de la entidad. También las necesidades que deben ser cubiertas, las mejoras a brindar tanto en el desarrollo del clima organizacional por medio de la comunicación asertiva. De esta forma se beneficiará cualquier entidad o institución que desee ver mejoras en el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores y empresa logrando satisfacer ambas partes.

También aportara en conocimiento entorno a la comprensión de la Comunicación asertiva en relación al clima organizacional y sus respectivas dimensiones, sirviendo de soporte a futuras investigaciones orientadas a las mismas variables o dimensiones. Es aquí, en razón a los hallazgos encontrados se podrá fortalecer la comunicación asertiva dentro del clima organizacional y así poder mejorar la relación entre ambos.

Se ha considerado realizar el estudio en la Red de Salud Manuel Bonilla – La Punta del Callao dada la cercanía de los mismos. Facilita también, que la entidad se encuentra accesible porque su jurisdicción abarca solamente el Cercado Callao, por lo tanto, la exploración se limita. Por otro lado, se contó con el permiso de las autoridades responsables de dichos establecimientos que permitió el acceso a sus instalaciones para el levantamiento de información. Con los resultados se busca contribuir al desarrollo de ideas o innovaciones para realizar acciones que puedan genera cambios en los trabajadores hacia la transformación en busca de una mejora en la relación entre ambas variables.

Por último, el proyecto beneficiara al sector de salud como a los estudiantes de comunicaciones o egresados que desean realizar una investigación en salud, brindando información sobre la relación de ambas variables y las estrategias comunicacionales implementadas durante las intervenciones de prevención, promoción y recuperación de la salud.

### **Limitaciones del a investigación**

Durante el desarrollo de la investigación se tuvo limitaciones como: la pandemia del Covid 19 que no permitió el acceso a bibliotecas de forma presencial, entrevistas a expertos o todo lo relacionado a la interacción social

en beneficio a la investigación. Todo tuvo que hacerse de forma virtual y semi presencial en algunos casos.

### **Viabilidad del estudio**

La presente investigación se desarrollará en los 15 establecimientos de salud de la Red de Salud Bonilla – La Punta, los cuales se ubican cerca, en el distrito del Cercado Callao y La Punta. Dado que este estudio será el primero que se realiza dentro de esta jurisdicción, se cuenta con el permiso y autorización de las autoridades responsables de dicha institución, lo que permitirá el acceso a las instalaciones para el levantamiento de información. Es decir, que se contó con recursos humanos, materiales, financieros y tiempo necesarios para su desarrollo óptimo, lo cual garantiza su viabilidad.



# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 Antecedentes de la investigación

Para este trabajo se ha realizado la presente investigación en diversas tesis de distintos portales web que ayudarán a evidenciar los antecedentes de la primera variable:

#### 1.1.1. Antecedentes nacionales

Según **Aguilar** (2018) en *Comunicación asertiva y Relaciones Interpersonales en Docentes de Secundaria de Instituciones Educativas de Los Olivos*. (Tesis de posgrado). Universidad Cesar Vallejo Escuela de Posgrado de Educación e Idiomas; se planteó el siguiente objetivo que fue determinar la relación entre la Comunicación asertiva y las Relaciones Interpersonales en los docentes de secundaria de las instituciones educativas de los Olivos en el periodo del 2008, los cuales estuvieron dirigidos al instrumento de estudio de la investigación.

Se utilizó la siguiente metodología optando por el tipo de investigación básica, de diseño no experimental, transversal- correlacional y su método fue el hipotético deductivo y para el análisis de los datos se aplicó la prueba no paramétrica de Rho de Spearman. El instrumento usado fue el cuestionario, Aguilar opto por usar dos encuestas la primera, fue diseñada con 27 preguntas vinculadas a la primera variable (comunicación asertiva) en donde se reflejaban las tres dimensiones de dicha variable (estrategia asertiva, comunicación precisa y estilo asertivo). Mientras que la segunda encuesta fue basada en las relaciones interpersonales que constaron de 33 preguntas con su dirección hacia las tres dimensiones explicadas: inclusión, control y afecto (Aguilar, 2018).

La población seleccionada 90 docentes de las instituciones educativas del distrito de los Olivos, no hubo muestra por tratarse de una población censal. Y se llegó a la siguiente conclusión que la Comunicación asertiva se relaciona de forma directa y significativamente con las relaciones interpersonales entre los docentes de las instituciones de los Olivos, al igual que concluye con que la relación entre estas dos variables es directa, las estrategias de Comunicación asertiva dan frutos y el estilo se relaciona directa y significativamente con las relaciones interpersonales entre los docentes de las instituciones educativas de los Olivos (Aguilar, 2018).

**Cano** (2018) en *Comunicación asertiva y Relaciones Interpersonales en docentes de la Red 6, UGEL 05, San Juan de Lurigancho*. (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo Escuela

Profesional Administración de la Educación. Perú. Se planteó el siguiente objetivo que fue determinar y verificar la correlación entre la Comunicación asertiva y las Relaciones Interpersonales en los docentes de nivel primario de la Red 6, Ugel 05 de San Juan de Lurigancho.

Se utilizó la siguiente metodología dentro de la investigación que fue el descriptivo de un tipo básico de nivel descriptivo correlacional, el diseño de investigación fue el no experimental. El paradigma fue el positivista porque tuvo en cuenta la descripción de los hechos tal como ocurren en la realidad, así como las ideas y teorías sobre el problema del estudio y el enfoque fue cualitativo. El instrumento aplicado fue la encuesta con las variables ya mencionadas que fue aplicada a 116 docentes de nivel primaria de la Red 6, Ugel 05 quienes fueron la muestra de una población de todos los maestros de nivel primaria de los centros educativos de la Red 6, Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el 2018. Para la obtención de resultados se usó el software SPSS22 (Cano, 2018).

Al final llega a la conclusión de que, se demostró que existe una relación significativa entre la Comunicación asertiva y las Relaciones Interpersonales en docentes de nivel primaria de la Red 6, Ugel 05 en San Juan de Lurigancho al igual que para el estilo de comunicación quedó comprobado y por último se evidenció que existe una dirección de comunicación dentro de la relación entre ambas variables (Cano, 2018).

**Vilca** (2019) en *Comunicación asertiva y Clima Organizacional en las Instituciones Educativas Secundarias del Distrito De Patambuco - 2019*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Del Altiplano. Puno, Perú. Plantea como objetivo principal determinar el grado de correlación existente entre la Comunicación asertiva y Clima Organizacional en las instituciones educativas secundarias del distrito de Patambuco de la provincia de Sandia en el año 2019.

Para el método de la investigación se optó por la del tipo no experimental y el diseño fue descriptivo correlacional, donde la muestra y las dos variables se unen para mediante el instrumento y se busca obtener el coeficiente de correlación de Pearson que da el grado de correlación. Tuvo como instrumento la encuesta, estuvo dividida en dos. Esta constó de 22 preguntas para la primera variable (Comunicación asertiva) donde se encontraron las dimensiones estrategias asertivas, comunicación precisa y estilo asertivo (Vilca, 2019).

La segunda variable comunicación organizacional consto de 32 interrogantes donde se hallaron las dimensiones autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación. También se utilizó el SPSS para los cálculos de coeficiencia de correlación de Pearson y se hizo una sábana de datos por cada institución educativa. La población seleccionada fueron los docentes de ambas instituciones educativas de nivel secundaria del distrito de Patambuco, provincia de Sandia departamento Puno. Se aplicó a 55 docentes y se especificó que al estar conformada por una población reducida no era necesario determinar una muestra para el estudio, siendo toda la

población la que fue censada. Al final se concluye que acorde a la prueba de Pearson ( $r = 0.56$  y la prueba de hipótesis  $Tt = 4, 92$ ) que existe un grado moderado de correlación entre ambas variables en el distrito de Patambuco en 2019 donde la comunicación asertiva tiene un alcance del 52.12% donde los maestros ejercen las dimensiones elegidas (estrategias asertivas, estilos asertivos y comunicación precisa) por el investigador. Por otro lado, el clima organizacional tiene un 48.18% de aprobación por parte de los docentes debido a la praxis de la afirmación positiva, comunicación gestual, comunicación interpersonal y autoestima (Vilca, 2019).

**Cortez** (2018) Indicadores de comunicación asertiva del docente y la generación del clima escolar en el aula en situaciones de aprendizaje (Tesis de Maestría) Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6221/1/T2652-MIE-Cortez-Indicadores.pdf>. Su investigación se trató sobre la relación entre ambas variables dentro de una Institución Educativa Especial (discapacidad intelectual) de Quito, con la problemática en el desarrollo del lenguaje que no permite la retroalimentación. Las aulas cuentan con alumnos de 8 a 12 estudiantes, con la finalidad de tener una enseñanza personalizada.

Es aquí, donde nace la pregunta ante la problemática ¿Qué prácticas de comunicación favorecen una comunicación asertiva necesaria para el aprendizaje en las aulas? Tuvo como objetivo general 3 aspectos, analizar la literatura de la comunicación asertiva como competencia social, identificar el nivel de aplicación de los indicadores

expresivos verbales y no verbales de la comunicación asertiva del docente en sus actividades pedagógicas y por último, desarrollar una guía con orientaciones para docentes que contribuya a la práctica de la comunicación asertiva en el aula (Cortez, 2018).

Se usó la encuesta que consto de 22 preguntas con el lenguaje fácil y simple dirigido a los docentes los quienes manejan términos familiarizados. La población general fue de 45 maestros de la institución de los cuales se usó como muestra 34 docentes: 16 docentes son psicólogos clínicos, educativos, infantiles y psicoreahabilitadores, 2 educadores especiales, y 12 docentes de educación básica y 4 docentes parvularios (Cortez, 2018).

La metodología utilizada fue de investigación exploratorio y descriptivo, también de estudio cualitativo. Por conclusión se determinó que se es necesario una propuesta de actividades para la formación en habilidades de comunicación asertiva a fin de garantizar los climas de aula favorables y una disminución del estrés laboral (Cortez, 2018).

**Gómez, José y González** (2017) en Comunicación asertiva en el clima laboral de escuelas bolivarianas (artículo de investigación). *Revista Internacional de Investigación y Formación Educativa*. Zulia, Venezuela. Este artículo explica como la comunicación asertiva es estar en un estado de equilibrio y actitud positiva para poder ser empáticos al momento de comunicarse. Por ello, se planteó la siguiente problemática: “¿Cuál es la efectividad de la comunicación asertiva en el clima laboral de las

escuelas?”. Teniendo como objetivo general analizar la efectividad de la comunicación asertiva en el clima laboral de escuelas bolivarianas en el estado Zulia, el instrumento utilizado fue la encuesta de 24 preguntas con alternativas de respuestas basadas en la escala de Likert. La población total que se usó en el estudio fue de 153 docentes y 15 directores de 10 escuelas del Municipio Lagunillas del Estado Zulia, Venezuela y la muestra se estructuró de los 15 rectores y 61 maestros elegidos de forma aleatoria. El método de estudio fue cuantitativo de nivel descriptivo y explicativo, teniendo un diseño transeccional no experimental (Gómez, José y González, 2017).

Finalmente se concluyó que los directores no aceptan los errores hallados en la comunicación asertiva, mientras que los docentes manifiestan su sentir en la búsqueda de la comunicación sana y respetuosa entre todos los docentes y rectores. Si bien, el ideal de las entidades educativas está sujeto a la estructura organizacional (proyección y dinamismo interno) al momento de establecer un sistema de comunicación asertiva siempre se resaltará dicha variable como cualidad fundamental para los procesos de comunicación dentro de las entidades educativas sean exitosas, promoviendo la sana coexistencia (Gómez, José y González, 2017).

**Suárez** (2016) La Comunicación Asertiva y El Clima Organizacional en la Dirección de Tránsito, Transporte Y Movilidad Del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Ciudad de Ambato. (Tesis de titulación) Universidad Técnica de Ambato. Ambato-Ecuador. En esta investigación

se demostró que la Dirección de Tránsito, Transporte y Movilidad de GADMA al ser una entidad nueva los colaboradores se encuentran en un periodo de adaptación al ambiente laboral (Suárez, 2016).

La comunicación dentro de esta entidad es ineficaz por lo tanto existen problemas en el clima organizacional, generando que los trabajadores no se sientan a gusto ni motivados dentro del entorno. Su proceso de comunicación no coincide con sus necesidades por lo que no se puede verificar la adaptación del personal ni mucho menos tomar las mejores decisiones para la entidad (Suárez, 2016).

Por lo que, planteo la siguiente problemática ¿Cómo incide la comunicación asertiva en el clima organizacional de la Dirección de Tránsito, Transporte y Movilidad del GADMA? Su objetivo general fue determinar la influencia de la comunicación asertiva en el clima organizacional de dicha entidad (Suárez, 2016).

El instrumento usado para esta investigación fue la encuesta que consto de 10 preguntas dirigidas a la muestra, la cual es igual a la población por ser una cantidad menor o sea estamos hablando del director de dicha institución y 40 personales administrativos que laboran en dicha institución. El método de investigación se basó en un enfoque cualicuantitativo, el diseño es bibliográfico-documental (modalidad que permite conocer comparar, ampliar etc. diferentes aspectos del problema) y de campo. Y el diseño fue exploratorio, descriptivo, correlacional. Y para finalizar, se concluyó que estos puntos afectan al trabajador en su desempeño dentro de la entidad, condicionando su actitud y desenvolvimiento, conllevando a que la institución se vea afectada en



varias áreas, pero la principal en el clima organizacional y el entorno saludable dentro de una entidad (Suárez, 2016).

## **1.2 Bases teóricas**

### **1.2.1 Teorías de las relaciones públicas**

Una teoría que apoya la relación entre la Comunicación asertiva y el Clima Organizacional es la Comunicación Organizacional, también llamada Comunicación Institucional o Comunicación Corporativa que se conceptualiza como el envío y recepción de la información entre los colaboradores interrelacionados o que son parte de una organización, entidad o institución con el fin de alcanzar un objetivo trazado. Para Chiavenato (2009) define a la Comunicación Organizacional como los pasos a seguir para poder intercambiar datos o información valiosa o no para la entidad, sin olvidar el respeto a la jerarquía por medio de una comunicación formal que evidencie la cadena de responsabilidad establecida por la empresa. Con esta idea se puede definir que la Comunicación Organizacional es el intercambio de información dentro de una organización entre los colaboradores de una entidad. Kreps (1990) la define como "...el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella" (p.13). Y sumado a esa frase agrega que la comunicación ayuda a lograr las metas individuales o de la empresa, describe también que este procedimiento si bien recoge información relevante de las organizaciones y los cambios que se producen. Por

último, la Comunicación Organizacional se enfoca en promover y desarrollar la organización mediante el uso de mensajes tanto de forma interna y externa con el objetivo de promover la interacción entre la organización y su personal.

La Comunicación Organizacional si bien trata sobre la emisión de mensajes para el logro de objetivos, estos buscan todas las formas impactar en la productividad y la calidad. Para Fernández (1999) explica que no es posible imaginarse una entidad sin comunicación. Explica también que esta se puede dividir de dos maneras: Comunicación Interna y la Externa. En la primera como su nombre lo dice es para el público interno de una entidad (trabajadores, colaboradores, empleados, etc.) y la define como el conjunto de actividades realizadas por la organización con el fin de crear y conservar buenas relaciones entre los colaboradores y la entidad a través de los diferentes medios de comunicación para mantenerlos informados, integrados y motivados para lograr los objetivos trazados por la entidad. El segundo, la comunicación externa está orientada al público fuera de la empresa tales como accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, etc. y se define como el conjunto de mensajes emitidos por la entidad hacia el público externo y que están enfocadas en mantener o mejorar las relaciones con ello y busca proyectar una imagen favorable o promover los productos o servicio.

Existen tres factores importantes dentro de la Comunicación Organizacional. Estas son el carácter social, el carácter disciplinario y el carácter técnico y de actividades. En el primero tiene que ver con individuos en diversos cargos en la entidad por ello poseen un carácter

cultural. El segundo, el carácter disciplinario se utiliza más en el área administrativa para intentar aplicar criterios científicos sociales para poder comunicar mensajes tanto al intra como extra de las corporaciones. El tercer carácter técnico y de acciones que se desarrolla como una estrategia que favorece y acelera el flujo de información entre la organización y su público (Andrade, 2005).

King (2012) señala que existen tres flujos de Comunicación Organizacional. El descendente es el primer flujo que describe. Este se basa en los niveles jerárquicos altos con dirección hacia los niveles inferiores de jerarquía; este tipo de comunicación se presenta más en las organizaciones cuya autoridad es centralizada y sumamente autoritaria. Utiliza una comunicación basada en “el mando” (dar órdenes de forma verbal) se ven en las reuniones con el personal, discursos, vía telefónica, etc., también usa la vía escrita por medio de Memorándum, cartas, informes, folletos, reportes, etc.

El siguiente flujo es la comunicación ascendente, aparece cuando los trabajadores se comunican con los jefes ósea la información fluye de los niveles inferiores a los superiores, siendo este su propia desventaja al no llegar mensaje de forma completa y objetiva a los más altos niveles de la entidad, creándose el famoso “telefonito malogrado” en donde los mensajes se distorsionan y pierden su impacto sobre todo si se trata de temas negativos para la gerencia. Esto se evidencia cuando las metas no son alcanzadas por los colaboradores o cuando estos generan un conflicto a la entidad demostrando que su trabajo se base en el temor,

conveniencia o respeto a los niveles superiores de mando y por lo tanto mienten en la información sobre los avances de las metas.

Y el último flujo el de la comunicación cruzada, llamada así por la unión de la información horizontal (que se presenta entre los niveles similares de jerarquía dentro de la entidad) y el “flujo diagonal” (cuando las partes del proceso de comunicación intervienen en los niveles jerárquicos diferentes y no establecen una relación dependiente entre ellos).

En conclusión podemos decir que la Comunicación Organizacional brinda la oportunidad del *feedback* o mejor conocido como la retroalimentación, también es un factor clave en la construcción del Clima Organizacional para la creación de los flujos internos y externos de la información que implican el intercambio con el público consumidor y la oportunidad de la retroalimentación, el acompañamiento de la gestión o administración que permite la evaluación interna y la corrección de los errores, la coordinación dentro de la entidad para lograr objetivos óptimos y llegar a tener una imagen controlada de la organización basada en estrategias de promoción o publicidad.

### **1.2.2 Comunicación asertiva**

La comunicación asertiva juega cumple una función relevante en el crecimiento de las empresas o entidades privadas o públicas. La mezcla de la conceptualización de comunicación y asertividad ha

generado un cambio en el desarrollo de las interacciones interpersonales entre las personas y las compañías.

Esta se puede definir como: “La comunicación asertiva es: acción y efecto de comunicar” “trato, correspondencia entre dos o más personas; junta o unión de algunas cosas con otras” (Ferrero y Martín, 2013, p. 21). Sabiendo que la comunicación es un proceso de transmisión de mensajes entre emisor y receptor, donde se puede evidenciar códigos y canales determinados por ellos mismos y poder generar la retroalimentación. Por lo tanto, la Comunicación asertiva se conceptualizaría como la acción de comunicarse entre dos o más personas de una manera adecuada (cortes, accesible, eficaz y coherente).

Al mismo tiempo, Remor (2013) conceptualiza a la Comunicación asertiva como “comportamientos que resultan efectivos para que el interlocutor exprese y muestre sus preocupaciones, objetivos, intereses, necesidades y valores personales” (p.2). La asertividad si bien se sabe es la forma de como una persona puede comunicar sus opiniones, creencias, etc. De una manera pacífica, eficaz y coherente, también se describió como la manifestación más real y genuina de nuestros derechos, sentimientos, creencias e intereses sin vulnerar ni desfavorecer los derechos de los otros (Remor, 2013).

En sí, la Comunicación asertiva viene a ser una habilidad social de gran valor en la que se logra expresar a los otros de forma sencilla, clara y oportuna, nuestros sentimientos, deseos y pensamientos.

En tanto, Aníbal (2015) define que: “Asertividad comunicacional es: determinar si lo que pensé, quiero y me propongo decir es necesario, pertinente y conveniente que sea dicho. Si no lo es seré sabio y elocuente con mi silencio” (p.6). Esta debe estar asociada a la inteligencia emocional y a la capacidad de comunicarse de forma armoniosa y eficaz. Por lo tanto, no necesita que los emisores o receptores actúen de forma agresiva durante el desarrollo de la comunicación y tampoco se debe optar por una posición sumisa o dócil, se debe tener presente que la Comunicación asertiva permite expresar sin restricción nuestras ideas.

También explica que: “Si lo es, entonces diré: 1. Lo que hay q decir, 2° de la forma correcta, 3° A la (s) persona (s) indicada. 4° en el tiempo debido. 5° con el propósito y la intensidad adecuadas”. Aquí se ve en uso de la inteligencia emocional para determinar qué es lo mejor podemos decir antes de decirlo. Con esto podemos definir a la Comunicación asertiva de la forma más sencilla, es decir, comunicación asertiva es saber cómo decir algo que pensé, quiero y deseo hacer, en el momento oportuno y que sea útil a las personas adecuadas.

En conclusión, según (Aníbal, 2015) la Comunicación asertiva se define una estrategia comunicacional que aborda la coherencia en los mensajes con el fin de decir algo claro y preciso entre los emisores/receptores. Además, se necesita trabajar la parte emocional haciendo hincapié en las relaciones personales y el manejo de las emociones y sobre todo expone que la Comunicación asertiva se vincula con las relaciones interpersonales y el comportamiento de los emisores

y receptores al momento de emitir los mensajes. Estos deben ser de una manera respetuosa, sencillas, claros y con coherencia con la intención de evitar futuros conflictos y poder cumplir el objetivo trazado.

El ser humano durante su desarrollo personal, laboral, familiar puede expandir habilidades sociales como el asertividad y por ende la Comunicación asertiva garantizando que una persona asertiva puede desarrollar mayores destrezas dentro de un ámbito laboral (García, 2012). Al momento de desarrollar este estilo de comunicación se evidencia un cambio en la actitud de la persona siendo posible cumplir con el concepto de la comunicación asertiva dándose así la presentación de la persona asertiva quien en un individuo que se expresa con facilidad, de una forma adecuada y utiliza los componentes conductuales de la comunicación para generar empatía. Sin olvidar sus derechos y deberes, respetando las ideas de los demás sin la necesidad imponerse ante los demás (Van Der Hofstadt & Román y Gómez, 2006).

El objetivo principal de la persona asertiva no es conseguir lo que desea sino es llegar a una negociación mediante los mensajes previamente elaborados de forma asertiva buscando lograr cumplir con ambas partes. Ahora si nos situamos en el contexto de las empresas o entidades públicas y privadas una persona asertiva podrá cumplir con los objetivos trazados y poder evitar conflictos o crisis dentro de las entidades (Van Der Hofstadt & Román y Gómez, 2006).

Para la comunicación asertiva y el comunicador asertivo se debe considerar una serie de elementos de aspecto psicológico, emotivo, pragmático para el desarrollo de la comunicación. Según Monje (2009)

afirma que dentro de la Comunicación asertiva esta debe cumplir un flujo donde todo sea de forma respetuosa, honesta y armoniosa y que al mismo tiempo tampoco se rompan los derechos que tenemos.

Así mismo, según D'Armas (2010) confirma lo ya definido por Monje como "la capacidad humana de interrelacionarse con sus semejantes para resolver diferencias, enfrentar situaciones con un sentido de racionalidad, donde prima el respeto mutuo, la sinceridad, la espontaneidad, expresión honesta de sentimientos y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales" (p.45), confirmándose que la Comunicación asertiva debe ser racional, oportuno y precisa ante cualquier desarrollo comunicacional entre el emisor y receptor por cualquier tipo de canal para el logro de objetivos.

En tanto, Collen (2015) determina que la Comunicación asertiva es muy relevante para ayudar a la convivencia y el bienestar social, ya que implica que podemos hacernos entender y cumplir los objetivos que nos propusimos para transmitir. Pero, cuando esta presenta obstáculos se rompo los factores principales y por ende la Comunicación asertiva pierde fuerza y no se logran los objetivos entre los emisores/receptores u entre las entidades y trabajadores o incluso entre los clientes y proveedores.

Así lo menciona Huacon (2013) que define que dentro de la Comunicación asertiva se pueden identificar barreras comunicacionales que estropean el desarrollo de la Comunicación asertiva. Las cuales son: Semántica (responsable de analizar el significado de las palabras,



en tanto, muchas de ellas son polisémicas, es decir, tienen distintos significados).

Se puede llegar a la malinterpretación generando una distorsión en el mensaje), Físico (factores externos que pueden generar interferencia en el desarrollo de la comunicación como el ruido, la iluminación, la distancia, la grabadora, la televisión, etc.), Fisiológico (cuando hay deficiencias relacionadas al emisor o receptor tales como voz débil, pronunciación defectuosa, sordera, problemas visuales, etc. Que dificultan la comunicación. Psicológico (relacionado al comportamiento de la persona a fin de agradar o rechazar al receptor o emisor), filtrado (es la manipulación de la información decir solo lo que es apropiado), Percepción selectiva (Cuando tomas solo las cosas o palabras que te importan), sentimientos (el estado anímico influyen en la interpretación de los mensajes), idioma (Debe considerar la edad y el nivel sociocultural de las personas a quienes se envía el mensaje) y por último diferencia de género (Los hombres usan el habla para destacar su estado y las mujeres para generar vínculos).

Sin embargo, no se debe dejar de lado que también para la Comunicación asertiva se pueden definir 6 características fundamentales. Según Vallina (2016) describe que se necesita el manejo de las emociones y también el aprender a contralar nuestros cuerpos, actitudes podrán hacer posible que el receptor se sienta en un ambiente de aceptación y armonía, incluso si hablamos del ámbito organizacional vemos como esto permite poder tener empatía hacia los trabajadores y estos ser escuchados.

Al mismo tiempo cuando se habla de las técnicas de Comunicación asertiva podemos identificar que según Monje (2009) existen tres tipos la verbal (tiene que ver con lo dicho, así que el asertividad en este caso pasa por la escogencia de las palabras, por la construcción de las oraciones y lo propiamente lingüístico), la no verbal (ve los aspectos que rodean al lenguaje durante el acto comunicativo, que inciden en él, pero no tienen que ver con sus procesos lingüísticos. La postura corporal, por ejemplo, o el lugar elegido para tener una conversación y la paraverbal (Es aquella intermedia entre la verbal y la no verbal, es decir, abarca los elementos que acompañan a la formulación del mensaje y que forman parte del hecho comunicativo, es decir, el cómo se dice lo que se dice. El tono de voz, la articulación, el ritmo, son ejemplos de ello).

Existen 8 tipos de Comunicación asertiva que están ligados a las ya mencionadas y lo describe como: basada en la expresión de sentimientos (no hay problemas para expresar las ideas, opiniones o sentimientos con fluidez), en expresar respeto por los demás, en la implementación de la escucha activa (es implementar el escucha o sea permanecer en silencio en ciertos momentos para escuchar atentos el punto de vista de los demás), en el control de tus propias emociones, en el contacto visual (es importante durante el proceso de comunicación, ya que es una forma de transmitir seguridad y cercanía a la otra persona), en mantener el control sobre nuestro tono de voz, tener cuidado con la postura corporal, y por último conocimiento del tema (Carrillo, 2018).

### **1.2.2.1 Estrategias de asertividad**

Una vez aprendido los criterios de la Comunicación asertiva se entiende que al fin y cuentas se debe ser más discretos en las opiniones o ideas al momento de trasmitirlas y la forma de cómo se debe hacer, siendo la más apropiada, sustituyendo la manera agresiva por una más adecuada y respetuosa.

Para ejercer una Comunicación asertiva se debe usar una estrategia asertiva la cual permita establecer un orden y respeto al momento de la interacción durante el proceso de comunicación, así no solo se buscará la satisfacción del emisor sino también del receptor o viceversa. Es aquí donde se evidencia la existencia de ciertas ventajas que brinda las estrategias de comunicación como el logro de objetivos y desarrollo e incremento de la autoestima (Ferrero y Martín, 2013).

Las estrategias asertivas son procesos para “aprender a pensar, sentir y comportarse de forma asertiva hay que desarrollar unas estrategias internas (auto mensajes, disminución de la ansiedad, reestructuración cognitiva...) y unas estrategias externas (conductas de afrontamiento asertivo)” (Castanyer, 2014, p.24). Si bien las estrategias internas y externas juegan un punto importante dentro de la Comunicación asertiva, se puede especificar que en ambos casos se tiene que trabajar la parte psicológica para el manejo de las emociones, haciendo evidente de modos agresivos o pasivos como estrategias.

En ese sentido, Bolívar (2006) explica que “entre los criterios para identificar la estrategia de “asertividad” se encuentran las selecciones

lingüísticas usadas para colocarse a sí mismo o a los participantes en roles del discurso pasivo o activo” (p.78), en esta consigna se puede evidenciar que existen otros dos modos de estrategias de Comunicación asertiva (pasiva y agresiva) dentro del discurso pasivos y activos. Durante la conducta agresiva se evidencia las fallas en la interacción.

Una estrategia favorece al asertividad para poder llegar al emisor/receptor usando una forma amable respetando las opiniones, derechos y sentimientos del que recibe el mensaje sin infligir daños o generar conflictos con la intención de completar el objetivo (Tobón, 2015). Esto es más evidente en las negociaciones o acuerdos. Mientras que Bishop (2000) señala que “los estilos de comunicación pasivos y agresivos resultan naturales y en ocasiones parecen la opción más fácil de comportarnos, aunque raramente resultan los más eficaces” (p.20).

En conclusión, los comportamientos agresivos y pasivos crean inconvenientes cuando los participantes usan un comportamiento agresivo en la comunicación, llegando arrepentirse y trayendo consecuencias negativas. Ahora si la conducta es pasiva (a menudo debido a un exceso cortesía, por miedo...), se deja de defender los derechos o de expresar las opiniones ante el interlocutor, con pocas consecuencias positivas. También en situación de "sumisión", a su vez, provoca un grado significativo de frustración por no poder alcanzar las metas en la conversación, y por lo tanto se ve una caída en la autoestima.

**a. Comportamiento agresivo pasivo:** dentro de la comunicación asertiva juega un rol importante los comportamientos según los

psicoterapeutas definen a los comportamientos asertivos como una habilidad social abierta porque expresa emociones o sentimientos, deseos, derechos y etc. Llegar a controlar las partes agresivas o pasivas de uno mismo es llamado inteligencia emocional. Para Jersey (2016) establece que existen 2 tipos: El primero es el inhibido o pasivo, quien es una persona insegura evita el contacto visual, no tiene voz propia, en si es una persona que se siente inferior a los demás. Su mayor ventaja es no ser notado y su desventaja se aprovechan de él. El agresivo, quien se caracteriza por la voz alta, movimientos bruscos, exagerados, miradas fijas y agresivas etc. Su vocabulario esta reducido a peleas, acusaciones y amenazas, quiere tener el control de todo y de todos. En pocas palabras estamos hablando de un patán. Su ventaja: la gente le teme, no se meten con él y muchas veces consigue lo que quiere. Desventaja: nadie quiere relacionarse con él.

- b. Respeto:** la asertividad está basada en el respeto a uno mismo y los demás quienes permiten mejorar nuestras relaciones personales. Para García y Torrijos (2003) plantean al respeto como la manera en que voy a reconocer los derechos de los demás y no violarlos o dañarlos, también nos habla de reconocerles su libertad y aceptarlos tal cual aunque no sean iguales a uno. Esto vinculado a la asertividad ojo que no estoy diciendo que la asertividad sea una característica sino que es un comportamiento, si bien la asertividad nos permite la expresión personal y adecuada ante una situación. Lazarus (1973) determino una especie de reglas basadas en el

respeto y la asertividad para coexistir y estas son: aprender a decir no, aprender a decir por favor y saber pedir, poder expresarnos lo malo y lo bueno y por ultimo poder entablar conversaciones esto sería beneficioso para nuestras vidas siempre y cuando lo liguemos a la asertividad ya que ahí involucra los comportamientos positivos. Si la asertividad se basa en el respeto por uno mismo y también por los demás, nos llevará a ejercitar la escucha activa en nuestras interacciones, base de la empatía.

- c. Emociones:** si bien las emociones son fenómenos complejos que tienen diversos niveles de análisis, estas vienen a definirse como un estado psicológico complejo que involucra tres componentes distintos: una experiencia subjetiva, una respuesta fisiológica y una respuesta conductual o expresiva. Pero cuando los vinculamos a la asertividad estos pasan a ser llamadas inteligencia emocional que para Bar On (1997) se refiere a la capacidad humana de sentir, comprender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás y no en contra lo que ayuda a uno a ser más eficiente. La asertividad supone el reconocimiento y manifestación de los propios sentimientos y necesidades, respetando los del interlocutor. Es necesario, por tanto, ser consciente de lo que estás sintiendo. Debes saber identificar las emociones.

#### **1.2.2.2 *Estilo asertivo de comunicación***

Para poder desarrollar una Comunicación basada en la Asertividad lo ideal es interrelacionarlo con los pensamientos, conductas, sentimientos, etc. Que nos permiten sentirnos respetados ante los

demás y estos no pueden ser separados si queremos evidenciar una actitud asertiva. Ferrero y Martín (2013) explica que el estilo asertivo es una actitud que el emisor opta para comunicar sus emociones o sentimientos de forma directa sin miedos y puede recibir críticas sin necesidad de cambiar a una postura negativa. Aquí también se ve al emisor sintiéndose auto eficaz por tener el control de las acciones que realiza y se evidencia una relación entre el lenguaje verbal y no verbal. El estilo asertivo prioriza el hecho de reaccionar con asertividad mas no con agresividad, porque así el receptor también podrá mantenerse de forma asertiva durante el proceso de comunicación, incluso si esta de forma agresiva retornará a un estado pasivo o relajado dependiendo del nivel de moderación, temperamento y autocontrol.

Según Ferrero y Martín (2013), el verdadero estilo asertivo se basa en la confianza que se genera y la autoestima hace que todos se sienten cómodos con las comunicaciones fluidas y su espontaneidad. La cohesión es un factor importante para la vida y la "rentabilidad".

Una persona que se respeta a sí misma no se dejará abrumar por las ideas de los demás. No es un error estar en desacuerdo con nuestro interlocutor, pero es incorrecto someter nuestros pensamientos y sentimientos a los de los demás. La persona debe poder presentar sus opiniones y defenderlas con firmeza, debe crear un ambiente acogedor, elegir temas que realmente motiven la inspiración para aprender, desarrollar un aprendizaje significativo.

Según Castanyer (2014), los tres sistemas de respuesta (pensamiento, sentimiento y comportamiento). Los pensamientos

asertivos o los mensajes de uno mismo pueden ser: "Tengo derecho a quejarme y quejarme", "No estoy de acuerdo con esto, aunque todos piensan de manera diferente", "Entiendo que se siente así, pero lo siento de manera diferente". Los sentimientos asertivos son muy similares a los que tienes cuando tienes una alta autoestima: seguridad, coherencia, paz interior. Los comportamientos asertivos son todo lo que refleja respeto por ti mismo, así como por los demás.

Los tres sistemas de respuesta van de la mano con el sentimiento y el pensamiento, es lo que expresamos y el comportamiento es lo que refleja y nos hace querer cómo somos amados o despreciados de acuerdo con nuestra actitud, nuestro comportamiento depende de la autoestima, si nuestro comportamiento es bajo, será agresivo o sumiso; sin embargo, si nuestro comportamiento es alto, será consistente, respetándonos a nosotros mismos y a los demás en un ambiente cálido con las convicciones correctas, y nuestro interior estará en armonía con nosotros mismos y con los demás.

Los componentes de un estilo asertivo son importantes en una comunicación, te permiten crear un clima positivo y actúas pensando en ti mismo y en los demás, si una persona crea un clima favorable, el hecho es cuando uno demuestra o inspira un ambiente climático positivo.

**a. Actitud:** es el comportamiento que se utiliza para actuar, formar el carácter, puede guiar o impulsar hacia ciertas metas u objetivos. Tener una actitud asertiva o comportamiento asertivo es más algo que uno elige ser, no que debe serlo. Para Masov (1986) Actuar con



asertividad significa tener la capacidad de transmitir y recibir mensajes de sentimientos, creencias u opiniones propias o ajenas, de forma sana, honesta, oportuna y respetuosa. Mientras que para Venguer (1975) Su objetivo final es lograr una comunicación satisfactoria en la medida en que el proceso de relación lo haga posible. No se gana al otro, se triunfa en el respeto mutuo, en la continuidad de los planteamientos asertivos y en la dignidad humana. Implica no inclinarse ante ninguna acción que intente violar el respeto a los derechos humanos propios y ajenos.

**b. Escuchar:** es un verbo que se trata sobre la acción de prestar atención a algo que es captado por el sentido auditivo y proviene del latín *ascultāre*, indica que la persona apela a las facultades de su oído para escuchar lo que se dice. Para la vinculación de la comunicación asertiva dentro del estilo asertivo y el escucha existe la “escucha asertiva” que según Colombo (2020) es la capacidad de establecer una conexión profunda con el otro, e incluso en grupos, libre de prejuicios, juicios o condicionamientos. para llegar a un enfoque que permita no solo interpretar la información que se intercambia, sino también poder entender desde dónde se presenta ese mundo interior que se transmite. Y esta consta de tres niveles mundo interno, aquí se trata de oír una sola voz sin prestar atención a otros aspectos careces de empatía para el desarrollo de la comunicación. Es un nivel muy superficial.

El segundo nivel es del interés intencional enfocado, trata de una conexión más profunda porque al momento del uso del intercambio

del escucha activa se percibe los elementos del entorno de la comunicación como el ritmo, el silencio, las pausas, etc. factores que influir decisivamente en la calidad de este tipo de escucha. Aquí es importante el tono de voz porque nos deja saber en qué estado se encuentra la persona al momento de la comunicación. Y el tercer nivel es el rango global de escucha que es el más complejo porque nos permite llegar a lo más profundo de la persona dejando juicios, interpretaciones superficiales o etc. Se tomará más en cuenta lo que dice, siente, narra, manifiesta entre otros y así lograr tener un mejor panorama completo y más asertivo del proceso de interacción.

### **1.2.2.3 Comunicación precisa**

Otro elemento fundamental de la comunicación de la Comunicación asertiva es la precisión. Teniendo este punto como base podemos explicar el significado de la comunicación precisa que beneficia a la Comunicación asertiva. En [comunicacionprecisa.com](http://comunicacionprecisa.com) la comunicación es precisa y clara cuando el emisor/receptor tiene el control de la comunicación de forma fluida, domina el código, no necesita de adornos o exagerar los mensajes. Puede comunicarse con más de un receptor y el mensaje siempre se da con precisión y favorece la retroalimentación para lograr el objetivo o resolver un problema.

Ferrero y Martín (2013, p. 27) afirma que: “La comunicación precisa es cuando: Un interlocutor maneja un lenguaje común, el intercambio se producirá en la intersección en sus respectivos códigos”.

Dando a entender que cuando se interrelacionan los emisores y receptores deben manejar un mismo código para lograr una comunicación fluida, precisa y clara.

También afirmó que: “Ambos deben tener un vocabulario compartido, especialmente preciso para todo cuanto concierne en un determinado tema” Ferrero y Martín (2013, p. 27). De lo contrario no habrá el intercambio de mensajes porque el código no es el igual entre ellos para desarrollar una comunicación clara y precisa. Y por último explica que: “Comunicar no consiste solamente en emitir un mensaje entendible concreto y sencillo en función de las reacciones del receptor”. En si esto dejará una percepción ante el receptor de nuestro perfil como persona, y la otra parte nos evalúa psicológicamente, parte de ella nuestra personalidad y posterior candidato determinante como líder o no.

Siguiendo la misma línea Campo (2012, p.31) afirma que: “Es una comunicación eficiente desde: “La primera palabra hablada o escrita, hasta el último vocablo, debe ser conciso, coherente y entendible”.

Desde que pronunciamos una frase, palabra, etc. El receptor capta y evalúa la manera de cómo nos expresamos denotando una comunicación clara y precisa o viceversa. A esto se le suma otros criterios establecidos por Monroe y Ehinger (2012, p.12) como: “Quien hable en público debe ser integral, manejar el tema que está abordando, tener convicción en sí mismo y adquirir unas habilidades alcanzables para quien de verdad se lo plantee”. Para poder tener una Comunicación asertiva la persona que lo ejecuta debe tener cualidades específicas. Estas deben ser centradas en el dominio del público, que tengan como

objetivo lograr alcanzar al receptor y que este obtenga el mensaje de una forma clara y precisa. Es por ello, que podemos determinar que esos pasos serian:

- Centrarse en un solo mensaje.
- Ser muy conciso, evite la dispersión, ya que la capacidad de retención del público es limitada.
- Tener confianza en sí mismo y la capacidad de comunicarse de forma oral y gestual.
- Confianza y simpatía que surge en la audiencia.
- Sea claro sobre el objetivo perseguido para informar y persuadir.
- Prepara bien lo que quieres decir.
- Estudie las necesidades, los deseos y las características de la audiencia, practique la empatía poniéndose en el lugar de la audiencia y utilizando un lenguaje que se pueda entender.

Campo (2012, p. 43) opina que muchos profesionales usan la improvisación, porque no están seguros de lo que van a comunicar, al momento de expresar nuestra comunicación no será clara o precisa, las ideas, emociones y sentimientos que expresamos no estarán de acuerdo, en consecuencia no daremos una buena presentación, solo dejaremos mucho que desear y crearemos una imagen negativa de nosotros mismos; por lo tanto, es importante prepararse de antemano y organizarse, comunicarse bien nos ayuda a convencer, ganar adherencia, crear confianza, generar liderazgo antes que los demás.

También explica sobre el descontrol del tiempo como un factor negativo dentro de comunicación como: “Buena parte de las intervenciones públicas fracasan por la mala administración del tiempo que hace el interviniente”. Sabemos que los factores externos pueden corromper la Comunicación asertiva pero tampoco podemos dejar de lado la actitud de las personas, y también afirma que: Hay quien incluso recomienda dejar el auditorio la sensación de “ojalá hubiera hablado más tiempo”, pero lo que sucede es normalmente lo contrario.

Es por eso por lo que para que la comunicación sea precisa se debe tener en cuenta el ejemplo de Campo donde habla sobre el tiempo y este cómo influye dentro de la comunicación precisa porque el receptor pierde el interés en el mensaje por los largos tiempos en el discurso. También expone que: “La arrogancia; es un mal demasiado generalizado entre todos los profesionales que acaban adquiriendo una relevancia social o económica”. (Campos, 2012, p. 47). En una gran mayoría de comunicadores, hay una falta de control a lo largo del tiempo en su participación; o que está expresando casos que no son del tema, o redundantes en el tema.

Debido a esta mala gestión del tiempo, muchos documentos fallan; está comprobado que la atención de los receptores es menor después de veinte minutos de escucha, además, es una señal de respeto hacia las personas que escuchan el comunicador, se adhieren a los tiempos marcados, somos conscientes de que no nos enfocamos en el tema de discusión, a menudo entablamos conversaciones como monedas de diez centavos, direcciones, chismes que nada fructífero

sale de él. Y, por último, concluye que “Ser conciso y no vacilar en la interrelación debería tratar de resumir “el conocimiento y transmitirlo en unos pocos mensajes sobresalientes que, convenientemente repetidos y ordenados, pueden grabarse en la memoria de la audiencia” (Campos, 2012, p. 50).

Cuando nos comunicamos, hagámoslo de manera clara y precisa, sin muchos desvíos, en las instituciones sucede que el tiempo es largo cuando queremos expresarnos o estamos buscando el último momento para poder decirlo, es necesario que en una intervención las ideas a expresar son claras y efectivas, es decir, con palabras simples coherentes y comprensibles; esto será comprensible en la memoria de la audiencia y, por lo tanto, la interrelación será agradable, a veces tratamos de mostrar lo que no somos, pero al final no nos entendemos a nosotros mismos ni a los demás.

Cómo reaccionar ante la agresión verbal aunque manejamos un comportamiento asertivo y manejamos una comunicación efectiva, siempre nos encontraremos con personas que usan lenguaje vulgar y asalto e intentan someternos al ridículo o al desprecio, y a quienes estas personas no entienden o son muy cerrados en su entorno que no exploran y piensan que se sienten superiores de esta manera, hacen que uno se sienta mal con su aire de superioridad, y estas personas no ven la razón y solo piensan en ellos.

Para Castanyer (2014, p.53) explica que ante una agresión verbal lo ideal es que: “La asertividad preconiza que nadie es superior a los demás, todos tenemos la misma valía en cuanto a que “solo” somos

seres humanos". Se encuentran personas que piensan que son superiores o dicen que son inteligentes, con burla o desprecio que desprecian a los demás y, lo que es más lamentable, disfrutan de la desgracia de los demás, sin reflexionar primero sobre una actitud, buscan la notoriedad que un deseo de dañar.

Y afirmo también que: "Esto implica que todos tenemos los mismos derechos y merecemos ser respetados" Castanyer (2014, p.53). El otro, si esta persona busca menospreciar a otros, no tenemos que permitir que sea nuestro costo, con técnicas asertivas no vamos a hacer que las personas que nos hacen sentir mal cambien, pero estableceremos límites y no lo haremos Permitir que nos usen para sentirse mejor, es tan simple y entendemos lo que es bueno y lo malo y algunos repiten en sus expresiones agresivas o disruptivas.

Y por último para contrarrestar estas actitudes se debe usar la empatía. Remor y Amorrós (2013) explica que al aplicar empatía en la comunicación. La empatía es un valor que todos debemos haber arraigado en nuestro ser, por lo que nuestro desarrollo social será eficiente, la empatía es ponerse en el lugar del otro, sumergirse pensando, expresando, demostrando que en el momento en que el otro está procesando, son sentimientos. , emociones de solidaridad de la otra persona o grupo; no aplicando empatía solo nos estaremos divorciando de los individuos que nos rodean, ya que las personas con baja autoestima son aquellas que no usan este término porque son más defensivas, agresivas o sumisas.

- a. Comunicación clara:** es transmitir de forma fácil, directa, transparente, sencilla y eficaz información relevante para los ciudadanos. Se adapta a los diferentes canales actuales (papel, teléfonos móviles, ordenadores y otros dispositivos) y a sus especificidades. Mientras que para Montolio (2020) la define como transmitir de forma fácil, directa, transparente, simple y eficaz información relevante a la ciudadanía Mejora el acceso a la información y los servicios al establecer que las comunicaciones y documentos públicos han de estar redactados y diseñados de forma clara e inequívoca. Su propósito, incrementar la eficacia de la Administración, promoviendo una comunicación que el público pueda entender sin dificultad.
- b. Empatía:** La empatía es la capacidad que tenemos para comprender y compartir los sentimientos de otra persona, ante diferentes tipos de experiencias. Actuando asertivamente y siendo una persona empática se puede lograr un modelo perfecto de comunicación con los demás, ya que uno de los pilares fundamentales de este es la sinceridad del asertivo respecto a sus propias necesidades y otro es el poder de comprensión de la persona que actúa con empatía para comprender el sentimiento de quien está frente a ella. Según García (2020) un diálogo óptimo se establece cuando dos personas pueden entender y respetar la opinión de los demás, tomarse el tiempo para hablar, escucharse y lograr exponer lo que piensan sobre un tema delicado, también se genera un vínculo único cuando ambas personas pueden entender lo que el otro siente, aprendiendo de las



experiencias y puntos de vista de los demás, dejando que la comunicación fluya hacia el objetivo que se ha establecido.

### **1.2.3 Clima organizacional**

El clima organizacional se ha conceptualizado a lo largo de los años como la base de la planeación organizacional y el control. Para algunos autores o conocedores del tema lo llaman también clima laboral, tiene por característica vigilar la percepción de los trabajadores o colaboradores de las entidades ya sean privadas o públicas y como estas son compartidas entre toda la organización. Siendo la evidencia de su existencia el comportamiento, desempeño laboral y rendimiento de los empleados.

Chiavenato (2007, p. 34) la define como: “el medio interno y la atmósfera de una organización”, dando a entender que el Clima Organizacional es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a un ambiente organizado. Así también afirmó: “El Clima Organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización”. Por lo tanto, se podría decir que el concepto exacto sería todas aquellas relaciones laborales y personales dentro del ámbito laboral. Donde se presentan diferentes características y normas o reglas para tener una convivencia armoniosa.

Si bien existen diversas posturas que están a la par con la de Chiavenato entre ellos están Álvarez (1992, p. 35), quien expone que: “El clima organizacional es el ambiente favorable o desfavorable para los miembros de una organización. Impulsa el sentido de pertenencia, la

lealtad y la satisfacción laboral”. El ambiente también es importante dentro del desarrollo del Clima Organizacional, porque sin esto las relaciones laborales o personales dentro de una institución no se desarrollan de forma adecuada y al final al evaluar y medir el desempeño de los colaboradores o trabajadores no se evidenciará el logro de los objetivos, la calidad de los bienes o servicios.

Otro es Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970, p. 59) que explica el clima organizacional como: “Un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente.”. Si bien dentro de una organización es importante las jerarquías están deben estar dirigidas por líderes que tengan el conocimiento del Clima Organizacional donde interactúan los colaboradores con los agentes externos (clientes, proveedores, etc.) los que benefician a la empresa o colaboran con ella.

Y por último esta Gaspar (2011, p. 35) quien lo explica como: “El conjunto de normas, valores y formas de pensar conglomerando de actitudes y conductas que caracterizan el diario vivir de los colaboradores dentro de la organización”. Con esto podemos aclarar que si en una empresa o entidad sigue estos puntos serán óptimos los trabajadores, los gerentes y demás trabajadores, en conclusión, el Clima Organizacional será altamente satisfactorio y reconocido por usuarios y la competencia. Cumpliéndose el pilar de toda empresa un Clima Organizacional positivo y productivo.

Si bien el Clima Organizacional puede como no mejorar o empeorar la imagen de la entidad dentro y fuera de su entorno. Se debe entender que existen ciertas características claves tales como subjetividad (el punto de vista de los colaboradores), complejidad (depende de factores tangibles e intangibles), altas expectativas hacia el desarrollo de sus carreras dentro de la empresa y por último el impacto.

Teniendo esta premisa podemos decir que según Goncalves (1997) las características que hay dentro de la comunicación organizacional se destacan en el ambiente de la organización tanto interna como externa que está sujeto a la percepción de cada trabajador o colaborador, también nos menciona el cambio de estas percepciones hacen que el colaborador cambie (repercusiones) su comportamiento laboral. Otros dos puntos que resalta son que el clima es variante, permanece en el tiempo y que todo esto forma un sistema independiente altamente dinámico.

Por otro lado, según Brunet (2011) señala que las características del Clima Organizacional están basadas en ciertas variables como la continuidad, la cual no es permanente porque puede cambiar luego de alguna intervención. También otra cualidad es el comportamiento, conductas, expectativas, etc. todas ligadas a la realidad sociológica y cultural de la entidad y por último está el exterior del individuo aquí se ven los diversos climas de los empleados hacia el logro de las metas teniendo como resultados cambios en sus comportamientos porque este actúa sobre las actitudes y experiencias de los trabajadores. En conclusión, se puede decir que el Clima Organizacional se caracteriza

principalmente por la percepción compartida de que los empleados y los gerentes o dueños de una empresa deben trabajar juntos de la mejor manera posible y respetando los derechos y deberes de todos por igual.

Mientras que para Litwin y Stinger (1998) determina que existen nueve características en el Clima Organizacional. Siendo la primera la estructura, quien ve la percepción de los trabajadores sobre el desarrollo de las actividades laborales tales como la cantidad de reglas, procedimientos, trámites etc. La segunda es la responsabilidad, que es el sentir de los colaboradores hacia su autonomía dentro de la entidad ante la toma de decisiones que favorezcan su trabajo y a la empresa. La recompensa, sigue asociada a la percepción al juicio del trabajador de cuál sería el mejor premio para recibir por sus labores.

Otra característica para Litwin y Stinger son el desafío, retos propuestos por la organización con el fin de lograr los objetivos. Las relaciones, aquí se ve la percepción de los trabajadores sobre el ambiente de trabajo si eso no bueno y el tipo de relaciones que se dan entre todos los trabajadores. La cooperación, se asocia la relación de ayuda por parte de los directivos y los colaboradores, en si es la ayuda mutua. Los estándares, es como los trabajadores ven el énfasis de la empresa sobre el rendimiento. Los conflictos, la forma de como los trabajadores aceptan las opiniones discrepantes y como las solucionan y por último la identidad, es el sentimiento de pertenencia en la organización y como se comparten los objetivos personales con los de la empresa.

Por último, Likert (1968) determina que existen tres variables dentro de las características del Clima Organizacional. La primera variable son las casuales, son independientes y tiene como objetivo indicar la dirección en la va la organización y la evolución y resultados de esta. Dentro de esta variable se mencionan la estructura organizativa, administrativa, las decisiones entro otros. La segunda variable es intermedia, está orientada a medir el estado interno de la entidad como la motivación, el rendimiento entro otros por ser los que constituyen los procesos de las organizaciones y por último las variables finales que nacen como resultado de las casuales y las intermedias, busca establecer los resultados obtenidos por la estructura como la productividad, ganancias y perdida.

En si todas las características de Clima Organizacional repercuten sobre la motivación y el comportamiento de los colaboradores de las organizaciones. Teniendo como consecuencias la productividad, rotación y adaptación. Dentro del Clima Organizacional el ambiente juega un rol determinante en el desarrollo del clima tiene ciertos elementos los cuales no se pueden dejarse de lado.

Para Loreto (2005) hablar sobre los elementos del Clima Organizacional que si bien se sabe hay elementos como el espacio físico, el entorno y la infraestructura donde interactúa el colaborador, estos son llamados factores higiénico o primarios por Loreto sin estos elementos el trabajador no estaría motivado. El ambiente juega un rol de suma importancia dentro de las instituciones o empresas porque esta al

ser intangible puede como no determinar el logro de los objetivos a corto plazo.

Es ahí que Loreto expone seis elementos los cuales son el aspecto individual de los empleados (abarca su percepción, el aprendizaje, los valores, etc.), los grupos dentro de la organización (estructuras, procesos, etc.), la motivación (necesidades, esfuerzos y refuerzos), el liderazgo (poder, políticas, influencia, etc.), la estructura (macro y micro dimensiones) y por último los procesos organizacionales (evaluaciones, sistemas de remuneración, comunicación etc.).

Por conclusión Loreto (2005, p. 17) afirma que: “Estos seis elementos específico determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo, considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión”. Con esto se puede decir que con esos elementos se puede evidenciar el alcance de las metas establecidas, el rendimiento de los trabajadores, la calidad entro otros llegando siempre a la producción, eficiencia, satisfacción de los trabajadores y la empresa. También explico que: “Desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.” Asegurando de esta manera el desarrollo del trabajador dentro de la empresa.

Likert (1968) propone que existen dos tipos de Clima Organizacional. El clima autoritario, que es cerrado, tiene una estructura rígida por lo tanto el clima es desfavorable. Dentro de este tipo existen

otros dos subtipos: el autoritario explotador que se caracteriza por la desconfianza de la dirección en los empleados, el clima es de temor, los jefes son los únicos decisores y la interacción entre los trabajadores y gerentes es nula. La segunda es el autoritarismo paternalista, a diferencia del anterior esta se caracteriza por una confianza basada en recompensas o castigos de parte de la gerencia a sus subordinados, en sí, la dirección juega con las necesidades de los trabajadores.

El segundo tipo de clima propuesto por Likert es el clima participativo, la diferencia es que en este tipo el clima es abierto con una estructura flexible creando un ambiente favorable dentro de las entidades. Dentro de este tipo también existen dos subtipos. El participativo consultivo, caracterizado por la confianza entre los superiores y los colaboradores permitiendo la toma de decisiones específicas, cubren las necesidades y existe interacción en ambas partes. Y el otro el participativo en grupos, aquí la confianza por parte de los gerentes es absoluta hacia los empleados, las decisiones son basadas en la integración de todos los niveles. La comunicación es de forma vertical, horizontal, ascendente y descendente.

Tabla 1

*Tipos de clima organizacional basado en Likert (1968)*

<b>CLIMA AUTORITARIO</b>		<b>CLIMA PARTICIPATIVO</b>	
<b>Clima Autoritario Explotador</b>	<b>Clima Autoritario Paternalista</b>	<b>Clima Participativo Consultivo</b>	<b>Clima De Participación En Grupos</b>
No hay confianza en los colaboradores.	Existe cierta confianza en los trabajadores.	Existe confianza entre los colaboradores y gerentes.	Existe confianza entre los colaboradores y gerentes.
Usa amenazas y recompensas.	Se motiva al trabajador por medio de castigos o recompensas	Se motiva al empleado cubriendo sus necesidades de autoestima y prestigio de los colaboradores.	Se motiva al colaborador por cumplir sus objetivos de rendimiento.
Las decisiones las toma solo la gerencia.	La gerencia toma casi todas las decisiones otras son derivadas a niveles inferiores.	Los colaboradores toman algunas decisiones específicas	La toma de decisiones esta compartida por toda la empresa.
La comunicación es solo vertical por medio de directivas.	Existe más comunicación descendente que ascendente.	Existe una comunicación ascendente y descendente.	La comunicación es descendente, ascendente y horizontal.

Mientras que para Alcóver de la Hera (2004) explica que la percepción individual en los distintos niveles de las organizaciones necesita un consenso entre todas las percepciones. Para ellos el propone tres tipos de Clima Organizacional. El clima psicológico, trata sobre las percepciones individuales de los colaboradores sobre el ambiente o contexto laboral basadas en las estructuras, proceso y eventos organizacionales. También ve las actitudes de los trabajadores hacia su trabajo, rendimiento y la motivación. El segundo es el clima



agregado, surge cuando se promedian las percepciones individuales de los empleados dentro de un mismo equipo, entidad u oficina donde existe un grado de acuerdo o consenso. Es decir, que si bien es difícil estar todos de acuerdo este tipo de clima busca establecer cierto grado de acuerdo entre todos y el tercero es el clima colectivo, busca la identificación de los trabajadores con las mismas percepciones del ambiente laboral para tener un significado psicosocial cumplen con el requisito previo para agregar puntajes individuales de manera segura.

Según Brunet (2011) determina que para para crear un Clima Organizacional que produzca los resultados basados en el desempeño organizacional, individual o grupal se necesitan de ciertos componentes como el comportamiento de individuos y grupos, estructura organizacional y procesos. Estos están ligados a la realidad de la empresa y al tipo de clima que tenga basados en la estructura, procesos y aspectos psicológicos y conductuales del colaborador. La percepción del trabajador y como la interpreta son importantes. Los componentes individuales de cada trabajador actúan en lo que se produce el resultado donde constatan las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea.

En tanto, Clima Organizacional tiene ciertas funciones hacia la empresa. Para Litwin y Stinger (1998) expone que estos están establecidos de la siguiente manera:

Tabla 2

*Funciones del clima organizacional*

Desvinculación	Buscar el compromiso de los colaboradores que actúan mecánicamente para lograr los objetivos empresa.
Obstaculización.	Lograr que los colaboradores que se sienten inútiles o saturados con ciertas tareas vuelvan a sentirse útiles.
Espíritu.	Abarca al espíritu de trabajo, donde el colaborador siente que sus necesidades son atendidas y al mismo tiempo goza con las tareas cumplidas.
Intimidad.	Crear interrelaciones entre los trabajadores no necesariamente para el trabajo.
Alejamiento.	Busca reducir la distancia emocional entre el jefe y el empleado.
Énfasis en la producción.	Vigila el comportamiento de los trabajadores basado en la supervisión.
Empuje.	Buscar el cómo hacer mover a la empresa por medio de esfuerzos y motiva a los trabajadores por medio del ejemplo.
Consideración.	Se trata de tener empatía con los colaboradores.
Responsabilidad.	Tener un sentido de responsabilidad ante la entidad.
Recompensa.	Se debe reconocer el trabajo bien hecho por los colaboradores.
Riesgo.	Se busca ver si es necesario correr el riesgo dentro de la organización.
Cordialidad.	Busca el sentimiento de camarería en la atmosfera del grupo de trabajo.
Apoyo.	Busca crear un sentimiento de apoyo entre gerentes y colaboradores
Normas.	La importancia percibida de las metas y los estándares de desempeño implícitos y explícitos
Formalización.	Busca como formalizar las políticas de los trabajos en cada posición.

Conflicto.	Busca cubrir los problemas sin que estos salgan al aire y que se busca diferentes opiniones.
Identidad.	Ser un miembro valioso dentro de la entidad.
Conflicto e inconsecuencia.	Cuando las normas, política, procedimientos, etc. no se aplican de forma correcta.
Selección basada en capacidad y desempeño.	Se siguen criterios para selección basados en la capacidad y el desempeño más que en personalidad o grados académicos de los colaboradores.
Tolerancia a los errores.	Se buscar tratar los errores como una forma de práctica más que de una forma amenazante.
Adecuación de la planeación.	El grado de como los planes se van adecuando al logro de los objetivos.

Con todo esto podemos concluir que el Clima Organizacional tiene una gran importancia en el desarrollo de los objetivos dentro de una empresa.

Brunet (1987, p. 20) afirma y explica que existen 3 elementos fundamentales basados en los valores, actitudes y las creencias de los colaboradores con estos criterios se hacen capaz el análisis del Clima Organizacional. También afirma que: "Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de las actitudes negativas frente a la organización", Si bien las empresas o entidades necesitan ambientes positivos para que el Clima Organizacional sea favorable para el logro de los objetivos, no se debe olvidar tener en cuenta las evaluaciones de los conflictos.

Segundo explica que: “Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre las cuales debe dirigir sus intervenciones”. Y por último “Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir. (p. 20), incentivar cambios ante los problemas o conflictos y buscar prever cualquier problema que interfiera en el desarrollo del ambiente.

Mientras, Chiavenato (2014, p. 23) afirma que: “La importancia del clima organizacional es que influye enormemente en la motivación de las personas y en su desempeño y satisfacción laboral”. (p. 23), Si bien no solo el ambiente es importante dentro del Clima Organizacional, la motivación también es importante ya que sin ella el colaborar no tendría la iniciativa en desarrollarse dentro de la empresa.

Por otro lado, según Tecoloco.com (2013) determina que la es de suma importancia el Clima Organizacional dentro de las empresas porque se encuentra estrechamente ligado al desempeño, rendimiento, identidad, eficiencia de los colaboradores dentro de la empresa. También se evidencia que el ambiente es parte fundamental del Clima Organizacional, la comodidad de los empleados también es importante para el desempeño (sin esto la productividad del empleado cae al punto de entrar en la desmotivación), el trato y las relaciones interpersonales son factores a favor del Clima Organizacional, sin estos el colaborador no se desarrolla libremente y están sujetos a la motivación.

Por otro lado, García (2007) pone en evidencia que la motivación por parte de las entidades hacia sus colaboradores es algo fundamental de suma importancia al igual que las relaciones interpersonales entre empresas y trabajadores. El Clima Organizacional busca darles el lugar que merecen en un ambiente favorable a los trabajadores para el logro de las metas instauradas por la entidad. La cultura también se suma ya que esta determina el comportamiento de los empleados durante sus instancias en sus cargos y como estos son o serán compartidos hacia los nuevos integrantes. Se debe tener en cuenta también la forma en cómo se lleva a cabo las actividades entre los clientes y empleados, al igual que entre los empleados y los gerentes; el grado de autonomía y libertad hacia los empleados, el poder y su desarrollo en las diversas jerarquías dentro de la entidad y el compromiso de los empleados hacia la empresa.

Mientras que para Pintado (2011) explica que si no existiera un Clima Organizacional dentro de las empresas las consecuencias serían negativas generando la inadaptación, altas rotaciones, ausentismo, poca creatividad e innovación, baja productividad, indisciplinas, irresponsabilidad, auto conflictos, huelgas, etc. entre los trabajadores y la empresa por no mantener un Clima Organizacional positivo teniendo como pilares la motivación, iniciativa, responsabilidad, comportamientos entre otros factores ya vistos.

### **1.3.2.1 Identidad Organizacional.**

Cuando hablamos de identidad organizacional debemos recordar que esto está sujeto a la percepción de los colaboradores hacia la empresa.

Según Álvarez, Lonela, Marín, Marrero, Mas y Muñoz, (2014) determina que la identidad o identificación organizacional es cuando el empleado determina una percepción propia de sí mismo como parte de la entidad, empresa u organización a la cual pertenecen. Esto hace que los logros y fracasos de la empresa tengan efectos positivos o negativos en el colaborador.

Litwin y Stringer (1968, p.12) afirma que: “El sentimiento de que uno pertenece a la institución y es un miembro valioso de un equipo de trabajo, la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales son los de la organización”. Si bien es importante tener el sentimiento de pertenencia la empresa también debe reflejar este sentimiento hacia el trabajador para que esta sea retribuida por medio de la producción, eficacia, etc. en la empresa.

Topa y Morales (2006) reafirma la idea de Litwin y Stringer sobre que la identificación de los colaboradores hacia la empresa hará que el rendimiento y desempeño dentro de las labores sea de mayor productividad al sentir afecto hacia la entidad.

También Topa y Morales (2007) en su estudio llamado Identificación organizacional y ruptura de contrato psicológico: su influencia sobre la satisfacción de los empleados explica que la identidad es muy importante dentro de la empresa ya que si se hay identificación hay incremento en el alcance de los logros o metas evidenciándose en la satisfacción del os colaboradores al cumplir con los objetivos.

En tanto a la unión entre el Clima Organizacional y la identidad organizacional es de suma importancia porque con ellos llevara a los trabajadores a generar mayor productividad dentro de la empresa o entidad. Esto se ve reflejado en el compromiso, la lealtad del colaborador, menos estrés porque las satisfacciones de hacer las cosas por el cariño hacia la empresa se sobreponen a lo otro.

Toda esta unión en el ambiente correcto podrá evidenciarse al momento de completar las metas trazadas por la empresa y sus logros. Además, Topa y Morales (2006) plantea que al lograr se la identidad organizacional en el empleado esto llega a influenciar de forma positiva en sus conductas y sus relaciones interpersonales dentro de la empresa y el rol o cargo que desempeña dentro de la empresa.

Sin embargo, si no se trabaja la cohesión grupal de forma adecuada dentro de la identidad organizacional las consecuencias serán negativas. La cohesión grupal ejerce una gran influencia en los comportamientos y sentimientos que tiene el trabajador hacia la empresa.

En cuanto en la identidad organizacional y la proactividad para Topa y Morales (2006) en su estudio Identificación organizacional y proactividad personal en grupos de trabajos: un modelo de ecuaciones estructurales. Anales de psicología explica que si bien la identidad organizacional tiene influencia en las conductas de los colaboradores hacia el rendimiento que pide el trabajo y que gracias a esto el empleado podrá tener una mejor ciudadanía organizacional y una iniciativa personal para poder realizar actividades que sean de bien para la empresa. Esta relación será también evidencia dentro de la productividad.

Según Moriano, Topa, Valero y Lévy (2009) sustenta lo ya explicado por Topa al decir que al existir una identidad organizacional se lograra con mayor satisfacción los objetivos de las entidades gracias a que los trabajadores se sienten motivados y desean que la empresa tenga reconocimientos porque estos serían al igual que se los dieran a ellos.

Con todo lo expuesto por los diversos autores podemos concluir que todos coinciden en lo mismo, señalando que la identidad organizacional es una variable o dimensión influyente en lograr una productividad satisfactoria en las entidades porque no solo trae beneficios para ellos sino también para los empleados en sus percepciones hacia la empresa.



**a. Percepción:** La percepción es el proceso por el cual se analiza la información que se sabe del exterior, al ver estos datos almacenados en la memoria e introducir cosas nuevas se crea una nueva imagen de la realidad. Ahora dentro del clima organizacional podemos hablar de una percepción especial llamada la percepción laboral según Solano (2016) se refiere a todo lo que siente el empleado en su entorno laboral, estos pueden ser positivos o negativos, incluso neutrales esto si puede influir directamente en los resultados de la organización. Esto permite a la entidad implementar acciones de mejorar de clima laboral, motivación y productividad por medio de la oficina de Recursos Humanos. Solano (2016) también nos habla sobre como comprenden la percepción laboral los empleados, ellos lo entienden por medio de dinámicas, encuestas, buzones de sugerencia, etc. Para poder conocer la situación general de la satisfacción del empleado.

Una percepción laboral positiva es algo muy beneficioso para la entidad y el empleado. Los parámetros comunes como satisfacción, productividad, competitividad etc. aumentan dentro de la organización siempre y cuando el clima laboral sea correctamente percibido por los empleados.

**b. Sentimiento:** se refiere a un estado de ánimo como también a una emoción conceptualizada para definir el estado de ánimo. Para Castilla (2008) Los sentimientos son el resultado de las emociones y pueden verbalizarse (palabras). Ahora cuando se habla de los sentimientos de los empleados estos por conocimiento previo sabemos afectan el entorno laboral. A pesar del tiempo las empresas aun no toman importancia de este punto. Para Nava (2006) asegura que la inteligencia emocional es la que influye en los sentimientos para que aprende a manejarlos y el otro es la percepción que los colaboradores tienen sobre la organización esto permite obtener estudios que definirán como se encuentra el clima organizacional. Para García (2019) las redes sociales han facilitado que los empleados inviten a personas externas a opinar sobre cualquier sentir dentro de los ámbitos laborales. En los últimos tiempos, muchas organizaciones han mostrado una apertura que anima a los empleados a compartir sus sentimientos internamente. Muchas empresas tienen sus canales de comunicación interna, desarrollados exclusivamente para compartir las opiniones de los empleados.

### **1.3.2.2 Autonomía**

Cuando hablamos de autonomía debemos empezar por darle con concepto, se sabe que es una cualidad natural del humano, que es la más valorada, permite al ser humano conocer sus capacidades, limitaciones experimentar cosas nuevas, etc.

Según el Departamento De Educación, Universidades e Investigación De Vasco (2010) define a la autonomía como: “ser capaz de imaginar, emprender, desarrollar y evaluar acciones o proyectos individuales o colectivos con creatividad, confianza, responsabilidad y sentido crítico”. Con esto nos damos la idea que la autonomía es una habilidad humana que permite hacer las cosas por nosotros mismos, y está ligada a la formación de la persona desde el hogar.

Para otro académico como el filósofo Kant (2016) viene a conceptualizarla a la persona autónoma como alguien que tiene sus propias reglas y que las ejerce como el cree conveniente dependiendo de las circunstancias y el entorno. Sin dejarse manipular por nadie.

Retomando la conceptualización de la autonomía tenemos a Pritchard y Karasick (1973) quien explica que la autonomía es el grado de libertad que la persona tiene ante la toma de decisiones. En este caso la autonomía dentro de una empresa u organización el ambiente es regido por normas que pueden como restringir la creatividad de los empleados y convertirse en un problema para el logro de las metas.

Para Smith (2016) esto es todo lo contrario, el define a la autonomía como la capacidad que tienen los empleados para tener el control de las situaciones laborales. Es aquí donde el empleado por medio de la autonomía puede tener tomar decisiones u optar en la selección de proyectos, funciones o clientes.

Al igual que Smith, Bharthapudi (2016) afirma que cuando los empleados tienen autonomía y los tipos de autonomías influyen positivamente en la satisfacción de los trabajadores (el tipo de trabajo, los horarios y los criterios).

La Fundación europea para la mejora de las condiciones de vida y de trabajo (2007) hizo un estudio para medir la satisfacción en el trabajo y arrojó que si bien el grado de autonomía personal y con frecuencia es el más significativo dentro de la satisfacción percibida por el trabajador. Determino que la autonomía ayuda a la satisfacción laboral en cuatro aspectos (compromiso, participación, motivación y el rendimiento dentro de la entidad).

En tanto Robbins y Coulter (2010, p.349) refirma el concepto de autonomía en las empresas como el: “grado al cual un empleo proporciona considerable libertad, independencia y discreción a un individuo mediante la programación del trabajo y la demarcación de los procedimientos que deben usarse para llevarlo a cabo”. Entonces, podemos entender que dentro de una entidad, empresa u organización la autonomía es el nivel de confianza que la entidad pone en el trabajador al momento de asignarle las tareas que realizara dentro de la misma.

Mientras que, para Navarro, Llinares y Montañana (2010, p. 13) afirma que autonomía en la empresa es: “el grado en que el trabajo permite independencia, libertad y capacidad de decisión para planificar el propio trabajo y elegir los procedimientos con que se ejecuta”. La clave es confiar en los colaboradores y recordar que están en plena capacidad para realizar sus funciones y por eso se decidió contratarlos. La idea sería entonces permitir que tus colaboradores tomen sus propias decisiones, delegarles las tareas para las que tienen mayor aptitud y confiar en que el trabajo se llevará a cabo de manera eficiente, siempre y cuando se esté realizando dentro de las reglas mínimas de funcionamiento y comportamiento de la organización.

**a. Toma de decisión:** es el proceso en donde se elige entre diferentes opciones para solucionar algo en algunas diversas situaciones tales como empresariales, laborales, económicos etc. consiste básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, con el fin de resolver un problema actual o potencial. Para Robbins (2004) la toma de decisiones es básicamente, el proceso para identificar y resolver un curso de acción para resolver un problema específico. En tanto en el ámbito laboral, se necesita de la inteligencia emocional, es decir, adoptar una actitud de cooperación abierta y responsable y adecuarla a los estándares y formas de trabajo de nuestra entidad. Para Tzafrir (2004) la mejor forma de proceder a la hora de tomar decisiones en una empresa es analizar la situación desde todos los puntos de vista posibles. Entonces es necesario actuar con seguridad y convicción. Independientemente de nuestra posición en la empresa, también podemos solicitar la cooperación de otros y recibir sus ideas. También Tzafrir (2004) explica que muchas veces, la identificación de los criterios no se realiza de forma consciente antes de las siguientes etapas, sino que las decisiones se toman sin hacerlas explícitas, en base a la experiencia personal de los tomadores de decisiones. En la práctica, cuando hay que tomar decisiones muy complejas, especialmente en grupo, puede ser útil hacerlas explícitas, para evitar manipular los criterios al analizar las opciones para favorecer una u otra opción de solución óptima. La definición de prioridad se basa en el impacto y la urgencia de abordar y resolver el problema. Es decir, el impacto describe el potencial al que es vulnerable, y la urgencia

muestra el tiempo disponible que se cuenta para evitar o al menos reducir este impacto.

Consiste en desarrollar diferentes posibles soluciones al problema. Si bien en la mayoría de los casos no es posible conocer todos los caminos posibles que se pueden tomar para resolver el problema, cuantas más opciones haya, más probabilidades han de encontrar una que sea satisfactoria.

- b. Libertad:** Consiste en el derecho que tiene el hombre a aplicar su actividad a la producción de riqueza. Este derecho supone la facultad de poder elegir la profesión, arte u oficio al que quiere dedicarse; el de elegir el objeto, la clase y el método de producción que considere oportuno; el de utilizar la forma, horario y lugar de trabajo que estime oportuno; el de reunirse, asociarse o contratar con quien crea conveniente; y el de ser dueño de las obras, productos o resultados que emanan de sus esfuerzos. Para Helguera (1997) el trabajador debe ser libre, sin limitaciones más que las determinadas por la naturaleza, la moral, la ley y la prudencia. El hombre es libre en su conciencia y también debe estampar su obra, ya que estas libertades se basan en el libre albedrío, que a su vez se fundamenta en la naturaleza humana.

Además de la libertad de trabajar, es decir, de poner en uso nuestras facultades, es un derecho que pertenece naturalmente a todos los seres humanos, ya que incluye la propiedad de nuestras capacidades individuales, que son por naturaleza, propias, exclusivas y propias. Intransferible, y por tanto no hay poder capaz de disponer de lo que la naturaleza nos dio y forma parte de nuestro ser.

Para Blancas (2019) El trabajo debe ser gratuito, estimulado sólo por la competencia, pues es evidente que quien produce mucho, bueno y barato, en el mercado encontrará la recompensa; Mientras que el que produce poco, malo y caro, también encontrará el castigo en el mercado. La libertad es la ley del trabajo productivo, y esta ley es primordial, universal e invariable: primordial, porque sin ella todas las demás leyes económicas serían inaplicables; universal, porque la actividad de todos los pueblos se mueve por su propio impulso; invariable, porque las condiciones esenciales de nuestra existencia son permanentes.



### **1.3.2.3 Cooperación**

Para poder hablar de cooperación se debe destacar que dentro de las diversas literaturas que se han investigado se encontró que a la cooperación también se le conoce como “alianza” o en todo caso “alianza estratégica”, “acuerdo de cooperación o colaboración” y también como “coalición” si bien se puede entender que la cooperación es la búsqueda de la ayuda mutua entre los empleados y las entidades para el logro de los objetivos de la empresa y alcanzar beneficios para los empleados.

Pritchard y Karasick (1973, p. 23) afirma que: “Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización”, con esto podemos dejar en claro que la cooperación es un acuerdo entre los colaboradores y las empresas en donde trabajan. Ambas parten comparten sus capacidades y/o recursos con el fin de lograr un cierto grado de interrelación con el fin de lograr los objetivos proyectados.

Para Kanter (1990) la cooperación viene a ser un “pacto entre caballeros” que como sabemos esta puede ser independiente, tangible o intangible, porque se pueda hasta intercambiar información o bienes para llegar a tener acuerdos o cooperaciones entre empresas y sus colaboradores.

En tanto, Porter y Fuller (1988) refiere que en la cooperación busca una sinergia que puede ser de corto como largo plazo con el fin de crear un conjunto de acuerdos estrechamente relacionados con las estrategias competitivas de la empresa las cuales sean creadas por los trabajadores.

Al igual, Litwin y Stringer (1968) afirma que la cooperación es una habilidad de los colaboradores para percibir un espíritu de ayuda por parte de los superiores de las empresas o gerentes, incluso entre ellos mismos con el fin de conseguir los logros propuestos o las recompensas personales.

Wilhelm, Jürgen & Meili (1979, p. 270) afirma que: “El grado y forma en que la actividad de un individuo está unida a la de otros o depende de ella” En si la cooperación dentro del Clima Organizacional viene hacer el grado en que las actividades de un colaborador pueden adherirse a los demás por medio de una influencia. También explica que esta influencia debe ser dinámica y que parta de un superior u organización con un eje de liderazgo.

Para Méndez (1984) la cooperación es la posibilidad de crear asociaciones entre los colaboradores y la entidad durante el desarrollo de las funciones que buscan alcanzar los objetivos organizacionales. También explica que es un proceso que puede presentarse de forma formal (en las relaciones de trabajo) o informales (fuera del trabajo) esto con el fin de unir fuerzas a fin de lograr objetivos comunes.

Para Myers (1994, p. 548) señala que: “la cooperación tiene efectos especialmente positivos, cuando induce a la gente a definir un nuevo grupo integral que disuelve los anteriores subgrupos”. En la cooperación las relaciones interpersonales son una característica importante para la creación de grupos de trabajo y/o la disolución de subgrupos dentro de los grupos de trabajo.

Para Shaw (1989) los objetivos alcanzar dentro de la cooperación son homogéneos entre los miembros. Al mismo tiempo define a la cooperación como un proceso netamente grupal cuyo propósito implica a las relaciones interpersonales. Aquí también los colaboradores deben desarrollar una orientación cooperativa basada en la interacción en grupo. Estas pueden ser estimuladas de diversos modos (procesos de refuerzos y estructuración) pero la conducta del grupo define todo.

Para ir concluyendo Robbins (1994, p.686) afirma que: “cuando las partes de un conflicto desean satisfacer del todo los intereses de todas las partes. Al cooperar, la intención de las partes es resolver el problema aclarando las diferencias y no adoptando los diferentes puntos de vista”. Si bien durante una cooperación existen los conflictos estos no deben afectar el desarrollo de la cooperación, sino que se debe buscar la solución de las diferencias y adoptar los diversos puntos de vista para lograr un consenso.

Por otro lado, Deutsch (1949), en Shaw (1989) afirma que si bien hay competencia dentro de las empresas entre los colaboradores puede obstaculizar el desarrollo e incluso el logro de los objetivos de la organización. A esto, Blake & cols. (1989) afirma que el comportamiento social de cada colaborador requiere que todos trabajen como él lo desea, es aquí donde las normas y el poder de los gerentes llegan a controlar las conductas de los colaboradores. También explica que si dentro del grupo de trabajo persisten los desacuerdos producto de los principios personales se generan conflictos llegando a la rotación, insatisfacción y competencia entre los empleados a pesar de que los valores de la empresa están equilibrados, exista satisfacción, cooperación y deseo de continuar dentro del grupo de trabajo o la entidad.

También plantea que las entidades si bien permiten el trabajo individual donde cada colaborador realiza una tarea específica esto puede generar competencias tanto positivas como negativas, es ahí en las competencias negativas donde más se debe incentivar la cooperación.

Williams y col. (1984) afirma que el poder destructivo de la competencia entre los colaboradores se reduce cuando se propone que sean de forma grupal. Esto porque cuando se trabaja se presenta un desafío para un grupo humano estos son solidarios y cooperan entre ellos a diferencia que lo hiciera un colaborador solo.

**a. Colaboración:** Se dice que la colaboración tiene lugar cuando dos personas o un grupo trabajan juntos para lograr un objetivo común, compartiendo ideas y habilidades. Esto puede suceder tanto en computadoras tradicionales como virtuales. Con los avances en la tecnología, los programas basados en la nube para compartir archivos y comunicarse se han generalizado. Flores (2018) explica que en los últimos tiempos, la colaboración ha sido cada vez más importante dado que los 'trabajadores del conocimiento', como se les conoce, están mucho más presentes y la especialización está más extendida entre más colaboradores. La comunicación y colaboración entre todas las áreas de una empresa son fundamentales para su productividad. La colaboración se entiende entonces como una de las fortalezas de las empresas de éxito. También Flores (2018) afirma que el entorno laboral influye en la forma en que realiza su trabajo y en su nivel de productividad. Hemos visto muchos casos en los que una oficina muy ruidosa o distraída afecta la productividad de los empleados, ya que esta persona puede tardar hasta 27 minutos en reanudar su trabajo.

**b. Trabajo en equipo:** Uno de los factores más importantes que contribuyen al éxito de cualquier negocio depende de si los empleados pueden trabajar bien en equipo o no. En un momento de gran competencia, se ha vuelto muy importante fomentar la creatividad en la oficina para mejorar la productividad y promover relaciones saludables entre los empleados.

Trabajar en equipo permite a los empleados ser más rápidos y efectivos en su trabajo, en comparación con las personas que trabajan en proyectos de forma individual. La colaboración también hace que los empleados sean más responsables, lo que ayuda enormemente a aumentar sus niveles de motivación, especialmente cuando los equipos están trabajando virtualmente. Para Gómez (2017) lo define como algo fundamental dentro de la empresa. También comentan que es colaborar de forma coordinada, inteligente y enfocada hacia objetivos compartidos. Cada uno se pone al servicio de una realidad que le supera: el bien del equipo. El líder del equipo es clave para organizar correctamente a las personas y mantenerlas cohesivas y motivadas. Gómez (2017) también afirma que existen 4 bases para el trabajo en equipo, la primera la formación multidisciplinar (se opta por perfiles variados para que tengas habilidades diferentes y complementarias), la segunda habilidades de comunicación y escucha (necesita interactuar en un clima de compromiso y confianza), la tercera su equipo Liderazgo (marcar el objetivo y la dirección, también une, motiva e impulsa) y la cuarta incentivo (el reconocimiento, la retroalimentación, la formación, la promoción, el horario flexible, los beneficios de conciliación y otros detalles personalizados son buenas opciones).

Por otro lado, Martínez (2019) explica Tener una cultura organizacional y una estrategia corporativa basada en el trabajo en equipo es sinónimo de productividad, rentabilidad, motivación, implicación, buena imagen y mayor capacidad competitiva. Ella los clasifica de la siguiente manera, Explotación de talento (Descubrir y reclutar gente nueva es imprescindible, aunque puede que no sea suficiente.), Más y mejores ideas (Cuando varias personas colaboran hacia un mismo objetivo, el número de perspectivas, ideas, habilidades y conocimientos que se manejan es mucho mayor porque harán aportes más adecuados), Compromiso empresarial (Colaborar implica descubrir, comprender y comunicarse con otros compañeros.), Multifuncionalidad (Trabajando en equipo aprendemos de nuestros compañeros y tomamos conciencia de cómo realizar otras tareas que antes nos eran ajenas y desconocidas), Mayor motivación (Tomar decisiones, retroalimentar los resultados y participar en un sistema de recompensas hace que los miembros de su empresa sean más participativos, productivos y felices.) y por ultimo Clima de confianza (Aumenta la empatía, la comunicación y la implicación, lo que favorece un entorno laboral más agradable y potente).

**c. Dialogo:** El diálogo es una forma de comunicación verbal o escrita en la que dos o más personas se comunican en un intercambio de información, alternando el papel de emisor y receptor. Según Andina (2020) explico que el dialogo es un factor de suma importancia en cualquier tipo de organización. Es una habilidad que todo el mundo debería aprender para entablar relaciones satisfactorias, tanto en los distintos ámbitos de la vida como en el laboral. Sin embargo, la poca importancia que se le da a este tema a menudo conduce a malentendidos. Que según los expertos las organizaciones son redes de conversaciones donde las personas realizan solicitudes, ofertas y promesas, cuyo cumplimiento es la base para establecer relaciones de confianza o desconfianza.

Según Half (2019) los gestos son importantes durante el dialogo, él explica que, además de la expresión oral, en las conversaciones existen otros elementos de igual importancia como la tonalidad, la postura corporal y la mirada que transmiten las emociones que influyen en el ambiente laboral. También comenta que en una conversación, la capacidad de escuchar es clave para que la comunicación sea efectiva. En este sentido, Half recomienda practicar más la escucha, la disposición abierta y respetar los silencios. Esto podría hacer que nuestras conversaciones sean más efectivas y nuestras relaciones más duraderas y satisfactorias



## 1.2. Definición de términos básicos

**Asertividad:** se define como la habilidad de expresar nuestras emociones, sentimientos y deseos de una forma amable, franca, abierta, directa y adecuada para poder decir lo que queremos sin ofender a los demás.

**Componentes conductuales:** Son las habilidades que se tiene para poder expresar de forma positiva y negativa nuestras emociones sin afectar a los demás esto se aprende a través del aprendizaje e incluye los comportamientos verbales y no verbales específicos y discretos.

**Dirección de salud:** Es un órgano de línea de una Diris o Diresa la cual es responsable de la ejecución y evaluación de las políticas sobre a la atención integral de salud de las personas, familias, comunidad, ocupacional y la salud ambiental de una Región o Provincia.

**Desempeño laboral:** Es la capacidad del individuo para efectuar acciones, deberes y obligaciones que se encuentran a su cargo o funciones que exige un puesto laboral.

**Satisfacción laboral:** Grado de conformidad que sienten los empleados hacia su entorno y condiciones laborales.

**Comunicador asertivo:** Persona que cuenta con una actitud positiva al momento de relacionarse con los demás y al momento de expresar opiniones y valoraciones evitando conflictos.

**Planeación organizacional:** Procedimiento técnico donde se determinan los propósitos y el método para conseguir una estrategia comunicativa.

**Comportamiento:** Es la forma de proceder de las entidades o personas ante los diferentes estímulos que reciben y la relación que tienen con el entorno donde se relacionan.

**Rendimiento:** Producto o utilidad de una persona o cosa, también sería la proporción entre el resultado que se obtiene y las herramientas que se usaron para alcanzar los objetivos.

**Alianza estratégica:** Es un acuerdo de dos o más partes que buscan alcanzar un conjunto de objetivos trazados por cada parte independientemente.

**Acuerdo de cooperación:** Expresión de la voluntad de dos o más partes por desarrollar y favorecer acciones de cooperación en ámbitos de mutuo acuerdo en búsqueda de un interés mutuo y beneficios

**Indicadores sanitarios:** Son nociones de vigilancia de salud pública para poder definir de qué manera se medirá la salud o de un factor asociados a la salud en una población específica.

**Relaciones interpersonales:** Son asociaciones entre dos o más personas basadas en emociones y sentimientos tales como el amor, gustos, intereses, interacciones entre otras.

**Ambiente:** Se define como todo lo que rodea a un ser, es decir, se trata del espacio donde se vive y que condiciona a los seres vivos. Y estos pueden ser de dos tipos: el natural o el artificial.

**Estrategias sanitarias:** Conjunto de acciones limitadas por el tiempo, realidad de los pueblos y sus objetivos estos establecidos de forma concreta en los que manifiestan los resultados esperados y las tareas.

## CAPÍTULO II

### HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1 Formulación de hipótesis principal y derivadas

##### 2.1.1. Hipótesis principal

La Comunicación asertiva institucional se relaciona significativamente con el Clima Organizacional dentro de la Dirección de Red de Salud Bonilla - La Punta del Callao durante el I semestre 2019

##### 2.1.2. Hipótesis específicas

- Las **estrategias de asertividad** de la Dirección de Salud Red Bonilla - La Punta del Callao se relaciona significativamente con el clima organizacional durante el I semestre 2019.
- El **estilo asertivo** de la Dirección de Salud Red Bonilla - La Punta del Callao se relaciona significativamente con el clima organizacional durante el I semestre 2019.

- La **comunicación precisa** de la Dirección de Salud Red Bonilla - La Punta del Callao se relaciona significativamente con el clima organizacional durante el I semestre 2019.

## 2.2 Variables y definición operacional

<b>CUADRO OPERACIONAL VARIABLE COMUNICACIÓN ASERTIVA</b>		
<b>COMUNICACIÓN ASERTIVA</b>	<b>Definición conceptual</b>	Según el López (2015) afirma que: "Asertividad comunicacional es: determinar si lo que pensó, quiero y me propongo decir es necesario, pertinente y conveniente que sea dicho. Si no lo es seré sabio y elocuente con mi silencio". (p. 6)
	<b>Definición operacional</b>	Según D" Armas (2010) afirma que: la capacidad humana de interrelacionarse con sus semejantes para resolver diferencias, enfrentar situaciones con un sentido de racionalidad, donde priva el respeto mutuo, la sinceridad, la espontaneidad, expresión honesta de sentimientos y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales
<b>Dimensiones</b>	<b>Estrategias de asertividad</b>	Castanyer (2014) afirma que: Las estrategias asertivas son procesos para: Aprender a pensar, sentir y comportarse de forma asertiva hay que desarrollar unas estrategias internas (auto mensajes, disminución de la ansiedad, reestructuración cognitiva...) y unas estrategias

		externas (conductas de afrontamiento asertivo). (p. 24)
	<b>Estilo asertivo</b>	Ferrero y Martín (2013) afirma que: Estilo asertivo es: Una actitud (integrativo - democrática), es: El emisor opta por comunicarse expresando de modo directo sus sentimientos; hace frente a negativas o críticas sin hacer uso de actitudes aversivas para los demás. Se siente auto eficaz al considerarse capaz de hacer algo que cree y desea hacer; existe complementariedad entre el lenguaje verbal y el no verbal. (p. 25)
	<b>Comunicación precisa</b>	Según Ferrero y Martín (2013) afirma que: La comunicación precisa es cuando: Un interlocutor maneja un lenguaje común, el intercambio se producirá en la intersección en sus respectivos códigos. Ambos deben tener un vocabulario compartido, especialmente preciso para todo cuanto concierne en un determinado tema. Comunicar no consiste solamente en emitir un mensaje entendible concreto y sencillo en función de las reacciones del receptor. (p. 27).
	<b>Encuesta</b>	Encuesta de 15 preguntas, que corresponden a la Comunicación asertiva

	<b>Escala de medición</b>	<p>Escala de Likert de 5 niveles, donde:</p> <p>1 = Nunca</p> <p>2 = Casi nunca</p> <p>3 = A veces</p> <p>4 = Casi siempre</p> <p>5 = Siempre</p>
	<b>Preguntas de (estrategia de asertividad)</b>	P1, p2, p3, p4, p5
	<b>Preguntas de (estilo asertivo)</b>	P6, p7, p8, p9, p10
	<b>Preguntas de (comunicación precisa)</b>	P11, p12, p13, p14, p15

<b>CUADRO OPERACIONAL VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL</b>		
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>Definición conceptual</b>	<p>Según Chiavenato (2007) El clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes. El clima organizacional puede presentar diferentes características</p>

		dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. (p.34)
	<b>Definición operacional</b>	Según Álvarez (1992) considera el clima organizacional es el ambiente favorable o desfavorable para los miembros de una organización. Impulsa el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral.( p. 35)
<b>Dimensiones</b>	<b>Identidad organizacional</b>	Según Litwin y Stringer (1968) El sentimiento de que uno pertenece a la institución y es un miembro valioso de un equipo de trabajo, la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales son los de la organización. (p.12)
	<b>Cooperación</b>	Según Pritchard y Karasick (1973) Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización. (p. 23)
	<b>Autonomía</b>	Según Pritchard y Karasick (1973) Se trata del grado de



		libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas. (p. 35)
	<b>Encuesta</b>	Encuesta de 15 preguntas, que corresponden al Clima Organizacional de la organización
	<b>Escala de medición</b>	<p>Escala de Likert de 5 niveles, donde:</p> <p>1 = Nunca</p> <p>2 = Casi nunca</p> <p>3 = A veces</p> <p>4 = Casi siempre</p> <p>5 = Siempre</p>
	<b>Preguntas de (Identidad organizacional)</b>	P1, p2, p3, p4, p5
	<b>Preguntas de (Cooperación)</b>	P6, p7, p8, p9, p10
	<b>Preguntas de (autonomía)</b>	P11, p12, p13, p14, p15

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Diseño metodológico**

No existe investigación social en el vacío. Así, las características especiales de la investigación y las metodologías aplicadas en las ciencias sociales, en las que, en general, no existe un gran número de reglas o procedimientos de investigación estandarizados (en comparación con la investigación en ciencias naturales), requieren que el investigador social realice una descripción clara del diseño de su investigación. Todo ello con el fin de defender la forma en la que se han alcanzado determinados resultados, lo que es fundamental para asegurar la calidad del estudio. Por ello, luego de haber revisado la literatura especializada y, antes de entrar en la parte del estudio empírico que ofrece esta tesis, es pertinente presentar las premisas metodológicas que se han seguido en esta investigación.

Teniendo en cuenta lo ya expuesto se define que el enfoque de esta investigación es Cuantitativo que según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.4) especificaron que el enfoque elegido “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”.

Para el nivel de la investigación se determinó por el Descriptivo, según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.60) “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de una persona, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. También es de nivel correlacional explicado por Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.63) “La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas”.

El tipo de investigación es el de aplicada, porque busca resolver un problema específico de la realidad. Para Chávez (2007, p. 134) “El tipo de investigación aplicada tiene como fin principal resolver un problema en un periodo de tiempo corto. Dirigida a la aplicación inmediata mediante acciones concretas para enfrentar el problema. Por tanto, se dirige a la acción inminente y no al desarrollo de la teoría y sus resultados, mediante actividades precisas para enfrentar el problema”.

Por ello dentro de esta investigación es el diseño No Experimental que según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.152) “se realizan sin la manipulación analizada de variables y en los cuales se describen solo los fenómenos en su entorno natural para analizarlos”.

## **3.2. Diseño muestral**

### **3.2.1. Población**

Para poder describir la población de esta investigación se debe tener en cuenta el significado de “población” que para Bernal (2016, p. 213) viene a ser “la totalidad o el conjunto de todos los sujetos o elementos que tienen ciertas características similares y a los cuales se refiere la investigación”. Bajo esta conceptualización la población general de la Red Bonilla – La Punta del Callao está conformada por 844 trabajadores de salud entre médicos, obstetras, enfermeras, nutricionistas, psicólogos, terapistas físicos, optómetros, técnicas de enfermería, laboratorio, choferes, personal administrativo, de limpieza y seguridad entre otros. Las cuales tienen las siguientes particularidades, tener más de dos años laborando en la Red Bonilla – La Punta del Callao, encontrarse en la actualidad en uno de los 15 establecimiento de salud y no tener cargo de coordinador o función administrativa en la sede, además de no tener vínculo familiar con algún miembro de la Red de Salud.

### **3.2.2. Muestra**

En vista que la población es bien amplia se ha tenido que establecer una muestra representativa de forma aleatoria simple de la población. Para ello, se ha seleccionado a 201 trabajadores de salud que cumplen con las características descritas anteriormente.

### **3.3. Técnica de recolección de datos**

#### **3.3.1. Técnica**

La técnica que se usó en esta investigación fue la encuesta, que si bien Bernal (2016, p. 245) la define como “herramienta que se utiliza con el propósito de conseguir datos e información necesaria para la investigación”.

#### **3.3.2. Instrumento**

En tanto al instrumento fue el cuestionario que para Bernal (2016, p. 245) la conceptualiza como “es un grupo de interrogantes prediseñadas para plasmar los datos necesarios, con la finalidad de lograr los objetivos de investigación”. En la investigación se optó por dos cuestionarios. El primero asociado a la variable uno (Comunicación asertiva) la cual contiene 15 preguntas dirigidas a 3 dimensiones: estrategia de asertividad, estilo asertivo y comunicación precisa. El segundo cuestionario es para la segunda variable (Clima Organizacional) la cual consta de 17 preguntas dirigidas a sus 3 dimensiones: identidad organizacional, cooperación y autonomía.

### 3.3.3. Validez de instrumento de medición

El instrumento utilizado en la investigación fue validado por 3 expertos dando como resultado por medio de la prueba de V de Aiken un 0.88 % de coeficiente.

$$V = \frac{S}{n(c-1)}$$

Donde:

V = valor de la v de Aiken

S = Sumatoria de s<sup>2</sup>

N = Número de jueces

c = número de valores de la escala de valoración.

$$V = \frac{S}{n(c-1)} = 0.97$$

Así mismo, tiene una confiabilidad alta al haber aplicado la prueba de Alfa de Cron Bach cuyo resultado es de 0.803.

Cuya fórmula es la siguiente:

Fórmula del coeficiente Alfa de Cronbach

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

## Escala: ALL VARIABLES

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,803	32

### 3.3.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Los datos obtenidos fueron analizados por medios del sistema analítico SPSS STATISTICS. Primero, fueron tabulados permitiendo tener cuadros descriptivos, después se realiza la interpretación de la normalidad y homogeneidad de los datos. Por último, para asemejar el nivel de relación de las variables se aplicara la prueba no paramétrica de coeficiente de correlación de Pearson con el fin de contrastar las hipótesis de la investigación.

### **3.3.5. Aspectos éticos**

La investigación ha cumplido con los criterios, principios éticos de la universidad. Se pidió los permisos correspondientes a la Red Bonilla – La Punta del Callao para realizar la recolección de datos necesarios para la investigación. También se respetó las fuentes bibliográficas citando a sus autores y de ser necesaria la transcripción de las citas sin manipularlas. Al igual que la información personal de los encuestados respetando su moral y ética. Con ellos se debe agregar que esta investigación es original a pesar de haber otras tituladas de la misma manera, pero con diferente sujeto de estudio.



## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

#### **4.1. Presentación de análisis y resultados**

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de información, se realizó el tratamiento correspondiente para su análisis. En cuanto a la información que arrojará, será la que indique las conclusiones a las que llega la investigación, en la medida en que mostrará cómo la comunicación asertiva se relaciona con el clima organizacional.

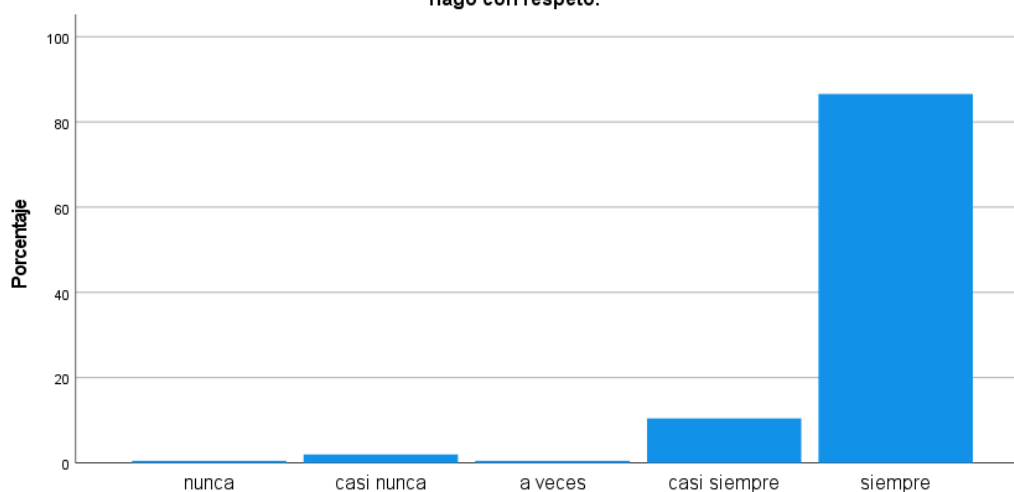
**TABLA 1**

**Cuando entablo una conversación con los médicos, enfermeras, nutricionistas, u otro personal de salud lo hago con respeto.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	1	0,5	0,5	0,5
	casi nunca	4	2,0	2,0	2,5
	a veces	1	,5	,5	3,0
	casi siempre	21	10,4	10,4	13,4
	siempre	174	86,6	86,6	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

**GRAFICO N° 1**

1. Cuando entablo una conversación con los médicos, enfermeras, nutricionistas, u otro personal de salud lo hago con respeto.



El personal de salud de la Red Bonilla – La Punta normalmente se muestra con respeto tal como lo menciona la gráfica N° 1 donde dice que el 86.6% y el 10.4% ha respondido “siempre” y “casi siempre” evidenciando que existe un respeto mutuo.

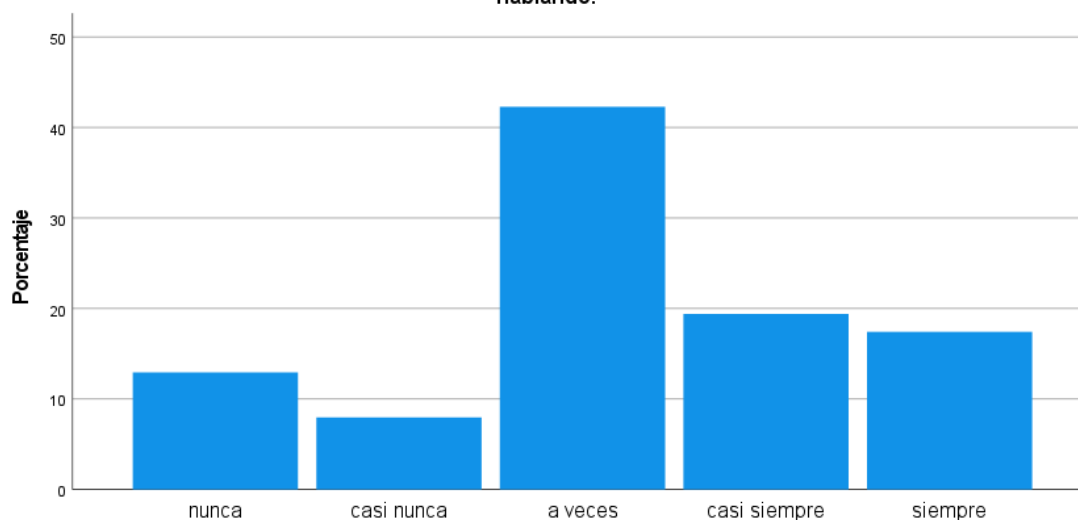
**TABLA N° 2**

**Me incomodan los gestos o comentarios inadecuados que hace el personal de salud cuando estoy hablando.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	26	12,9	12,9	12,9
	casi nunca	16	8,0	8,0	20,9
	a veces	85	42,3	42,3	63,2
	casi siempre	39	19,4	19,4	82,6
	siempre	35	17,4	17,4	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

**GRAFICA N° 2**

**2. Me incomodan los gestos o comentarios inadecuados que hace el personal de salud cuando estoy hablando.**



El 42.3% marcó la opción “a veces” mientras que un 19.4% optó por “casi siempre” y por último el 17.4% por “siempre”, lo que denota que si hay incomodidad en los trabajadores al respecto. Aquí se evidencia que,

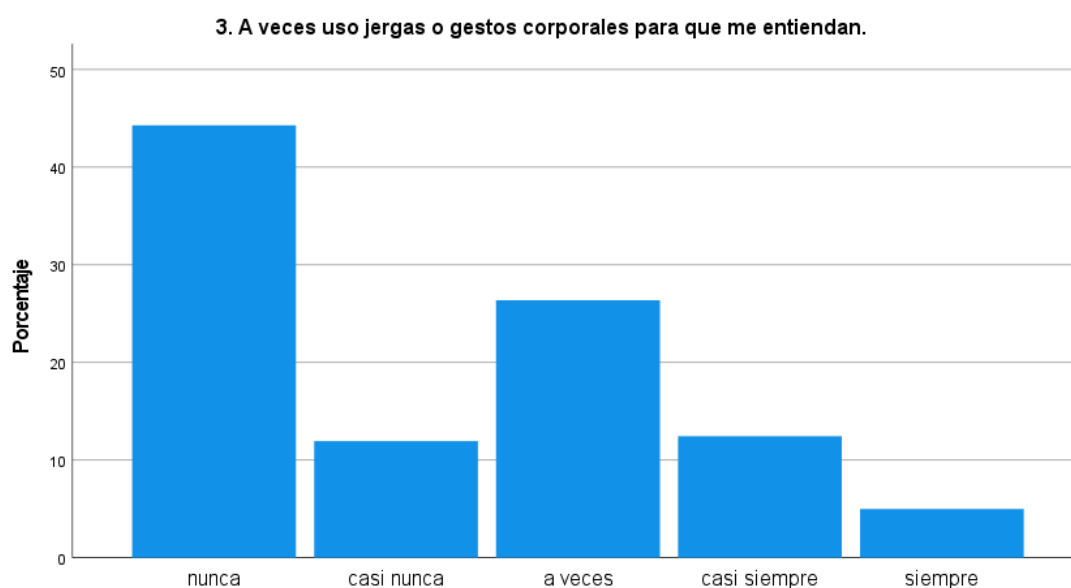
si bien hay un grado de respeto entre los trabajadores, aún persisten aspectos que interfieren con el desarrollo de la comunicación.

**TABLA N° 3**

**A veces uso jergas o gestos corporales para que me entiendan.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	89	44,3	44,3	44,3
	casi nunca	24	11,9	11,9	56,2
	a veces	53	26,4	26,4	82,6
	casi siempre	25	12,4	12,4	95,0
	siempre	10	5,0	5,0	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

**GRAFICA N° 3**



Aquí el 44.3% estableció que “nunca” usan jergas o gestos durante una conversación mientras que un 26.4% optó por “a veces” usar estas actitudes y un 12.4% confirmó que sí usan. Se quedó como evidencia que el 44.3% no optan por el uso de jergas o gestos para poder

comunicarse entre ellos, debido a que no lo creen necesario porque utilizan un lenguaje simple para expresarse.

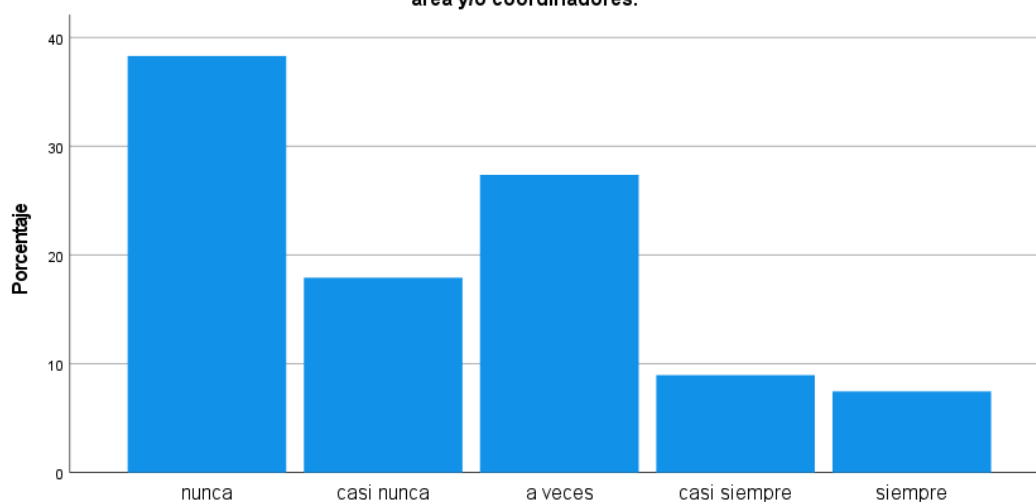
**TABLA N° 4**

**Me molesta que me llamen la atención por no cumplir las indicaciones dadas por mis jefes, responsables de área y/o coordinadores.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	77	38,3	38,3	38,3
	casi nunca	36	17,9	17,9	56,2
	a veces	55	27,4	27,4	83,6
	casi siempre	18	9,0	9,0	92,5
	siempre	15	7,5	7,5	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

**GRAFICA N° 4**

**4. Me molesta que me llamen la atención por no cumplir las indicaciones dadas por mis jefes, responsables de área y/o coordinadores.**



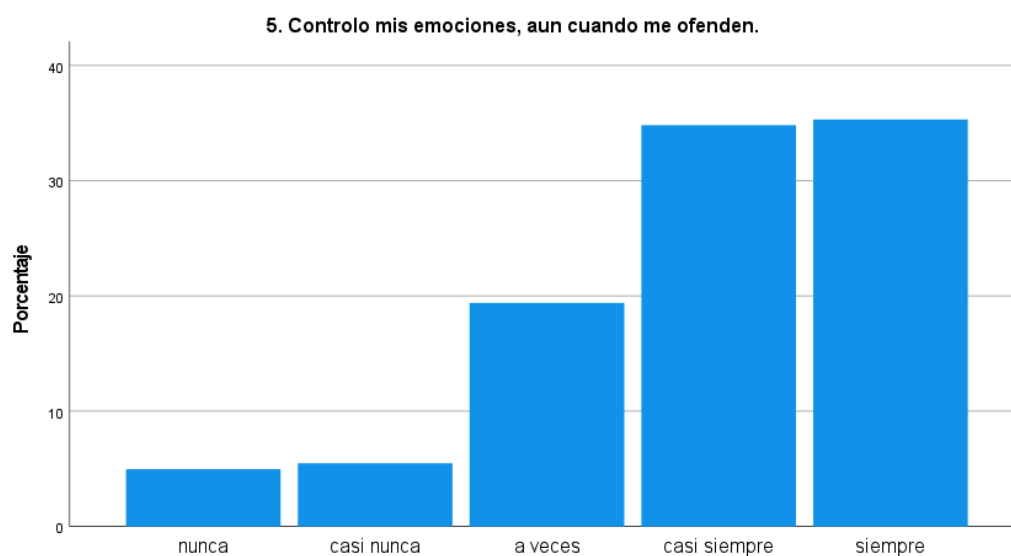
El resultado de la encuesta arrojó que 38.3% respondieron “nunca”, un 27,4% “a veces” y un 17.9% “casi nunca” ante el grado de incomodidad de una llamada de atención. Se afirmó que hay un grupo de trabajadores que reconoce las fallas u omisiones en el cumplimiento de sus actividades.

**TABLA N° 5**

**Controlo mis emociones, aun cuando me ofenden.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	10	5,0	5,0	5,0
	casi nunca	11	5,5	5,5	10,4
	a veces	39	19,4	19,4	29,9
	casi siempre	70	34,8	34,8	64,7
	siempre	71	35,3	35,3	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

**GRAFICA N° 5**



En su mayoría el resultado fue de un 35.3% para “siempre” y 34.8% “casi siempre” denotando que el personal trata de controlar sus emociones al momento de comunicarse durante algún conflicto. Si bien, por medio de la inteligencia emocional durante un conflicto usan estrategias o habilidades propias de la comunicación como la



asertividad, mientras que un 29.9% por diferentes razones no han desarrollado esas habilidades en el transcurso de los años.

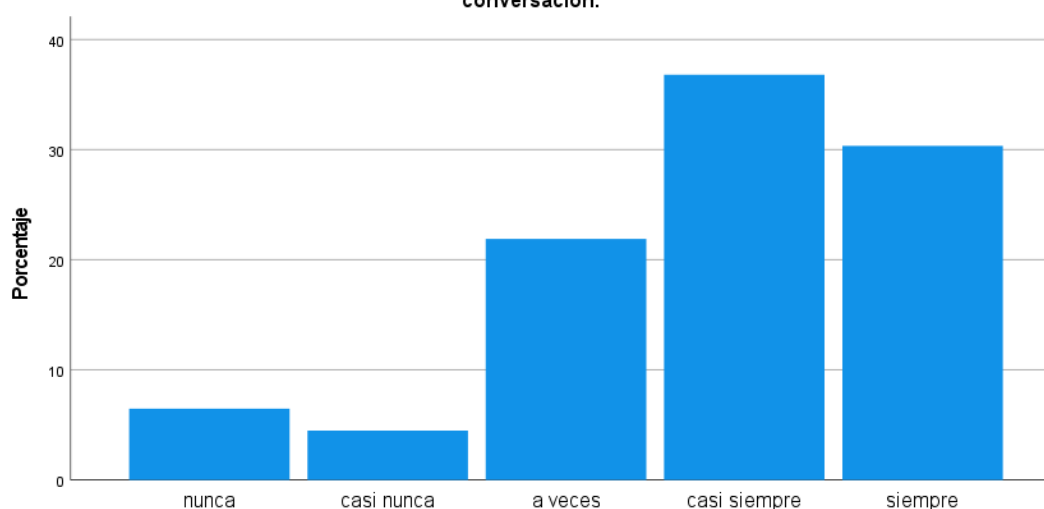
**TABLA N° 6**

**Cuando alguien me muestra violencia respondo con un tono de voz sereno y actitud asertiva durante la conversación.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	13	6,5	6,5	6,5
	casi nunca	9	4,5	4,5	10,9
	a veces	44	21,9	21,9	32,8
	casi siempre	74	36,8	36,8	69,7
	siempre	61	30,3	30,3	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

**GRAFICA N° 6**

**6. Cuando alguien me muestra violencia respondo con un tono de voz sereno y actitud asertiva durante la conversación.**



La investigación en la DIMENSIÓN: ESTILO ASERTIVO, relacionado a la perspectiva del personal salud de LA RED BONILLA – LA PUNTA, se demostró que 36.8% optaron por “casi siempre”, 30.3% por “siempre” y 21.9% “a veces”. Si bien el resultado determino que saben cómo

mantener un estilo asertivo ante los conflictos durante la comunicación existe aun un 21.9% que aún está en proceso de aprendizaje y un 11% el cual no sabe cómo ser asertivo durante la interacción del emisor/receptor o viceversa.

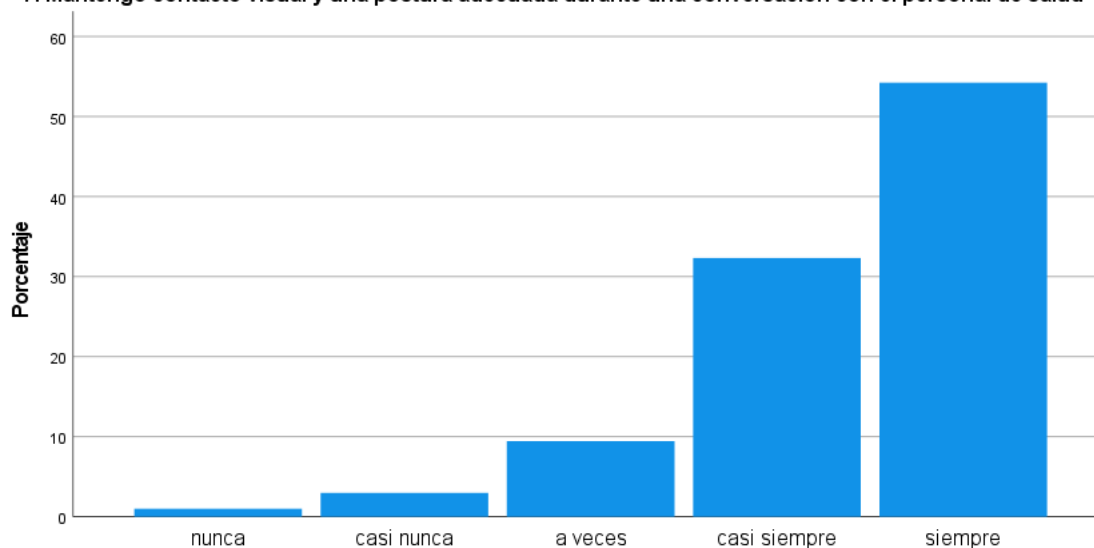
**TABLA N° 7**

**Mantengo contacto visual y una postura adecuada durante una conversación con el personal de salud**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	2	1,0	1,0	1,0
	casi nunca	6	3,0	3,0	4,0
	a veces	19	9,5	9,5	13,4
	casi siempre	65	32,3	32,3	45,8
	siempre	109	54,2	54,2	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

**GRAFICA N° 7**

**7. Mantengo contacto visual y una postura adecuada durante una conversación con el personal de salud**



El 54.2% opto por “siempre”, 32.3% “casi siempre”. Dentro del estilo asertivo se habla sobre las cualidades que debe tener una persona

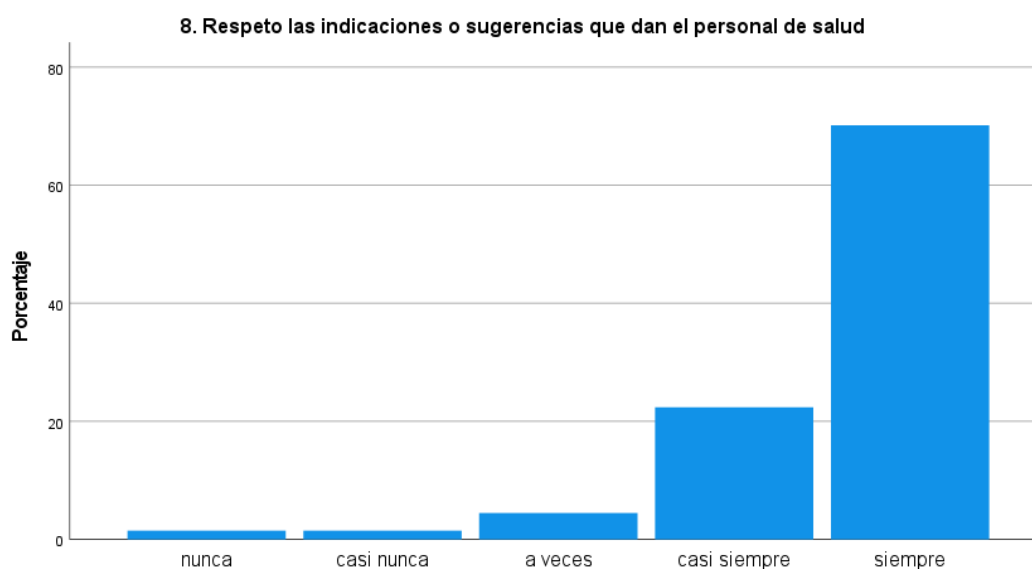
asertiva aquí podemos apreciar que el 54.2% han desarrollado esta habilidad de forma positiva y el 32.3% se encuentra entre saber y no, podemos notar a un 13.5% que tiene problemas de habilidades sociales o de interacción entre los trabajadores los cuales no pueden mejorar por no tener las herramientas necesarias para desarrollar un estilo asertivo.

**TABLA N° 8**

**Respeto las indicaciones o sugerencias que dan el personal de salud**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	3	1,5	1,5	1,5
	casi nunca	3	1,5	1,5	3,0
	a veces	9	4,5	4,5	7,5
	casi siempre	45	22,4	22,4	29,9
	siempre	141	70,1	70,1	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

**GRAFICA N° 8**



El 70.1% afirmó “siempre”, un 22.4% “casi siempre” respeta las indicaciones o sugerencias dadas por sus jefes, coordinadores entre otros. Aquí el personal de salud demostró que un 70.1% sí respeta las ideas de sus superiores, compañeros de trabajo entre otros, el 22.4% no

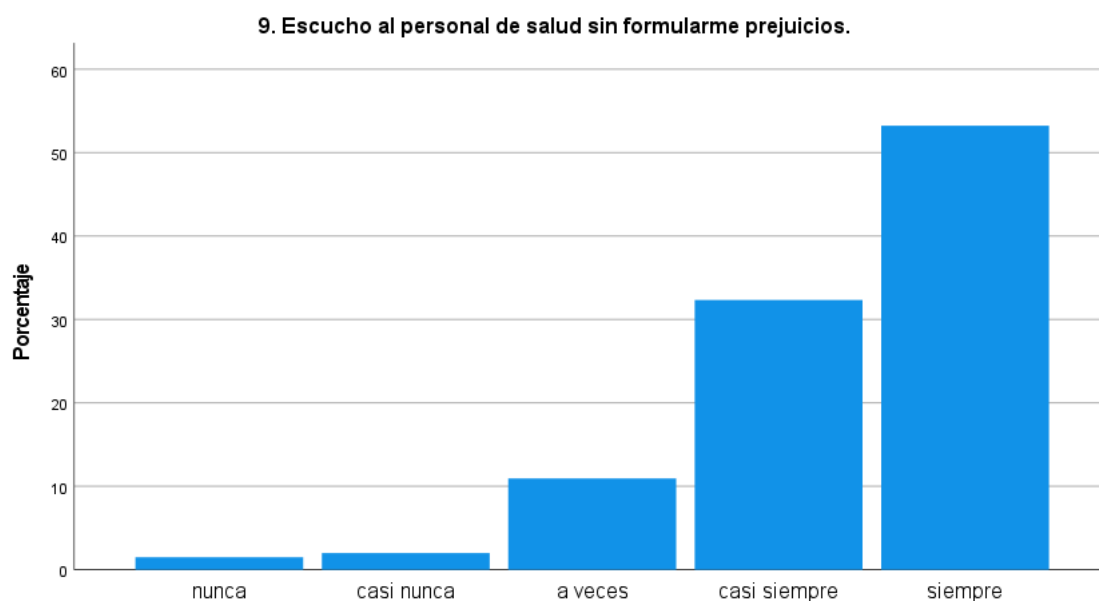
respeto del todo a los demás por tener autonomía y el 7.5% son personas que no muestran interés en los mensajes emitidos por otros.

**TABLA N° 9**

**Escucho al personal de salud sin formularme prejuicios.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	3	1,5	1,5	1,5
	casi nunca	4	2,0	2,0	3,5
	a veces	22	10,9	10,9	14,4
	casi siempre	65	32,3	32,3	46,8
	siempre	107	53,2	53,2	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

**GRAFICA N° 9**



El 53.2% eligió “siempre”, 32.3% “casi siempre” y el 10.9% “a veces”. El personal de salud sabe cómo escucharse entre ellos con un 53.2% de afirmación y un 32.3% que está cambiando su orientación de oír a escuchar, sin embargo, aún persiste un 14.1% que aún se formulan prejuicios sobre sus compañeros o superiores.



**TABLA N° 10**

**Puedo expresar mis ideas de forma sincera y sin generar conflictos con el personal de salud.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	3	1,5	1,5	1,5
	casi nunca	4	2,0	2,0	3,5
	a veces	26	12,9	12,9	16,4
	casi siempre	77	38,3	38,3	54,7
	siempre	91	45,3	45,3	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

**GRAFICA N° 10**



45.3% opto por “siempre”, 38.3% “casi siempre” y un 12.9% por “a veces”. El 45.3% sabe cómo expresarse de forma clara y precisa por medio de la Comunicación asertiva, existe un 38.3% que está en proceso de aprender a manejar el estilo asertivo y hay 16.4% el cual no

ve estos puntos como algo importante para la interacción y la comunicación entre ellos.

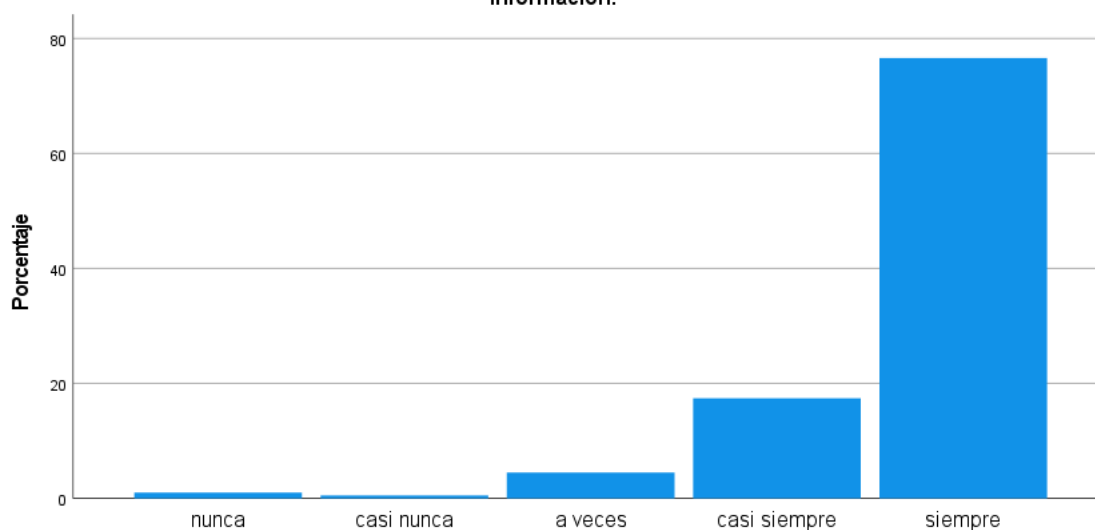
**TABLA N° 11**

**Me agrada cuando el personal de salud utiliza frases adecuadas y acciones para ayudar a comprender la información.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	2	1,0	1,0	1,0
	casi nunca	1	,5	,5	1,5
	a veces	9	4,5	4,5	6,0
	casi siempre	35	17,4	17,4	23,4
	siempre	154	76,6	76,6	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

**GRAFICA N° 11**

**11. Me agrada cuando el personal de salud utiliza frases adecuadas y acciones para ayudar a comprender la información.**



El 76.6% optaron por “siempre”, 17.4% “casi siempre” confirmando que se usa la Comunicación asertiva para emitir mensajes generando una retroalimentación positiva, aquí queda establecido que 94% del personal

disfruta de la comunicación precisa, clara y positiva la cual le permita aprender más por medio de estrategias.

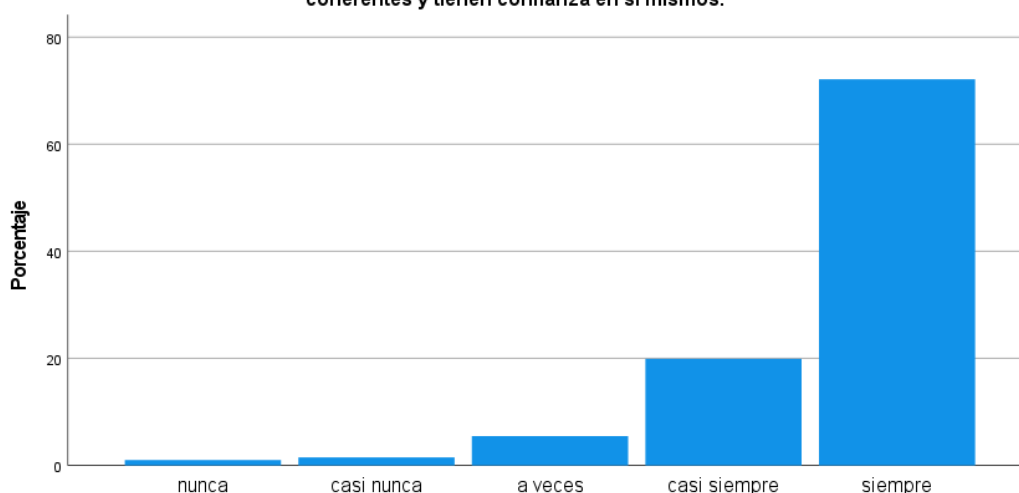
**TABLA N° 12**

**Me gusta cuando el personal de salud dice las cosas de forma directa, dominan el tema de discusión, son coherentes y tienen confianza en sí mismos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	2	1,0	1,0	1,0
	casi nunca	3	1,5	1,5	2,5
	a veces	11	5,5	5,5	8,0
	casi siempre	40	19,9	19,9	27,9
	siempre	145	72,1	72,1	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

**GRAFICA N° 12**

**12. Me gusta cuando el personal de salud dice las cosas de forma directa, dominan el tema de discusión, son coherentes y tienen confianza en sí mismos.**



El 72.1% optó por “siempre”, 19.9% por “casi siempre” demostrando que se necesita de mensajes coherentes para el desarrollo de la comunicación. Cuando se habla de comunicación precisa está claro que los mensajes deben ser coherentes, claros y precisos. Por ello queda establecido que a los trabajadores les gustan este tipo de comunicación.

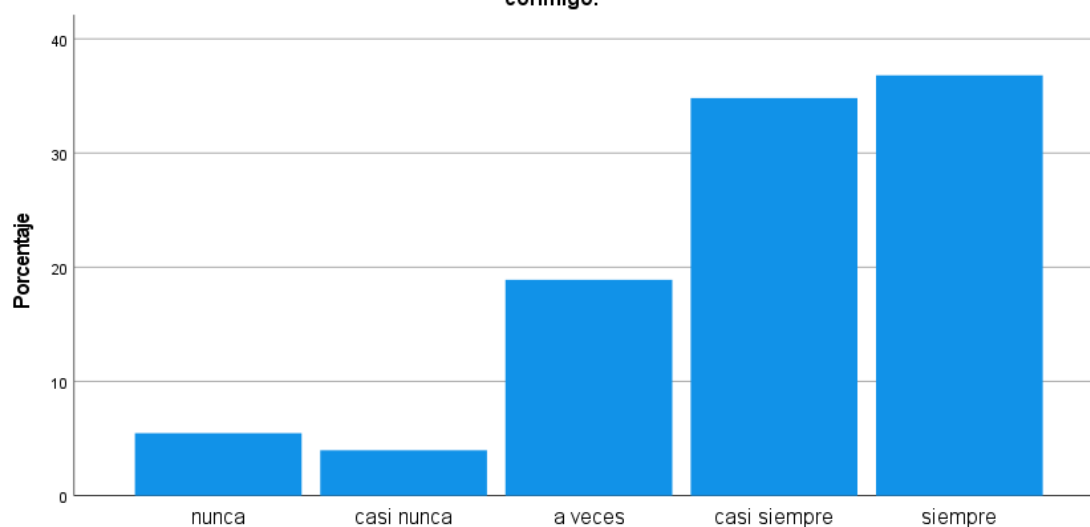
**TABLA N° 13**

**El personal de salud distingue mis emociones y sentimientos cuando conversamos y se solidarizan conmigo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	11	5,5	5,5	5,5
	casi nunca	8	4,0	4,0	9,5
	a veces	38	18,9	18,9	28,4
	casi siempre	70	34,8	34,8	63,2
	siempre	74	36,8	36,8	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

**GRAFICA N° 13**

**13. El personal de salud distingue mis emociones y sentimientos cuando conversamos y se solidarizan conmigo.**



El 36.8% optó por “siempre”, 34.8% “casi siempre” y el 18.9% “a veces” demostrando que existe un estilo empático de comunicación entre ellos. Si bien, existe un cierto grado de empatía entre los trabajadores con 36.8% hay que reconocer que no todos trabajadores saben emitir

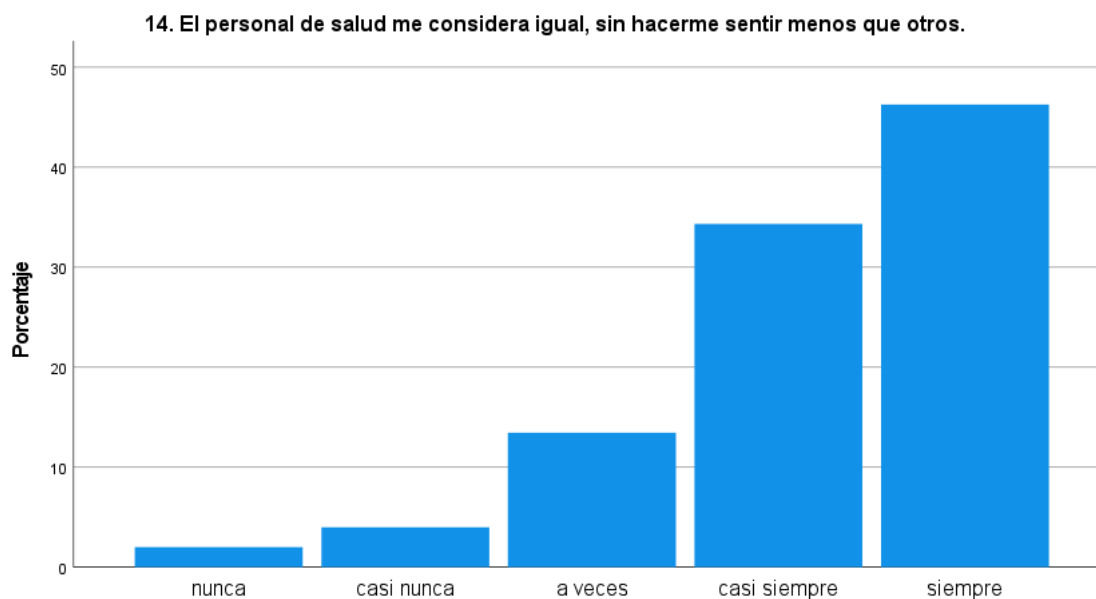
mensajes precisos ante circunstancias e necesitan del uso de la inteligencia emocional.

**TABLA N° 14**

**El personal de salud me considera igual, sin hacerme sentir menos que otros.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	4	2,0	2,0	2,0
	casi nunca	8	4,0	4,0	6,0
	a veces	27	13,4	13,4	19,4
	casi siempre	69	34,3	34,3	53,7
	siempre	93	46,3	46,3	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

**GRAFICA N° 14**



46.3% opto por “siempre”, 34.3% “casi siempre” demostrando que no hay diferencias entre los trabajadores en todo momento. El 46.3% evidencio que hay una comunicación fluida o asertiva entre los trabajadores de salud al igual que el 34.3% dejando un 19.4% el cual no



define en su totalidad el uso de la comunicación precisa hacia sus compañeros.

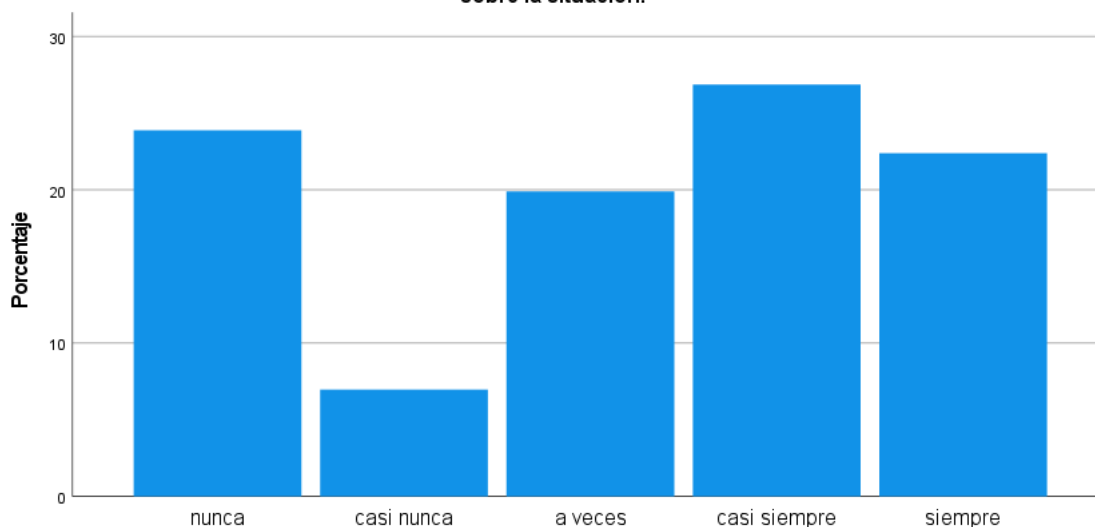
**TABLA N° 15**

**Cuando demuestro una actitud agresiva el personal de salud me brinda apoyo y me hacen reflexionar sobre la situación.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	48	23,9	23,9	23,9
	casi nunca	14	7,0	7,0	30,8
	a veces	40	19,9	19,9	50,7
	casi siempre	54	26,9	26,9	77,6
	siempre	45	22,4	22,4	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

**GRAFICA N° 15**

**15. Cuando demuestro una actitud agresiva el personal de salud me brinda apoyo y me hacen reflexionar sobre la situación.**



El 26.9% “casi siempre”, 23.9% “nunca”, 22.4% opto por “siempre”, 19.9% “a veces” demostrando que el personal no en todas las ocasiones actúa como conciliador entre sus compañeros ante una disputa o

conflicto. Ante este punto se puede evidenciar que un 26.9% de los trabajadores de salud optan por no ser siempre conciliadores ante posibles conflictos, mientras que un 23.9% no desean inmiscuirse en asuntos conflictivos dejando de lado la comunicación precisa y la asertividad para mejorar los escenarios.

**TABLA N° 16**

**Se siente parte de la institución**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	3	1,5	1,5	1,5
	casi nunca	1	,5	,5	2,0
	a veces	27	13,4	13,4	15,4
	casi siempre	45	22,4	22,4	37,8
	siempre	125	62,2	62,2	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

**GRAFICA N° 16**



El 62.2% afirma “siempre” y el 22.4% “casi siempre” demostrándose que se existe una identificación con la institución. Existe una identificación con la institución en su mayoría de los trabajadores

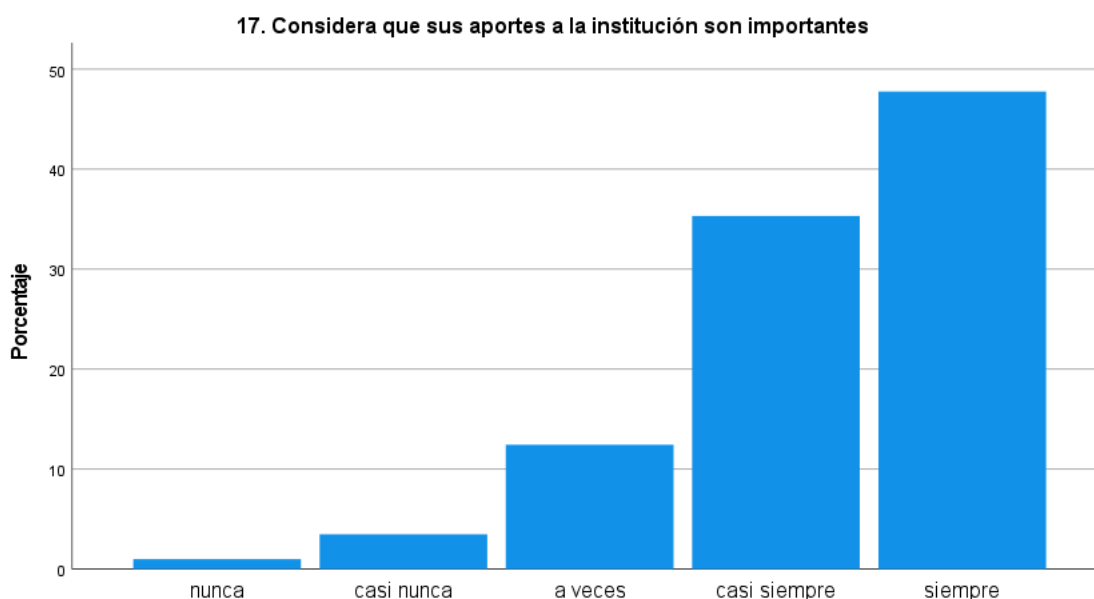
porque un 62.2% afirmo esta vinculación, la sigue el 22.4% que por momentos se siente parte de la entidad y queda con 13.4% el cual no define con exactitud cuál es su posición en el tema de la entidad.

**TABLA N° 17**

**Considera que sus aportes a la institución son importantes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	2	1,0	1,0	1,0
	casi nunca	7	3,5	3,5	4,5
	a veces	25	12,4	12,4	16,9
	casi siempre	71	35,3	35,3	52,2
	siempre	96	47,8	47,8	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

**GRAFICA N° 17**



Si bien la toma de decisiones forma parte del Clima Organizacional un 47.8% opto por “siempre”, 35.3% “casi siempre” y el 12.4% “casi siempre”. Para el 47.8% afirma que sus ideas son tomadas en cuenta al momento de decisiones al igual que el 35.3%, mientras que el 12.4%

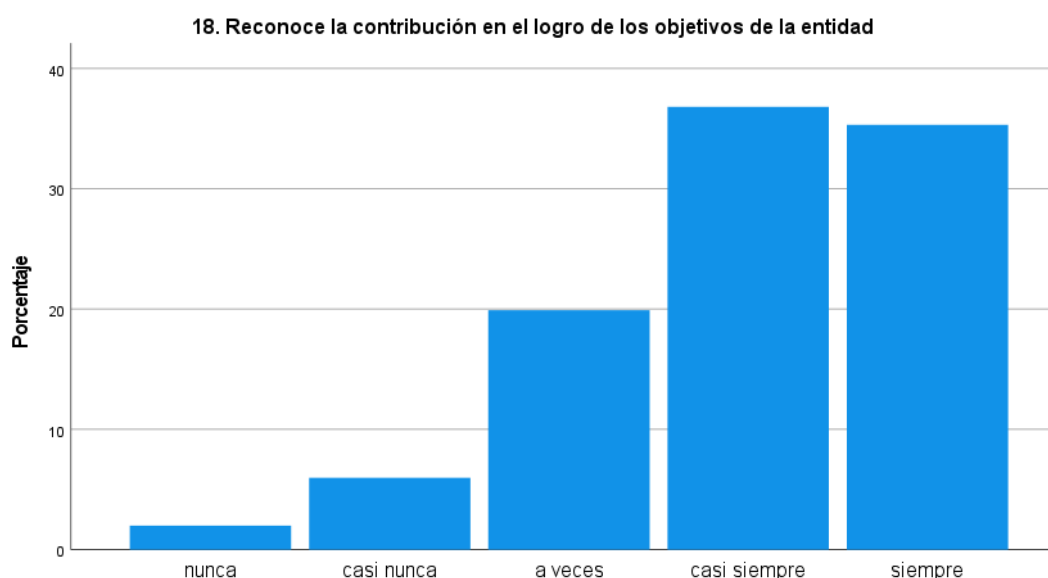
siente que solo de vez en cuando es tomado en serio sus aportaciones y el 4.5% no siente que consideren sus ideas dentro de la entidad.

**TABLA N° 18**

**Reconoce la contribución en el logro de los objetivos de la entidad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	4	2,0	2,0	2,0
	casi nunca	12	6,0	6,0	8,0
	a veces	40	19,9	19,9	27,9
	casi siempre	74	36,8	36,8	64,7
	siempre	71	35,3	35,3	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

**GRAFICA N° 18**



El 36.8% “casi siempre”, el 35.3% “siempre” y el 19.9% opto por “a veces” demostrándose que el trabajador se siente reconocido por la entidad. Existe una tendencia a que el trabajador sí se siente reconocido por su labor con un 36.8% de consideración ante algunas tareas o funciones asignadas. Mientras que el 35.3% afirmo que si le reconocen su labor dentro de la institución.

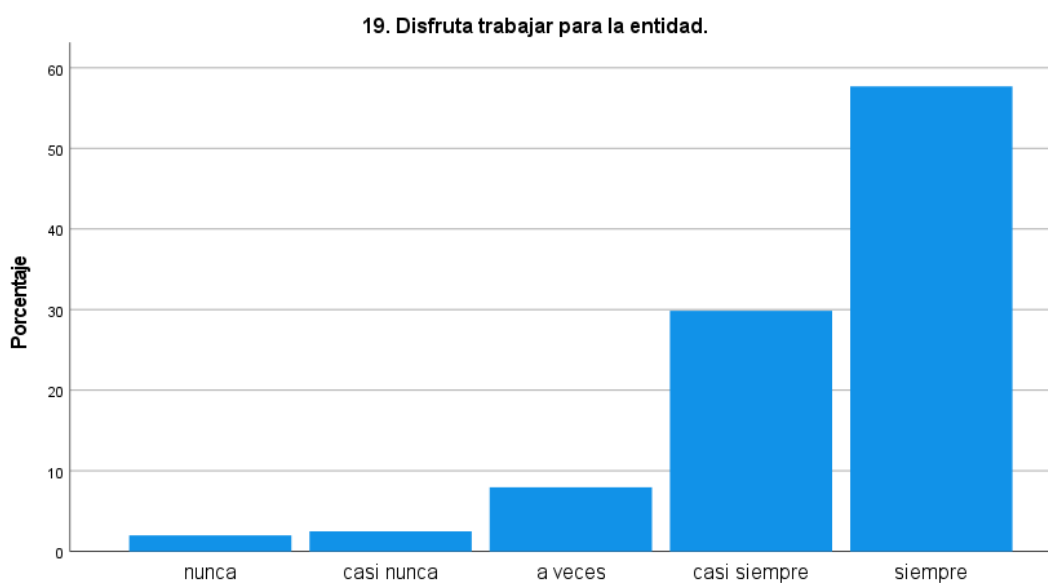


**TABLA N° 19**

**Disfruta trabajar para la entidad.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	4	2,0	2,0	2,0
	casi nunca	5	2,5	2,5	4,5
	a veces	16	8,0	8,0	12,4
	casi siempre	60	29,9	29,9	42,3
	siempre	116	57,7	57,7	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

**GRAFICA N° 19**



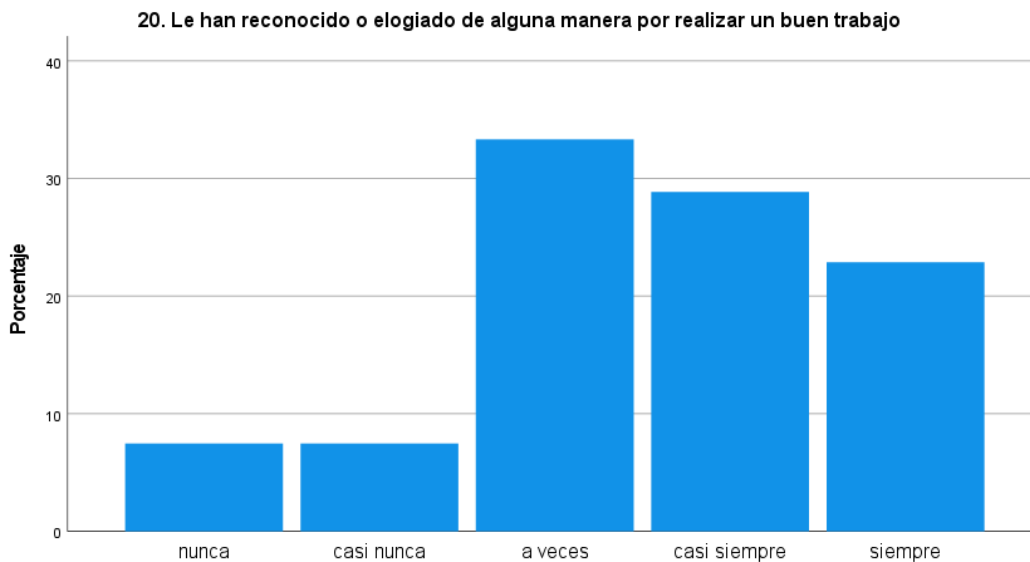
El 57.7% optó por “siempre”, 29.9% “casi siempre” por lo tanto si existe una satisfacción al trabajar para la entidad. Si bien 57.7% y el 29.9% opta por afirmar que les gusta trabajar en la Red de salud Bonilla – La Punta, hay también quienes no se sienten a gusto del todo de ser parte de esta entidad, que viene a ser 12.4%.

**TABLA N° 20**

**Le han reconocido o elogiado de alguna manera por realizar un buen trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	15	7,5	7,5	7,5
	casi nunca	15	7,5	7,5	14,9
	a veces	67	33,3	33,3	48,3
	casi siempre	58	28,9	28,9	77,1
	siempre	46	22,9	22,9	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

**GRAFICA N° 20**



El 33.3% optó por “a veces”, 28.9% “casi siempre” y el 22.9% “siempre” evidenciando que hay un grupo de trabajadores que no se sienten

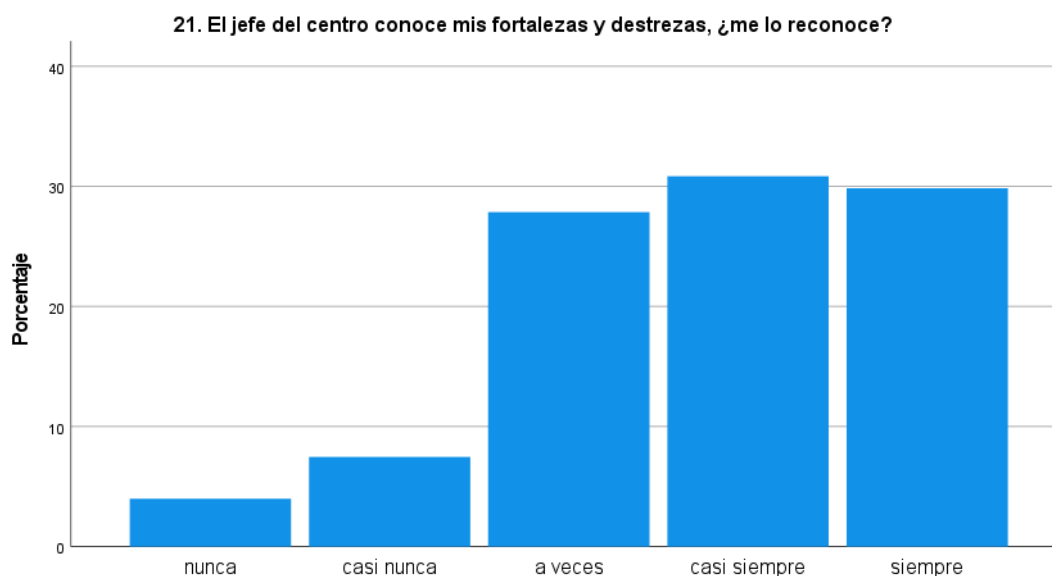
reconocidos por la entidad por sus aportes. Queda como evidencia que el 33.3% de la muestra determino que no se siente del todo reconocido por sus aportes a la entidad al igual que el 28.9%. Mientras que un 14.9% afirma que no son reconocidos por la entidad en ningún sentido.

**TABLA N° 21**

**El jefe del centro conoce mis fortalezas y destrezas, ¿me lo reconoce?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	8	4,0	4,0	4,0
	casi nunca	15	7,5	7,5	11,4
	a veces	56	27,9	27,9	39,3
	casi siempre	62	30,8	30,8	70,1
	siempre	60	29,9	29,9	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

**GRAFICA N° 21**



El 30.8% afirma que “casi siempre”, el 29.9% “siempre” y el 27.9% “a veces” concluyendo que si existe un pseudo reconocimiento a las destrezas y habilidades por parte de los jefes hacia los trabajadores. Sin embargo, se ha podido evidenciar que el 30.8% afirma que estos no siempre reconocen las habilidades y fortalezas de los trabajadores al

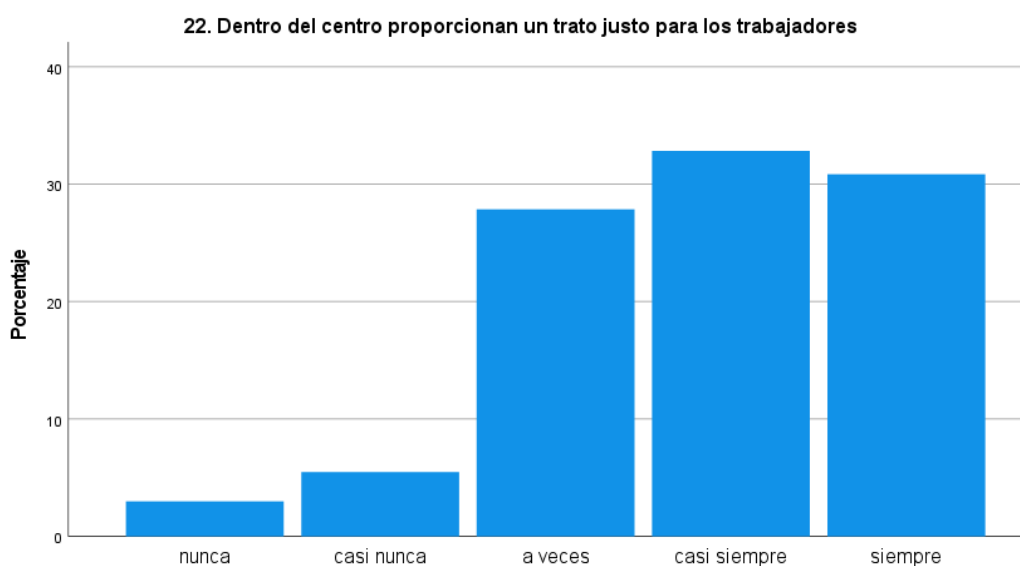
igual que el 27.9%, en tanto, el 29.9% estableció que si hay un reconocimiento por parte de la jefatura.

**TABLA N° 22**

**Dentro del centro proporcionan un trato justo para los trabajadores**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	6	3,0	3,0	3,0
	casi nunca	11	5,5	5,5	8,5
	a veces	56	27,9	27,9	36,3
	casi siempre	66	32,8	32,8	69,2
	siempre	62	30,8	30,8	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

**GRAFICA N° 22**



El 32.8% optó por “casi siempre”, 30.8% “siempre” y el 27.9% “a veces” evidenciando que si existe un parcial trato justo entre los trabajadores. Se afirmó que existe un cierto trato justo en los trabajadores de la Red de Salud Bonilla – La Punta siendo este del 32.8% y 27.9% los porcentajes más altos de comparación y dejando claro que existe una pseudo identidad institucional.

**TABLA N° 23**

**Existe colaboración entre los trabajadores al momento de realizar una actividad.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	3	1,5	1,5	1,5
	casi nunca	8	4,0	4,0	5,5
	a veces	42	20,9	20,9	26,4
	casi siempre	79	39,3	39,3	65,7
	siempre	69	34,3	34,3	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

**GRAFICA N° 23**



El 39.3% optó por “casi siempre”, 34.3% “siempre” y el 20.9% “a veces” estableciendo que existe un espíritu de colaboración. Según la tabla N° 23 especifica que si existe un espíritu de colaboración entre los trabajadores con un 39.3% y 34.3% mientras que el 26.4% determinó no

estar del todo convencido de formar parte de la colaboración al momento de cumplir objetivos.

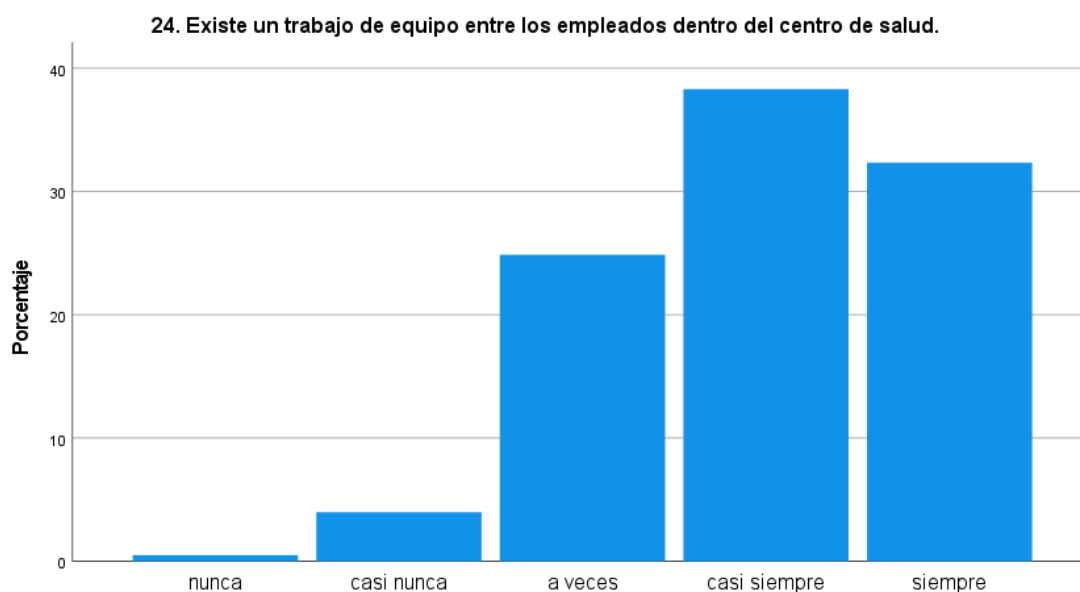


**TABLA N° 24**

**Existe un trabajo de equipo entre los empleados dentro del centro de salud.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	1	,5	,5	,5
	casi nunca	8	4,0	4,0	4,5
	a veces	50	24,9	24,9	29,4
	casi siempre	77	38,3	38,3	67,7
	siempre	65	32,3	32,3	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

**GRAFICA N° 24**



El 38.3% determino que “casi siempre” hay un trabajo en equipo, al igual que el 32.3% y el 24.9% especifico no estar del todo seguro. Cuando se hablar de trabajo en equipo se ha demostrado que en la Red de Salud Bonilla – La Punta existe un recurso humano el cual está comprometido

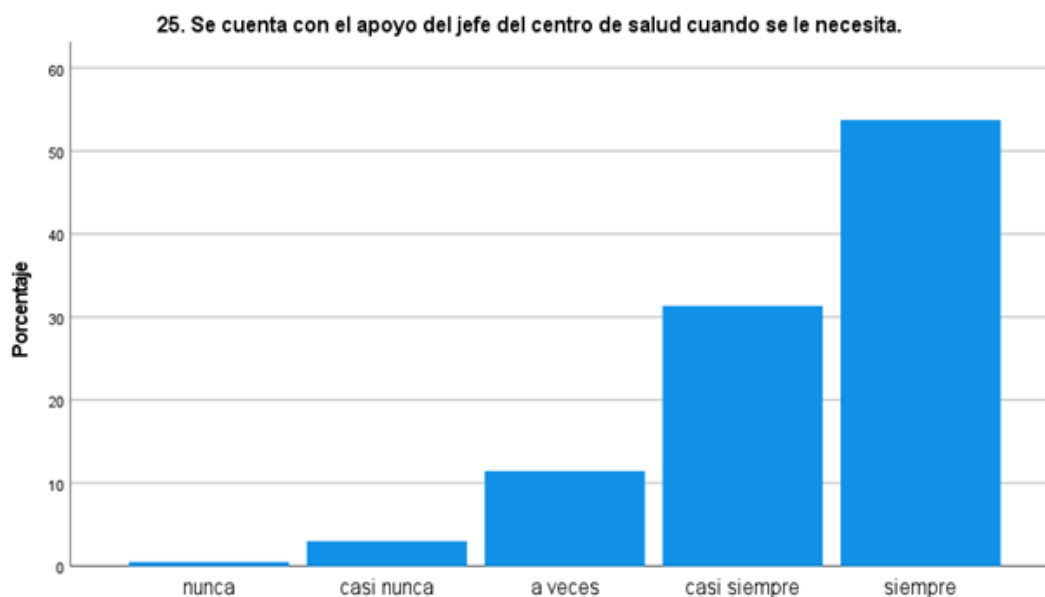
con el cumplimiento de los objetivos poniendo énfasis en la producción. Sin embargo, existe un 24.9% el cual no está del todo seguro por lo que prefiere trabajar solo y un 4.5% que no desea colaborar con el logro de los objetivos.

**TABLA N° 25**

**Se cuenta con el apoyo del jefe del centro de salud cuando se le necesita.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	1	,5	,5	,5
	casi nunca	6	3,0	3,0	3,5
	a veces	23	11,4	11,4	14,9
	casi siempre	63	31,3	31,3	46,3
	siempre	108	53,7	53,7	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

**GRAFICA N° 25**



Se evidencia que el 53.7% optó por “siempre” y el 31.3% “casi siempre” estableciendo que cuando se requiere del apoyo de jefatura este se hace presente. La tabla N° 25 evidenció el compromiso de jefatura de los centros de salud de la Red de Salud Bonilla – La Punta con un 53.7% y el 31.3%. Sin embargo, existe un 14.9% el cual duda o no cree del

compromiso del jefe por ciertos criterios como la desvinculación, falta de interés entre otros.

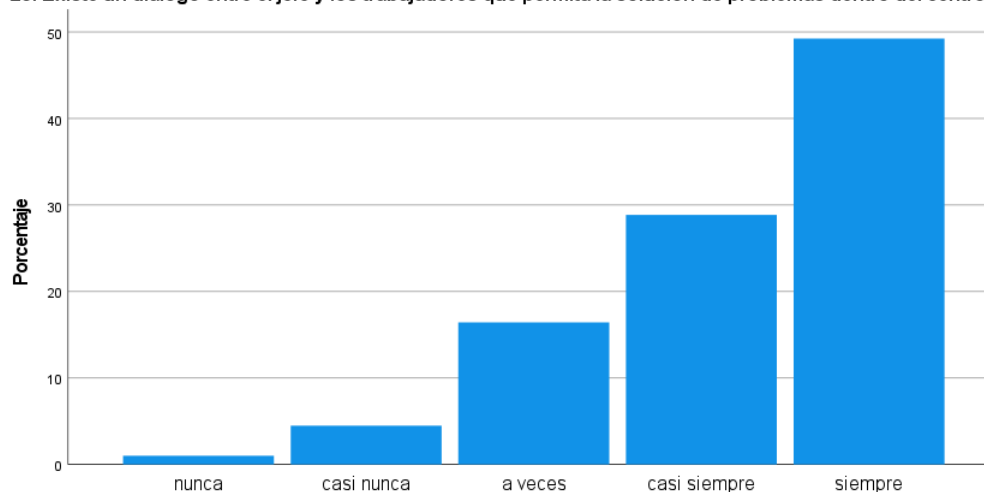
**TABLA N° 26**

**Existe un dialogo entre el jefe y los trabajadores que permita la solución de problemas dentro del centro.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	2	1,0	1,0	1,0
	casi nunca	9	4,5	4,5	5,5
	a veces	33	16,4	16,4	21,9
	casi siempre	58	28,9	28,9	50,7
	siempre	99	49,3	49,3	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

**GRAFICA N° 26**

26. Existe un dialogo entre el jefe y los trabajadores que permita la solución de problemas dentro del centro.



El 49.3% “siempre”, 28.9% “casi siempre” evidencia que sí existe un dialogo entre jefes y trabajadores. Aquí se puede ver si bien existe un dialogo entre jefes y trabajadores con el 49.3% y el 28.9% quienes afirmar dicha idea basada en el logro de los objetivos. Cabe mencionar

que el 21.9% podría afectar al desarrollo de trabajo por no querer cooperar con los demás evidenciando un pseudo trabajo en forma de “isla”.

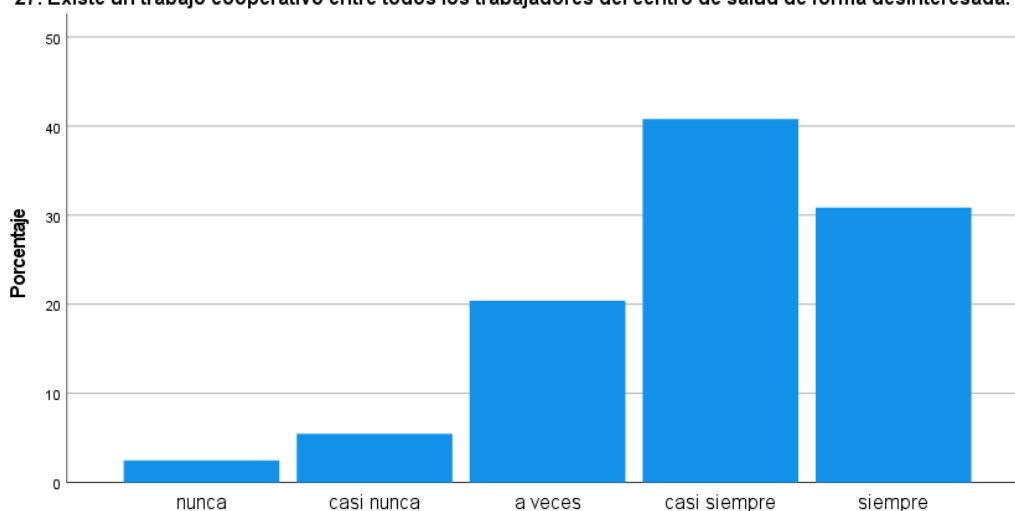
**TABLA N° 27**

**Existe un trabajo cooperativo entre todos los trabajadores del centro de salud de forma desinteresada.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	5	2,5	2,5	2,5
	casi nunca	11	5,5	5,5	8,0
	a veces	41	20,4	20,4	28,4
	casi siempre	82	40,8	40,8	69,2
	siempre	62	30,8	30,8	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

**GRAFICA N° 27**

27. Existe un trabajo cooperativo entre todos los trabajadores del centro de salud de forma desinteresada.



El 40.8% afirma que “casi siempre” existe un trabajo cooperativo entre todos, el 30.8% lo confirma y el 20.4% duda de la efectividad. Para los trabajadores de la Red de Salud Bonilla – La Punta determino que un 40.8% puede existir un trabajo en equipo sin recompensas al igual que un 30.8% lo afirma. Por otro lado, el 28.4% no cree que pueda haber un trabajo en equipo sin una recompensa de por medio.

**TABLA N° 28**

**Puede tomar decisiones con respecto al trabajo que realiza**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	5	2,5	2,5	2,5
	casi nunca	10	5,0	5,0	7,5
	a veces	38	18,9	18,9	26,4
	casi siempre	88	43,8	43,8	70,1
	siempre	60	29,9	29,9	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

**GRAFICA N° 28**



El 43.8% eligió la opción “casi siempre”, el 29.9% “siempre” y el 18.9% “a veces” dejando por establecido que existen factores que influyen en la autonomía de los trabajadores. Aquí se ha evidenciado que el 43.8% de los trabajadores no se sienten seguros de poder tomar decisiones para el logro de los objetivos por ciertos factores que influyen en su autonomía, mientras que un 29.9% afirma desarrollar su autonomía por



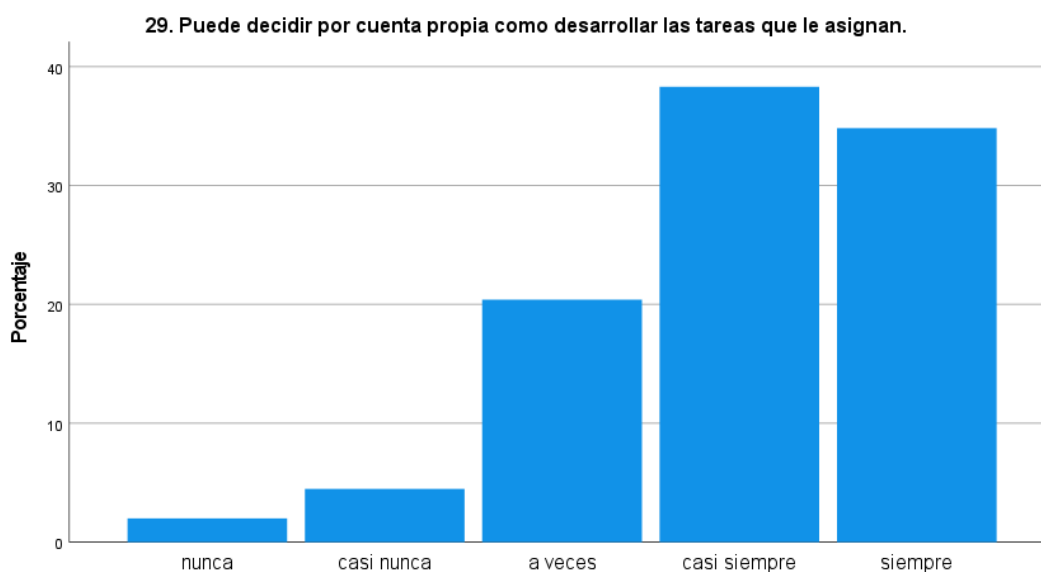
encina de las inseguridades o influencias que puedan afectarles y un 26.4% no quiere desarrollarse en este aspecto.

**TABLA N° 29**

**Puede decidir por cuenta propia como desarrollar las tareas que le asignan.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	4	2,0	2,0	2,0
	casi nunca	9	4,5	4,5	6,5
	a veces	41	20,4	20,4	26,9
	casi siempre	77	38,3	38,3	65,2
	siempre	70	34,8	34,8	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

**GRAFICA N° 29**



El 38.3% dice “casi siempre”, un 34.8% “siempre” y el 20.4% “a veces” dejando claro que si puede decidir por cuenta propia como ejecutar las tareas que le asignan. Queda demostrado que el 38.3% especifica que si puede en ciertas ocasiones decidir por cuenta propia como ejecutar las tareas que le asignan, mientras que un 34.8% afirma que si puede

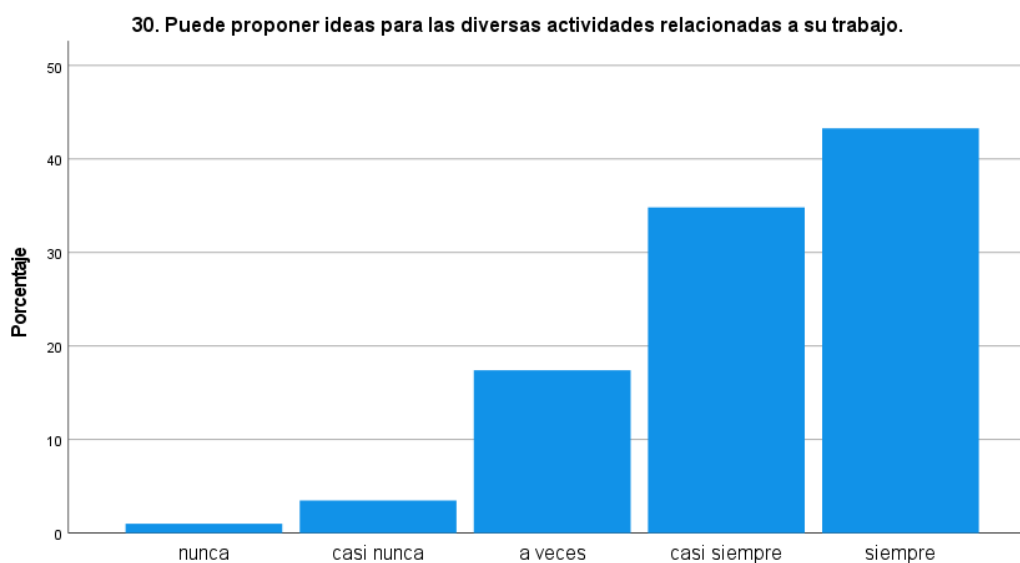
tomar decisiones basadas en su autonomía. Sin embargo, existe un 26.9% el cual no se arriesga a desarrollar su iniciativa por ciertos factores que encasillan o limitan a la autonomía.

**TABLA N° 30**

**Puede proponer ideas para las diversas actividades relacionadas a su trabajo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	2	1,0	1,0	1,0
	casi nunca	7	3,5	3,5	4,5
	a veces	35	17,4	17,4	21,9
	casi siempre	70	34,8	34,8	56,7
	siempre	87	43,3	43,3	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

**GRAFICA N° 30**



El 43.3% eligió “siempre”, 34.8% “casi siempre” lo que denota que el trabajador puede proponer ideas. La encuesta refleja que el 43.3% y el 34.8% puede o podría proponer ideas de mejora en el logro del objetivo, estos no son evidenciados en la práctica. Mientras que un 21.9% va perdiendo el interés en compartir sus ideas.

**TABLA N° 31**

**Tiene libertad de organizar las tareas asignadas en su trabajo como usted quiera.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	7	3,5	3,5	3,5
	casi nunca	10	5,0	5,0	8,5
	a veces	39	19,4	19,4	27,9
	casi siempre	76	37,8	37,8	65,7
	siempre	69	34,3	34,3	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

**GRAFICA N° 31**



El 37.8% optó por “casi siempre”, 34.3% “siempre” evidenciado que tienen libertad para desarrollar las tareas asignadas. Se establece que el 37.8% y el 34.3% afirman que si es posible el desarrollar con libertad las tareas asignadas por la Red de Salud Bonilla – La Punta, mientras que

un 27.9% no se siente con la libertad para poder desarrollarse por diversos factores que influyen en la autonomía.

**TABLA N° 32**

**Le dan la oportunidad de desarrollar nuevas ideas para el centro**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	8	4,0	4,0	4,0
	casi nunca	13	6,5	6,5	10,4
	a veces	55	27,4	27,4	37,8
	casi siempre	73	36,3	36,3	74,1
	siempre	52	25,9	25,9	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

**GRAFICA N° 32**



36.3% eligió “casi siempre”, 27.4% “a veces” y por último el 25.9% “siempre” dejando claro que el grado de autonomía está supeditado a factores externos o el verticalismo de algunos superiores. El 36.3% y el 27.4% determinan que el grado de autonomía está sujeto a factores, agentes o verticalismo de algunos superiores durante el desarrollo de los

objetivos esto podría producir la desmotivación al deseo de innovación o iniciativa en futura actividades.



#### **4.1.1. Prueba de hipótesis**

##### **4.1.1.1. Hipótesis principal**

Considerándose la siguiente hipótesis:

H1

La Comunicación asertiva institucional se relaciona significativamente con el Clima Organizacional dentro de la Dirección de Red de Salud Bonilla - La Punta del Callao durante el I semestre 2019.

H0

La Comunicación asertiva institucional no se relaciona significativamente con el Clima Organizacional dentro de la Dirección de Red de Salud Bonilla - La Punta del Callao durante el I semestre 2019.

Se aplicó la prueba de correlación de Pearson con los siguientes resultados

## Correlaciones

		Comunicación asertiva	Clima Organizacional
Comunicación asertiva	Correlación Pearson	de 1	0,364**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	201	201
Clima Organizacional	Correlación Pearson	de 0,364**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	201	201

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

Tomando en cuenta el resultado de correlación de Pearson 0,364 y comparándola con la tabla de decisión, se llega a la conclusión que existe una correlación escasa, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis planteada.

#### 4.1.1.2. Hipótesis Específica primera

H1

Las estrategias de asertividad de la Dirección de Salud Red Bonilla - La Punta del Callao se relaciona significativamente con el clima organizacional durante el I semestre 2019.

H0

Las estrategias de asertividad de la Dirección de Salud Red Bonilla - La Punta del Callao no se relaciona significativamente con el clima organizacional durante el I semestre 2019.

Se aplicó la prueba de correlación de Pearson con los siguientes resultados

#### Correlaciones

		Estrategia de Asertividad	Clima Organizacional I
Estrategia de Asertividad	Correlación de Pearson	1	0,031
	Sig. (bilateral)		,657
	N	201	201
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	0,031	1
	Sig. (bilateral)	,657	
	N	201	201

Tomando en cuenta el resultado de correlación de Pearson 0,031 y comparándola con la tabla de decisión, se llega a la conclusión que existe una correlación ínfima, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis planteada.

#### **4.1.1.3. Hipótesis Especifica segunda**

H1

El estilo asertivo de la Dirección de Salud Red Bonilla - La Punta del Callao se relaciona significativamente con el clima organizacional durante el I semestre 2019.

H0

El estilo asertivo de la Dirección de Salud Red Bonilla - La Punta del Callao no se relaciona significativamente con el clima organizacional durante el I semestre 2019.

Se aplicó la prueba de correlación de Pearson con los siguientes resultados

## Correlaciones

		Estilo Asertivo	Clima Organizacional
Estilo Asertivo	Correlación de Pearson	1	0,257**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	201	201
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	0,257**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	201	201

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

Tomando en cuenta el resultado de correlación de Pearson 0,257 y comparándola con la tabla de decisión, se llega a la conclusión que existe una correlación escasa, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis planteada.

#### 4.1.1.4. Hipótesis Especifica tercera

H1

La comunicación precisa de la Dirección de Salud Red Bonilla - La Punta del Callao se relaciona significativamente con el clima organizacional durante el I semestre 2019.

H0

La comunicación precisa de la Dirección de Salud Red Bonilla - La Punta del Callao no se relaciona significativamente con el clima organizacional durante el I semestre 2019.

Se aplicó la prueba de correlación de Pearson con los siguientes resultados

#### Correlaciones

		Comunicación Precisa	Clima Organizacional
Comunicación Precisa	Correlación de Pearson	1	0,366**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	201	201
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	0,366**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	201	201

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

Tomando en cuenta el resultado de correlación de Pearson 0,366 y comparándola con la tabla de decisión, se llega a la conclusión que existe una correlación escasa, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis planteada.

## **CAPITULO V**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En el trabajo de investigación titulado Comunicación asertiva Institucional y El Clima Organizacional en la Dirección De Salud de la Red Bonilla - La Punta del Callao, los resultados obtenidos mediante el instrumento utilizado determinaron que existe una escasa correlación según el procesamiento de datos.

En el caso de la Hipótesis general, la comunicación asertiva institucional y el clima organizacional se relacionan significativamente dentro de la Dirección de Red de Salud Bonilla - La Punta del Callao ha demostrado que el grado de correlación entre ambas variables basado en la prueba de Pearson dan como resultado un 0,364 que en base al índice R y RHO se encuentra en un grado de correlación positiva escasa por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la planteada.

Si bien existe una coincidencia con los resultados de los antecedentes de la investigación de Cano (2018), Aguilar (2018) y Vilca (2019) quienes también determinan que existe la correlación. Sin embargo, en el trabajo de



investigación refleja una escasa correlación debido a que la comunicación entre los trabajadores no es de forma asertiva; por ende, el mensaje llega distorsionado, sin conectarse con las emociones de los trabajadores, no son motivados y los mensajes son parciales, condescendientes, arbitrarios que si bien generan un impacto en el emisor/receptor estos no logran los objetivos de la entidad. Si bien los resultados de Vilca (2019) son de una moderada correlación es debido a que su estudio fue en las Instituciones Educativas Secundarias del Distrito de Patambuco en Puno donde la población es reducida de 55 profesores por lo tanto esta fue usada en su totalidad a diferencia de esta investigación.

Con esto podemos llegar a plantear una respuesta a la pregunta clave de la investigación, esto se evidencia con los resultados de la encuesta donde si bien existe una comunicación entre los trabajadores, esta no llega a considerarse como asertiva en su totalidad. La Comunicación asertiva es una estrategia comunicacional que busca llevar un mensaje claro, coherente que genere un impacto en el emisor/receptor. Y aquí en la Dirección de Red de Salud Bonilla – La Punta esta no está establecida, a pesar de que el 86.6% de trabajadores establecen que hay un respeto mutuo al momento de entablar un dialogo de forma clara y coherente, siendo esto vacío por la falta de empatía, iniciativa, responsabilidad, etc., la retroalimentación no se genera ya que no se ve cambios favorables en los indicadores de gestión de la entidad.

En tanto, en el clima organizacional evidenció que hay un trabajo en forma de “islas” o segmentados dejando de lado la cooperación y priorizando la búsqueda del interés propio del trabajador por encima del cumplimiento de los objetivos de la entidad, esto a pesar que dentro del instrumento se demostró

que el 62.2% de encuestados optan por sentirse parte de la institución o identificarse con la misma.

Por otro lado, en la hipótesis específica N° 1 que determinó las estrategias de asertividad de la Dirección de Salud Red Bonilla - La Punta del Callao se relaciona significativamente con el clima organizacional, aquí el resultado basado en el índice R y RHO de la prueba de Pearson arrojó un 0,031 estableciéndose que existe un grado de correlación positiva ínfima por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis planteada. Con esto queda establecida la similitud con la investigación de Aguilar (2018) en el ítem de estrategias de comunicación donde el resultado establece que hay correlación alta. No obstante, en la investigación se comprobó una ínfima correlación debido a que las estrategias de asertividad dentro de la comunicación están dañadas, se ha perdido la igualdad durante el proceso de comunicación, haciendo que el receptor no pueda expresar sus ideas, sugerencias o ignoradas porque no siguen los criterios establecidos por los superiores, el emisor/receptor ha aprendido a sobrellevar los malos mensajes en todo caso optar por una posición desinteresada o negativa ante el cumplimiento de los objetivos establecidos por la entidad y sobre todo por el continuo trabajo en forma de "islas" las estrategias de asertividad no han surtido efecto para romper ese estilo de trabajo. A esto se debe sumar que en la investigación de Aguilar (2018) titulada Comunicación asertiva y relaciones interpersonales en docentes de secundaria de instituciones educativas de Los Olivos, la población fue censal debido a que estuvo conformada por 90 docentes por ende no existió una muestra a diferencia de la población establecida en la investigación. Si bien la prueba determinó una relación

positiva ínfima, esto responde la pregunta planteada dentro de la problemática y el porqué de estos hechos están sujetos a los hallazgos dentro de la encuesta donde se encontró que dentro de las capacitaciones no emplean la estrategia de asertividad para poder llegar al trabajador y motivarlos a cumplir con los objetivos de la institución, esto se evidencia con el resultado de 27.4% que demostró que no les gusta que los amonesten ante las fallas, mientras que un 38.3 % manifiesta que nunca le incomoda y por último el 44.3% afirmó el uso de jergas durante la comunicación la cual afectaría y puede generar un daño negativo dejando sin efecto el uso de la asertividad. Por otro lado, aquí es donde entra el punto del Clima Organizacional que según la teoría establece que el empleado o trabajador puede mostrar un conformismo ante los malos ambientes laborales que perjudican el desarrollo del clima y afecta de forma considerable el cumplimiento de los objetivos.

En la hipótesis específica N° 2, establece que el estilo asertivo de la Dirección de Salud Red Bonilla - La Punta del Callao se relaciona significativamente con el clima organizacional, que según el resultado de 0,257 de la prueba de Pearson en el índice de R y RHO establece que hay una correlación positiva escasa, rechazándose la hipótesis nula y aceptándose la planteada. Demostrándose una semejanza con los antecedentes de Aguilar (2018) quien determinó en su investigación que el estilo asertivo y el Clima Organizacional estuvieron relacionados de forma directa y alta ( $Rho=0,712$ ), al igual que Vilca (2019) quien determinó que un 52.12% practica con regularidad el estilo asertivo entre los docentes y por último Cano (2018) quien estableció en su investigación sobre la Comunicación asertiva y las Relaciones Interpersonales en docentes de nivel primaria de la Red 6, UGEL 05, San Juan

de Lurigancho; determino que por medio de la prueba de Kendall con 0.762, existe una alta correlación entre el estilo asertivo y las relaciones interpersonales. Sin embargo, en la investigación se estableció una correlación positiva escasa esto debido a que no se han desarrollado criterios para el uso de un estilo asertivo en el proceso de la comunicación, dejando que las emociones predominen por encima de los criterios establecidos en el estilo asertivo (pensamiento, sentimiento y comportamiento), predomina mucho lo emocional que los otros puntos. Llegando al paternalismo, complaciente o permisivo e incluso conformismo ante los conflictos. Cabe recalcar, que en los antecedentes de la investigación las tres autoras no tuvieron muestras de población, sino que trabajaron con la población en total por ser un grupo menos de 120 personas. Con esos detalles se puede llegar a responder la pregunta planteada en base al problema presentado en la investigación dando como resultado que a pesar de tener una correlación que es significativa y que, si bien es fundamental que las personas tengan un estilo asertivo al momento de comunicarse, estos no lo utilizan. Se sabe por teoría que el estilo asertivo prioriza las reacciones de las personas basadas en la asertividad y es aquí en donde el personal de la Red de Salud Bonilla - La Punta demuestra que si bien saben interactuar, no han desarrollado habilidades para poder establecer cómo manejar las emociones durante los conflictos, se han vuelto pasionales o en todo caso consentidores, lo que no va a favorecer al Clima Organizacional que buscar mantener un ambiente armonioso y un flujo de comunicación positivo que fomente el cumplimiento de los objetivos trazados, esto demostrado en ítem 9 donde la muestra evidencio que un 53.2% no tiene prejuicios a pesar de sus conductas, un 54.2% dicen tener una expresión no verbal positiva a pesar

de que demuestran lo contrario y el 70% de trabajadores dicen respetar las indicaciones o sugerencias a pesar de la coyuntura.

Por último, en la hipótesis específica N° 3, estipula que la comunicación precisa de la Dirección de Salud Red Bonilla - La Punta del Callao se relaciona significativamente con el Clima Organizacional, por medio de la prueba de Pearson se dio un resultado de 0,366 que en la escala del índice de R y RHO arrojó un grado de correlación positiva escasa, rechazándose la hipótesis nula y aceptándose la planteada. En tanto, existe una igualdad con las investigaciones de los antecedentes, las más notorias fueron que para Aguilar (2018) con su investigación Comunicación asertiva y relaciones interpersonales en docentes de secundaria de instituciones educativas de Los Olivos, demostró que hay una relación directa ( $Rho=0,678$ ) entre la comunicación precisa y las relaciones interpersonales y que esta relación si bien es directa es de tipo moderada y Vilca (2019) que evidenció que el 52.12% de los encuestados practican de manera regular la comunicación precisa dentro de las instituciones educativas del Distrito de Patambuco en Puno. Esto por tratarse de una población pequeña. Por otro lado, en la investigación se presentó una correlación positiva escasa esto producto de la falta de interés en la forma del desarrollo de la comunicación precisa, los mensajes son enredosos, confusos y monótonos esto quedó claro en la tabla N° 15 donde el 23.9% determinó que no tienen una manera asertiva para calmar al trabajador cuando este está en un estado de negatividad, un 76.6% que le gustaría que los mensajes sean positivos, inspiradores o lleguen a tener un interés en ellos como trabajadores para cumplir los objetivos trazados y no caer en el conformismo, el 72.1% determinó que al personal le gusta que les hablen de forma directa, con

dominio del tema, coherentes y con confianza en ellos mismos, cosa que en el interior es todo lo contrario ya que la mayoría de los capacitadores no tienen dominio de público y por ende caen en el aburrimiento ante los trabajadores. Con estos puntos queda respondida la pregunta clave N° 3 especificada en esta investigación determinando que la comunicación precisa es escasa porque si bien existe una comunicación, ésta no cumple los criterios dentro de la conceptualización de la asertividad y por ende no se puede considerar precisa y afecta al clima organizacional.

## CONCLUSIONES

Se concluyó que:

No se logra identificar de forma negativa, ni de forma positiva alta a la estrategia de comunicación dentro del clima organizacional, debido a que según la prueba de Pearson determino que 0.03 en la escala de R y RHO dio como resultado que existe una correlación ínfima positiva, esto producto de la comunicación inadecuada como el uso de jergas entre los colaboradores, un pseudo respeto entre ellos mismos, las incomodidades por las llamadas de atención debido a los comentarios fuera de lugar del personal favorecido de las autoridades. Finalmente, según la teoría, estos puntos afectan el clima organizacional y su conceptualización donde no deben existir “favoritismo por parte del jefe”, trabajo bajo miedo o de rutina y un lenguaje no coherente, preciso y concreto.

En tanto para el segundo objetivo el resultado de Pearson arrojó un 0.25 en la escala de R y RHO dando como resultado una positiva escasa correlación entre el estilo asertivo y el clima organizacional con ello se logró determinar que si existe dicha correlación pero en menos escala esto debido no saben cómo manejar situaciones donde se presenten personas negativas, por no tener manejo en comunicación asertiva, dicen respetar las indicaciones establecidas pero los tiempos de entrega de la información son fuera de los plazos establecidos, dicen no formularse prejuicios de los trabajadores pero cuando siempre tienen una idea base de algún trabajador nuevo o se dejan llevar por criterios o chismes previos, que como lo hemos visto estos factores afectan el desarrollo de un buen clima laboral

En cuanto para evidenciar la relación que existe entre la comunicación precisa y el clima organizacional debemos tener en cuenta que la prueba de Pearson dio un 0,36 de correlación positiva escasa, en otras palabras, si hay una correlación, pero esta es muy baja debido a que no hay empatía entre los trabajadores, ya que ellos velan por sus propios intereses y la encuesta demostró que el 23.9% dice que el personal no le hace reflexionar sobre el error y puede crearse un ambiente negativo. Los mensajes no son claros, coherentes, ni precisos, el personal exige que además de que tengan dominios de estos temas sean más didácticos en las capacitaciones, charlas y/o mensajes.

Determinar cómo se relaciona la comunicación asertiva institucional de la Dirección de Salud Red Bonilla La Punta del Callao con estilo asertivo con el clima organizacional

Existe una falta de creatividad y recursos por parte de la entidad para poder motivar a los trabajadores y así estos puedan cumplir con los objetivos.

No existe un canal de comunicación asertivo entre los jefes, coordinadores, trabajadores y Director de Red que permita el logro de los indicadores de Gestión establecidos por la entidad.

La falta de personal capacitado en métodos asertivos de comunicación que permitan llegar al trabajador de forma asertiva por medio de mensajes claros, coherentes y precisos.

Por último, se concluye que, si existe una escasa correlación entre la comunicación asertiva y el Clima Organizacional, evidenciado por la prueba de Pearson donde se obtuvo un coeficiente de 0,364, por lo que se rechaza la



hipótesis nula y se acepta la hipótesis planteada, sin embargo, la correlación no es significativa; esto debido que, si bien existe una comunicación entre los trabajadores, esta no llega a considerarse como asertiva en su totalidad. La Comunicación asertiva es una estrategia comunicacional que busca llevar un mensaje claro, coherente que genere un impacto en el emisor/receptor. Y aquí en la Dirección de Salud Bonilla – La Punta esta no está establecida, los mensajes si bien son emitidos de forma clara y coherente estos son dejados de lado por la falta de empatía, iniciativa, responsabilidad, etc. En tanto, en el clima organizacional evidenció que hay un trabajo en forma de “islas” o segmentados dejando de lado la cooperación y priorizando la búsqueda del interés propio del trabajar por encima del cumplimiento de los objetivos de la entidad.

## RECOMENDACIONES

Se necesita el uso de un lenguaje claro, coherente y preciso, sin rodeos, ni a medias por parte de la entidad y una escucha activa por parte de los trabajadores, también debe implementarse una postura adecuada al momento de comunicar las ideas, las tareas o actividades por parte de los coordinadores, jefes, director de Salud de la Red Bonilla - La Punta, así la comunicación podrá desarrollarse de forma positiva y brindar oportunidades en beneficios de la institución y el logro de los objetivos.

Buscar el afianzamiento entre los trabajadores y las autoridades de la entidad y enseñarles el uso adecuado de la Comunicación asertiva por medio del estilo asertivo durante las conversaciones, así el trabajador se sentirá escuchado, consiguiéndose desarrollar la empatía con los trabajadores y lograr una confianza dentro del ambiente laboral.

La oficina de Calidad y Comunicaciones debe capacitar o bien desarrollar talleres para el personal en Comunicación asertiva y como este puede beneficiar al Clima Organizacional en compañía del área de salud mental. Dichas actividades deben permitir al personal y autoridades identificar los problemas que no permiten el desarrollo de la comunicación dentro de sus áreas o centros y ser atendidas con prioridad, oportunidad y eficaz

Por último, La oficina de Calidad y Comunicaciones debe realizar evaluaciones constantes para ver la evolución y desarrollo de la Comunicación asertiva, las estrategias de asertividad, el estilo asertivo y la comunicación

precisa dentro del Clima Organizacional de la Red de Salud de la Red Bonilla – La Punta.

Crear indicadores de comunicación los cuales deben ser medidos en periodos trimestrales, semestrales y anuales para ver el desarrollo de esta dentro del clima organizacional.

Habiendo un puesto de trabajo en el área de comunicaciones dentro de la Red Bonilla La Punta esta debe ser asignada a un profesional que cumpla ese perfil, a fin de que pueda mejorarse los indicadores de gestión y de comunicación.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcóver de la Hera, C. (2004). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Madrid:

Mc Graw Hill

Andrade H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y*

*Técnica*. España. Netbiblo.

Aníbal L. (2015). *77 Claves de Comunicación asertiva: Formulas Maestras de*

*Comunicación asertiva*. En Eliprovex (Ed.). *Introducción a la asertividad comunicacional*. (pp. 6-7). Colombia: casa editorial Eliprovex.

Bernal (2006) *Método hipotético – deductivo*. Lima, Perú: Ediciones DIOGRAF.

Bishop S. (2000). *Desarrolle su asertividad*. Barcelona, España: gedisa

Bolivar A. (2006). *Análisis del Discurso ¿Por qué y para qué?* Venezuela: Los

Libros de El Nacional

Blake, R., Mouton, J., & Allen, R. (1989). *Cómo trabajar en equipo. Una teoría*

*para impulsar la productividad de su grupo empresarial*. Bogotá: Norma.

Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones*. (5a. reimp.).

México: Trillas.

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México D. F.,

México: Trillas.

- Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970). *Comportamiento gerencial rendimiento y efectividad*. México: McGraw -HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Campo, V. M. (2012). *¿Por qué los profesionales no comunicamos mejor?* Barcelona, España: Editorial RBA LIBROS.
- Castanyer, O. (2014). *Asertividad*. (2da. Ed.). Bilbao, España: Editorial Desclée de Brouwer.
- Castanyer, O. (2014). *Aplicaciones de la Asertividad*. Guatemala. Desclée.
- Castilla del Pino, Carlos (2008). *Teoría de los sentimientos*. Argentina. Tusquets Editores. p. 346
- Collen, K. (2015). *Teoría de la asertividad*. México: Mc Graw Hill.
- Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de las Naciones Unidas. (2008). *El derecho a la Salud*. Ginebra: ONU
- Chávez, R. (2007) *Introducción a la Metodología de la investigación*. (1° ed.). Ecuador. Ediciones UTMACH
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. (8 ed.). México: McGraw -HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 2 a ed. México: McGraw – Hill
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Octava ed.). México: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.

- D'Armas, L. (2010) *"Tests de autoconocimiento"*. Editorial Robinbook.  
Barcelona. España
- Fernández, C. (1999). *La comunicación en las organizaciones*. México, D.F:  
Trillas
- Ferrero, M. I. y Martín, M. (2013). *Comunicación asertiva*. Buenos Aires,  
Argentina: Editorial Biblos.
- García, M. R. (2012). *Interacción y comunicación en entornos educativos:  
Reflexiones teóricas, conceptuales y metodológicas*. México: Ecomioós.
- García Villamizar (2007). *Clima Organizacional. Hacia un Nuevo Modelo*.  
Colombia: Editorial Porik
- Gaspar, G. (2011). *"Manual de Recursos Humanos"* (1ªEd). España Publicado  
por Editorial UOC.
- German, K. M., Gronbeck, B. E., Ehninger, D. y Monroe, A. H. (2012).  
*Principios de Hablar en Público* (18° Ed.). Nueva York, Estados Unidos:  
editorial Pearson Higher Education.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010), *Enfoque cuantitativo*.  
México. (5ta. Ed.). Megraw-hill / interamericana.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014), *Enfoque cuantitativo*.  
México. (6ta. Ed.). Megraw-hill / interamericana.
- Huacón, A. (2013). *Las barreras en el proceso de comunicación*. Barcelona,  
España: ICEX.

- Kanter, R. M. (1990). *Cuando los gigantes aprenden a bailar*. Barcelona, España: Plaza y Janes
- Kreps, G. (1990). *La comunicación en las organizaciones*. Londres: LongmanPublishing Group
- Lazaruz, R. (1973). *Sobre el comportamiento creativo: una breve nota*. *Terapia de comportamiento*, 1973. 4° edit. Pág. 697-699. Estados Unidos: Lawrence Erlbaum associates.inc. Publisher
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivación y Clima Organizacional*. Boston: Harvard Business School Press.
- Litwin, H. y Stinger, M. (1998). *Dimensiones del clima organizacional*. Segunda Edición. México DF. México: MC Graw Hill.
- Likert, R. (1968). *El factor humano de la empresa*. Bilbao, España: Devito
- Loreto Marchan (2005). *Actualización para el Desarrollo Organizacional*. Universidad de Viña del Mar. Chile: Juan Carlos Martínez Coll, 2005
- Masov de I. y Ya Liaudis, V. (1986) *Psicología pedagógica y de las edades*. La Habana: Editoria Pueblo y educación
- Méndez, C.E. (1984). *El hombre en la organización*. Tres ensayos. Bogotá: Ediciones Rosaristas.
- Monje, V. (2009). *Influencia de los estilos de comunicación asertiva de los docentes en el aprendizaje escolar*. Colombia: Psicogente.

- Moriano, J., Topa, G., Valero, E. y Lévy, J. (2009). *Identificación organizacional y conducta "intraemprendedora"*. Anales de psicología, 25(2). Murcia, España: editorial de la Universidad de Murcia.
- Myers, D. (1994). *Psicología*. España: Panamericana.
- Ortiz, H. K. (2014). *La Comunicación asertiva como Ventaja Competitiva*. Obtenido de Diplomado Alta Gerencia. España: Información Comercial Española
- Perú. Ministerio de Salud. (2008) *Plan para el estudio del clima organizacional 2008-2011: Documento técnico*. Lima: Minsa.
- Pintado, E.A. (2011). *Gerenciación y Liderazgo conductivo del talento humano*. (1a Ed.). Lima, Perú: Arco Iris S.R.L.
- Pitchard, R. P. y Karasick, B. W., "The effects of organizational climate on managerial job performance and satisfaction", *Organizational behavior and human performance*, 9, 1973, págs. 126-146. Citado por: Brunet, L. (2011) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas, págs. 47,48.
- Porter, M. E. y Fuller, M. B. (1988). *"Coaliciones y estrategia global"*. España: Información Comercial Española
- Remor, B. E. y Amorrós, G. M. (2013). *Empatía*. Bogotá, Colombia: Editor Delta Publicaciones.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional*. Teoría y práctica. México: Prentice Hall, séptima edición.
- Robbins S. P. y Coulter M. (2010). *Administración* (10a. ed.). Naucalpan de Juárez. México: Pearson educación.



Suárez E. (2016) *La Comunicación Asertiva y El Clima Organizacional en la Dirección de Tránsito, Transporte Y Movilidad Del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Ciudad de Ambato.* (Tesis de titulación) Universidad Técnica de Ambato. Ambato-Ecuador.  
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23433/1/Evelyn%20Pamela%20Su%C3%A1rez%20Villac%C3%ADs.pdf>

Shaw, M. (1989). *Dinámica de grupo.* Barcelona: Herder.

Tobón, T. S. (2015). *Estrategias para favorecer la comunicación asertiva.* Lima Perú: Editora Macro EIRL.

Topa, G. y Morales, F. (2006). *Identificación organizacional y proactividad personal en grupos de trabajos: un modelo de ecuaciones estructurales.* *Anales de psicología*, 22(2), Murcia, España: editorial de la Universidad de Murcia.

Van- Der Hofstadt C. & Román y Gómez J. (2006). *Competencias y Habilidades Profesionales para Universitarios.* En Díaz de Santos (Ed.). *Estilos de Comunicación: asertiva, Agresivo y pasivo.* (pp. 247 250). Madrid: Díaz de Santo.

Venguer, L. A. (1975) *La relación entre educación y el desarrollo.* En *Superación para profesores de Psicología.* Compilación de Josefina López Hurtado y Berta Durán, La Habana, Editorial Pueblo y Educación.

Wilhelm, A., Jürgen, E., & Meili, R. (1979). *Diccionario de psicología.* Tomo I. Madrid: Rioduero.

Williams, J., & Calás de birriel, M. (1984). *Conducta Organizacional*. U.S.A.: SCOTT, FORESMAN and C.O.

## REFERENCIAS HEMEROGRÁFICAS

Álvarez, G. (1992). El constructo clima organizacional: Concepto, teorías e investigaciones y resultados relevantes. *Interamericana de Psicología Ocupacional. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 11(1-2).

Álvarez, G. (1992). El constructo clima organizacional: Concepto, teorías e investigaciones y resultados relevantes. *Interamericana de Psicología Ocupacional. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. P. 25-50

Álvarez, A., Lonela, A., Marín, I., Marrero, T., Mas, L. y Muñoz, M. (2014). Identificación Organizacional y Satisfacción Laboral: Diferencia entre Empresas Públicas y Privadas. *Revista Reidocrea*, 3(5), 34-40. Andalucía, España.

Andina (2019) El diálogo es básico para un buen clima laboral en cualquier empresa. *Revista Andina* recuperado el <https://andina.pe/agencia/noticia-el-dialogo-es-basico-para-un-buen-clima-laboral-cualquier-empresa-653689.aspx>

Blancas Bustamante, Carlos. «El derecho al trabajo en la futura Constitución». *Revista Pucp*, p. 796.

- Flores A. (2018) La colaboración en favor del desempeño laboral. Revista: Mundo Contac Recuperado en <https://mundocontact.com/la-colaboracion-en-favor-del-desempeno-laboral/>
- Gómez B. (2017) La importancia del trabajo en equipo para llevar a la empresa más allá. Revista infoJobs. Recuperado en <https://recursos-humanos.infojobs.net/importancia-trabajo-en-equipo>
- Pelekais C., Nava A. y Tirado L. Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, Vol. 8, Nº. 2, 2006, págs. 266-288
- Concalves A. (1997). Comportamiento Organizacional. *Revista Supervisor Management, N°.34*
- Martinez N. (2019) La unión hace la fuerza: cómo mejorar el trabajo en equipo. Revista hablemos de empresas. Recuperado de: <https://hablemosdeempresas.com/pymes/trabajo-equipo-empresas/>
- Montolío, E. y Tascón M. (2020). ¿Qué es a comunicación clara? Revista del ayuntamiento de Madrid. Pág.5. recuperado de [https://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/Calidad/LenguajeClaro/Ponencias%20Jornada%202017/1.Que\\_es\\_Comunicacion\\_Clara.pdf](https://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/Calidad/LenguajeClaro/Ponencias%20Jornada%202017/1.Que_es_Comunicacion_Clara.pdf)
- Navarro, E; Llinares, C; y Montañana, A. (2010). Factores de satisfacción laboral evocados por los profesionales de la construcción en la comunidad valenciana. *Revista de construcción*, 9, 1, 4-16.
- Smith, E. (2016). ¿Qué es la autonomía del empleado? *Revista Houston Chronicle*. Recuperado de [http://smallbusiness.chron.com/employee-autonomy-20930.html?\\_\\_hstc](http://smallbusiness.chron.com/employee-autonomy-20930.html?__hstc)

Topa, G. y Morales, F. (2007). Identificación organizacional y ruptura de contrato psicológico: sus influencias sobre la satisfacción de los empleados. *Revista Internacional de Psicología y Terapia Psicológica*, 7(3). Estados Unidos.

## TESIS Y OTROS

Aguilar M. (2018). *Comunicación asertiva y Relaciones Interpersonales en Docentes de Secundaria de Instituciones Educativas de Los Olivos*. [Tesis de posgrado]. Universidad Cesar Vallejo Escuela de Posgrado de Educación e Idiomas. Perú.  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/25629/Aguilar\\_LM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/25629/Aguilar_LM.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Bar-On, R. (1997) *Inventario de cociente emocional de BarOn*. Recuperado de <http://www.eitrainingcompany.com/wp-content/uploads/2009/04/eqi-133-resource.pdf>

Bharthapudi, K. (2016). *Los efectos de la autonomía en la satisfacción laboral*. Recuperado de [http://www.ehow.com/info\\_12107936\\_effects-autonomy-job-satisfaction.html](http://www.ehow.com/info_12107936_effects-autonomy-job-satisfaction.html)

Cano, L (2018). *Comunicación asertiva y Relaciones Interpersonales en docentes de la Red 6, UGEL 05, San Juan de Lurigancho*. (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo Escuela Profesional Administración de la Educación. Perú.  
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/23178>

Carrillo A. (2018). *Psicología y mente*. Recuperado de <https://psicologiyamente.com/social/tipos-de-comunicacion-asertiva>.

Comunicacionprecisa.com (2011) presentación. Recuperado de:  
<http://www.comunicacionprecisa.com/j15/index.php>

Colombo, D. (2020). *¿Qué es la escucha asertiva y cuáles son sus beneficios para las relaciones humanas?* Recuperado:  
<https://www.elobservador.com.uy/nota/-que-es-la-escucha-asertiva-y-cuales-son-sus-beneficios-para-las-relaciones-humanas--20202795340>

Cortez. A. (2018) Indicadores de comunicación asertiva del docente y la generación del clima escolar en el aula en situaciones de aprendizaje (Tesis de Maestría) Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador.  
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6221/1/T2652-MIE-Cortez-Indicadores.pdf>

De la Helguera y García A. (1997) Manual Práctico De La Producción de la Riqueza. Recuperado en <https://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/ah-prod/2m.htm>

Fundación europea para la mejora de las condiciones de vida y de trabajo (2007). *Medición de la satisfacción laboral en encuestas - Informe analítico comparativo.* Tomado de  
[http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/ewco/reports/TN0608T\\_R01/TN0608TR01.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/ewco/reports/TN0608T_R01/TN0608TR01.pdf)

García, D. (2020). *Asertividad y empatía, dos habilidades sociales que van de la mano.* Recuperado por  
<https://www.mundopsicologos.com.ar/notas/asertividad-y-empatia-dos-habilidades-sociales-que-van-de-la-mano>

García, G. A. (2019) ¿Cómo afectan las emociones en el trabajo? Recuperado de: <https://www.masvoz.es/blog/como-afectan-las-emociones-en-el-trabajo/>

García, G. & Torrijos, E. (2003) Vivir con valores: como se fomenta los principios en los niños. Recuperado de: [https://books.google.com.pe/books?id=F1vlcqLROdsC&printsec=frontcover&dq=Garc%C3%ADa,+G.+%26+Torrijos,+E.+\(2003\)+Vivir+con+valores:+como+se+fomenta+los+principios+en+los+ni%C3%B1os.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjGqruEtOLQAhUK6yYKHaYJDoUQ6AEIGTAA#v=onepage&q=Garc%C3%ADa%2C%20G%26%20Torrijos%2C%20E%20\(2003\)%20Vivir%20con%20valores%3A%20coo%20se%20fomenta%20los%20principios%20en%20los%20ni%C3%B1os.&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=F1vlcqLROdsC&printsec=frontcover&dq=Garc%C3%ADa,+G.+%26+Torrijos,+E.+(2003)+Vivir+con+valores:+como+se+fomenta+los+principios+en+los+ni%C3%B1os.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjGqruEtOLQAhUK6yYKHaYJDoUQ6AEIGTAA#v=onepage&q=Garc%C3%ADa%2C%20G%26%20Torrijos%2C%20E%20(2003)%20Vivir%20con%20valores%3A%20coo%20se%20fomenta%20los%20principios%20en%20los%20ni%C3%B1os.&f=false)

Gobierno Vasco (2010). *Competencia para la autonomía y la iniciativa personal. Marco teórico.* Recuperado de: [http://ediagnostikoak.net/edweb/cas/materialesinformativos/ED\\_marko\\_teorikoak/Autonomia\\_e\\_iniciativa\\_personal.pdf](http://ediagnostikoak.net/edweb/cas/materialesinformativos/ED_marko_teorikoak/Autonomia_e_iniciativa_personal.pdf)

Gómez, M., José E. y González L. (2017) Comunicación asertiva en el clima laboral de escuelas bolivarianas (artículo de investigación) Revista Internacional de Investigación y Formación Educativa. Zulia, Venezuela. <https://www.ensj.edu.mx/wp-content/uploads/2018/02/Comunicaci%C3%B3n-asertiva-en-el-clima-laboral-de-escuelas-bolivarianas.pdf>

Half R. (2019) ¿Cómo aprovechar la fortaleza del diálogo en las empresas?  
Recuperado el [https://www.roberthalf.cl/blog/gestion-de-talentos/como-  
aprovechar-la-fortaleza-del-dialogo-en-las-empresas](https://www.roberthalf.cl/blog/gestion-de-talentos/como-aprovechar-la-fortaleza-del-dialogo-en-las-empresas)

King Núñez, Karla (2012) *Comunicación organizacional. Tipos y formas*.  
Consultado el 03 de junio de 2019, de  
[http://jcvalda.wordpress.com/2012/04/11/comunicacionorganizational-  
tipos-y-formas/](http://jcvalda.wordpress.com/2012/04/11/comunicacionorganizational-tipos-y-formas/)

miautoestima.com. (08 de marzo de 2019). Obtenido de Tipos de  
comportamiento asertivo: [https://www.miautoestima.com/conducta-  
asertiva/#](https://www.miautoestima.com/conducta-asertiva/#)

Solano D. (2016) Educación Corporativa. Percepción & Clima Organizacional.  
Obtenido de:  
[https://www.ebc.mx/educacioncorporativa/articulos/percepcion-y-clima-  
organizacional.php](https://www.ebc.mx/educacioncorporativa/articulos/percepcion-y-clima-organizacional.php)

Pérez, L. M. (2016). *Comunicación asertiva en la Empresa - 1º Parte*. Obtenido  
de  
[https://www.youtube.com/watch?list=PLLeUqgJo6ICRylu00faEV0v6dAGI  
YSIBf&v=sX9e-qZReCl](https://www.youtube.com/watch?list=PLLeUqgJo6ICRylu00faEV0v6dAGIYSIBf&v=sX9e-qZReCl).

Perú. Ministerio de salud. (2012). *Resolución Ministerial N° 362-2012/ Minsa*.  
Lima: Minsa.

RED DE SALUD BONILLA – LA PUNTA. 2019. *Nómina de recursos humanos y  
distribución del personal asistencial y administrativo de la Red de Salud  
Bonilla – La Punta*. Callao: RBLP Callao

RED DE SALUD BONILLA – LA PUNTA. 2019. *Cuadro Estadístico de atendidos y atenciones en los centros de salud de la Red de salud Bonilla – La Punta*. Callao: RBLP Callao

Tecoloco.com. (24 de junio de 2013). Obtenido de Clima Organizacional, *¿qué tan importante es?*: <http://www.tecoloco.com/blog/clima-organizacional-191%3Bque-tan-importante-es-.aspx>

Torre de Babel Ediciones (2016). *Filosofía medieval y moderna*. Kant. Recuperado de <http://www.e-torredebabel.com/Historia-de-la-filosofia/Filosofiamedievalymoderna/Kant/Kant-AutonomiaVoluntad.htm>

Tzafrir, S. S., H. late-Gedaliahu, Y. Harel, Baruch, y otro autor, Las consecuencias de las prácticas emergentes de HRM para la confianza de los empleados en sus gerentes. Recuperado de: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642020000100141#B18](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642020000100141#B18)

Vallina M. (2016). *Componentes de la comunicación asertiva: aprende a utilizarlos*. Recuperado de <https://www.alimentatubienestar.es/componentes-de-la-comunicacion-asertiva-aprende-a-utilizarlos/>

Vilca, I. (2019). *Comunicación asertiva y Clima Organizacional en las Instituciones Educativas Secundarias del Distrito De Patambuco - 2019*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Del Altiplano. Puno, Perú. [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/12261/Isidro\\_Vilca\\_Medina.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/12261/Isidro_Vilca_Medina.pdf?sequence=1&isAllowed=y)





# **ANEXOS**

**ANEXO N**  
**VALIDEZ DEL INSTRUMENTO**

**VALIDEZ DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS**

COMUNICACIÓN ASERTIVA															CLIMA ORGANIZACIONAL																			
DIMENSIÓN	ESTRATEGIA DE ASERTIVIDAD					ESTILO ASERTIVO					COMUNICACIÓN PRECISA					DIMENSIÓN	IDENTIDAD ORGANIZACIONAL							COOPERACIÓN					AUTONOMÍA					
PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	PREGUNTA	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
J1	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.75	1.00	1.00	0.75	0.75	0.50	1.00	1.00	0.75	J1	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	
J2	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	1.00	1.00	0.75	J2	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.75	0.75	0.75
J3	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	J3	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Pr	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.83	0.92	0.92	0.83	0.83	0.75	1.00	1.00	0.83	Pr	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.92	0.92	0.92	
Pd	1.00					0.90					0.88					Pd	1.00							1.00					0.95					
<b>PV</b>	<b>0.93</b>															<b>PV</b>	<b>0.98</b>																	
<b>PI</b>	<b>0.96</b>																																	

**CLARIDAD DE LOS REACTIVOS DE LAS VARIABLES = 0.96**

**VALIDEZ DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS**

COMUNICACIÓN ASERTIVA															CLIMA ORGANIZACIONAL																		
DIMENSIÓN	ESTRATEGIA DE ASERTIVIDAD					ESTILO ASERTIVO					COMUNICACIÓN PRECISA					DIMENSIÓN	IDENTIDAD ORGANIZACIONAL							COOPERACIÓN					AUTONOMÍA				
PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	PREGUNTA	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
J1	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	J1	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
J2	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	J2	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
J3	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	J3	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Pr	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	Pr	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Pd	1.00					1.00					1.00					Pd	0.92							0.93					1.00				
PV	1.00															PV	0.95																
PI	0.98																																

**REPRESENTATIVIDAD DE LOS REACTIVOS DE LAS VARIABLES = 0.98**

$$V = \frac{S}{n(c-1)} = 0.97$$