



UDH
UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO

UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO
Escuela de Post Grado

Maestría en Ciencias de la Salud

TESIS

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO, LA COMUNICACIÓN, LA
MOTIVACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DIRECCIÓN REGIONAL DE
SALUD HUÁNUCO 2015.

Para Optar el Grado Académico de :
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA SALUD
Mención en Salud Pública y Docencia Universitaria

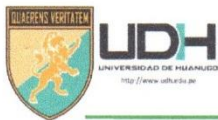
AUTOR

ALVARADO SALAZAR, Hugo Glicerio

ASESORA

Dra. PRECIADO LARA, luz

Huánuco - Perú
2018



ACTA DE SUSTENTACIÓN DEL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA SALUD

En la ciudad Universitaria la Esperanza, en el auditorio de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Huánuco, a los catorce días del mes de diciembre del año dos mil dieciocho, siendo las 5 pm horas, los Jurados, docentes en la Universidad de Huánuco, Dra. Gladys Lilibiana Rodríguez de Lombardi, **Presidenta**, Mg. Luz Idalia Angulo Quispe, **Secretaria**, y Mg. Maricela Marcelo Armas, **Vocal** respectivamente; nombrados mediante Resolución N° 057-2018-D-EPG-UDH, de fecha veintitrés de febrero del año dos mil dieciocho y el aspirante al Grado Académico de Maestro, **Hugo Glicerio ALVARADO SALAZAR**.

Luego de la instalación y verificación de los documentos correspondientes, la Presidenta del jurado invitó al graduando a proceder a la exposición y defensa de su tesis intitulada: **"INFLUENCIA DEL LIDERAZGO, LA COMUNICACIÓN, LA MOTIVACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD HUÁNUCO - 2015"**. Para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Salud, mención: Salud Pública y Docencia Universitaria.

Dicho acto de sustentación se desarrolló en dos etapas: exposición y absolución de preguntas; procediéndose luego a la evaluación por parte de los miembros del jurado.

Habiendo absuelto las objeciones que le fueron formuladas por los miembros del Jurado y de conformidad con las respectivas disposiciones reglamentarias, procedieron a deliberar y calificar, declarándolo (a) Aprobado Por Unanimidad con el calificativo cuantitativo de 1.6 y cualitativo de Buena (Art. 54).

Siendo las 6.30 pm horas del día 14 del mes de Diciembre del año 2018, los miembros del Jurado Calificador firman la presente Acta en señal de conformidad.

PRÉSIDENTA

Dra. Gladys Lilibiana Rodríguez de Lombardi

SECRETARIA

Mg. Luz Idalia Angulo Quispe

VOCAL

Mg. Maricela Marcelo Armas

Dedicatoria

A Dios todo poderoso por permitirme cumplir con una de mis metas trazadas.

A la memoria de mi padre Glicerio Alvarado.

Agradecimientos

A la Universidad de Huánuco, alma mater de mis enseñanzas de maestría

A mis familiares, amigos por el apoyo incondicional que me brindaron

A mi asesora Dra. Luz Preciado Lara

Índice

| | |
|---|-----------|
| Dedicatoria | 2 |
| Agradecimiento | 3 |
| Índice | 4 |
| Resumen | 6 |
| Summary | 8 |
| Introducción | 10 |
| CAPITULO I | |
| 1. Planteamiento del problema | 11 |
| 1.1. Descripción del problema | 13 |
| 1.2. Formulación del Problema | 15 |
| 1.3. Objetivo General | 15 |
| 1.4. Objetivos Específicos | 16 |
| 1.5. Trascendencia de la investigación | 16 |
| CAPITULO II | |
| 2 Marco Teórico | 20 |
| 2.1. Conocimientos teóricos, epistemológicos, enfoques, teorías, modelos y fundamentos paradigmáticos | 20 |
| 2.2. Antecedentes de la Investigación | 31 |
| 2.3. Bases Teóricas | 34 |
| 2.4. Definiciones Conceptuales | 40 |
| 2.5. Sistema de Hipótesis | 43 |

| | |
|--------------------------------------|-----------|
| Sistema de Variables | |
| -Variable dependiente | |
| -Variable Independiente | |
| 2.6. Operacionalización de Variables | 44 |
| CAPITULO III | |
| 3.- Marco Metodológico | 45 |
| 3.1. Tipo de investigación | 45 |
| 3.1.1. Enfoque | 45 |
| 3.1.2. Alcance o nivel | 45 |
| 3.1.3. Diseño | 46 |
| 3.2. Población y muestra | 46 |
| CAPITULO IV | |
| 4. Resultados | 48 |
| Discusión | 76 |
| Conclusiones | 78 |
| Recomendaciones | 79 |
| Referencias Bibliográficas | 80 |
| Anexos | 84 |
| Matriz de Consistencia | 93 |

Resumen

El presente trabajo de investigación titulado influencia del liderazgo, la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo en el clima organizacional Dirección Regional de Salud Huánuco 2015, tuvo como problema ¿Cómo influye el liderazgo, la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo en el clima Organizacional en la DIRESA Huánuco-2015? Y se planteó el siguiente objetivo Identificar como influye el liderazgo, la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo, en el clima organizacional en la DIRESA Huánuco 2015. El tipo de investigación de tipo observacional, descriptivo y analítico, con una muestra de 108 personas. **Conclusiones.** Mayor porcentaje sexo femenino con 55%, el 28% labora en el área de atención a las personas, personal profesional con el 46%, labora más de 16 años en la institución con el 46%, el 43% de la población de acuerdo con la filosofía de los jefes, el 38% de acuerdo que si consideran, que no se tienen en cuenta sus opiniones el 32% de acuerdo, es importante el buen desempeño o es más importante es cumplir con las metas, el 37% en desacuerdo, comunicación fácil 46% de acuerdo, informado del desempeño el 33% de acuerdo, buena comunicación 40% de acuerdo, productividad se ve afectada por falta de planificación y organización 46% en desacuerdo, 49% de acuerdo entablar una conversación con su jefe inmediato, motivado y le gusta el trabajo que realiza 53% de acuerdo, recibe la formación necesaria 50% en desacuerdo, recibido incentivos el 60% en desacuerdo, capacitación que ha recibió en si Institución ha sido la necesaria, un 37% en desacuerdo, aparatos y recursos es adecuada, 42% de acuerdo, participación como equipo de trabajo actuando el 60% de acuerdo, respeto y consideración un 51% de acuerdo, interactúan de forma positiva el 56%

de acuerdo, interactúan de forma positiva para logra buenos resultados el 56% de acuerdo, un 46% estuvo de acuerdo que los directivos especulan que si todas las personas están motivadas y contentas, un 51% desacuerdo es complicado conocerse entre los trabajadores, el 51% de acuerdo no confían una de la otra persona, 42% de acuerdo las relaciones entre el jefe y el trabajador eran agradables, clima laboral agradable, el 42% de acuerdo.

SUMMARY

The present research work entitled influence of leadership, communication, motivation and teamwork in the organizational climate Regional Health Director Huánuco 2015 had as a problem How influences leadership, communication, motivation and teamwork In the organizational climate at DIRESA Huánuco-2015? The objective was to identify how leadership, communication, motivation and teamwork influence the organizational climate in DIRESA Huánuco 2015. The type of observational, descriptive and analytical research with a sample of 108 people. Conclusions. The highest percentage of females with 55%, 28% work in the area of attention to people, professional staff with 46%, works more than 16 years in the institution with 46%, 43% of the population according to The philosophy of the bosses, 38% agree that if they consider, that their views are not taken into account 32% agree, it is important to perform well or is more important is to meet goals, 37% disagree, Easy communication 46% agreement, reported performance 33% agreement, good communication 40% agreement, productivity is affected by lack of planning and organization 46% disagree, 49% agree to engage in a conversation with their immediate boss, Motivated and likes the work he performs 53% agree, receive the necessary training 50% disagree, receive incentives 60% disagree, training he has received in himself Institution has been the necessary, 37% disagree, apparatuses and Resources is adequate 42% agree, participation as a work team acting 60% agreement, respect and consideration 51% agree, interact positively 56% agree, interact positively to achieve good results 56% of Agreement, 46% agreed that managers speculate that if all people are motivated and content, 51% disagreement is difficult to know among workers, 51% agree not

trust one of the other person, 42% agree Relations between boss and worker were pleasant, pleasant working climate, 42% agreed.

INTRODUCCION

Al orientarnos sobre el tema de la influencia del liderazgo, la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo en el clima organizacional, debemos, debemos tener presente que frente a estos aspectos existen diferentes enfoques, considerando de que la persona es un ente eminentemente social y necesita estar en continua interacción para alcanzar sus metas, y tiene la necesidad de correlacionarse con los demás para trabajar y alcanzar algún objetivo en común. En este sentido al realizar el presente trabajo de investigación creemos que es importante la existencia de los componentes del liderazgo, comunicación, motivación y el trabajo en equipo para lograr un buen clima organizacional dentro de una institución o una empresa, es necesario que estos componentes se vean cada vez más reforzados para lograr los objetivos institucionales o empresariales. Depende mucho de la existencia de un adecuado clima organizacional, para el trabajo adecuado y que este trabajo genere los resultados establecidos. Los que plantean que la motivación busca fundamentalmente en el ser humano, resaltar lo mejor de cada persona, abarca desde las necesidades primarias, alentando las iniciativas individuales, hasta recompensar los logros. De igual manera dentro de una organización es necesario contar con un buen líder, que sepa mantener una buena relación a través de la comunicación y el trabajo en equipo y, solo de esta manera logrará un clima organizacional adecuado que favorezca al rendimiento óptimo de sus trabajadores.

CAPÍTULO I

1. Planteamiento del problema

El ser humano es un ser social. Requiere de la interacción con los demás para lograr sus objetivos. Surge así la necesidad de trabajar en equipo. En este proceso aparecen sentimientos positivos y negativos los cuales deben ser manejados de manera adecuada por ellos para que no intervengan en los resultados que se buscan. Esto genera los climas dentro de una organización donde las relaciones interpersonales, así como **el liderazgo, la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo juegan un rol preponderante**. Actualmente, este fenómeno se valora y adquiere auge ante la necesidad de comprender los factores que influyen en el rendimiento de las personas, como condición ineludible en la obtención de la excelencia en el proceso del cambio

La misión de un administrador o de un dirigente no es sencilla, se necesitan conocimientos teóricos, técnicos y administrativos con los cuales puede realizar sus actividades y desempeñarse de forma productiva ¹

Siendo una labor por demás ingeniosa se lleva a cabo a través de la utilización de actividades que facilitan el realizarla, tales como **el liderazgo, la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo**, sin las cuales sería imposible ser un directivo eficaz y eficiente; sobre todo sería imposible mantener un adecuado **clima organizacional** para el cumplimiento de los objetivos de su institución, de allí la importancia que tiene el conocer en qué

consisten y cómo se desarrollan estas actividades, con la finalidad de ser un experto en el manejo de las mismas ²

El principal recurso activo de las empresas actuales es el capital humano; quienes la integran. Las personas son las que definen las planificaciones, en todos sus campos, y las que establecen y cumplen con cada uno de los procesos y procedimientos que permiten alcanzar los objetivos planteados por ellas mismas. Son también las personas las que, en definitiva, se relacionan con todo el entorno ³.

Según Bris Mario (2000), **El clima o ambiente laboral** constituye en las organizaciones uno de los factores determinantes para los procesos organizativos y de gestión, además de innovación y cambio. Adquiere una dimensión de gran relevancia por su repercusión inmediata, tanto en cada uno de los procesos como en los resultados, influyendo directamente en la dinámica del tejido social. En esta misma línea de objetividad, se fundamenta el clima laboral en las organizaciones como un elemento facilitador y del resultado de numerosas interacciones y planteamientos organizativos, entre los que destaca especialmente la planificación con todos sus elementos, instrumentos y vertientes, destacando el primera instancia y como el más importante el factor humano y, por consiguiente sus dimensiones; **el liderazgo, la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo** representan factores importantes ⁴.

1.1. Descripción del problema

En el mundo actual organizacional las empresas nacen con una perspectiva principal, el de lograr cumplir todas las metas propuestas mediante estrategias gerenciales que les permitan alcanzar en el transcurso del tiempo el éxito empresarial, hecho que ha generado que cada día sean más innovadoras y competitivas, en donde para alcanzar este éxito es imprescindible posesionar como elemento fundamental el desarrollo y construcción de un favorable clima organizacional en cada una de las empresas.

En las Instituciones se presentan de manera reiterada una inestabilidad en la permanencia del personal dentro de la misma. Así mismo, existen variables que afectan al personal; entre las cuales se pueden mencionar: los diferentes estilos de **liderazgo, la motivación, la comunicación y los cambios organizacionales**, entre otros; todos estos aspectos produce cierto descontento que lógicamente repercute en el ambiente de trabajo, el cual genera climas de trabajos tensos y autocráticos que merman la eficiencia del personal en el desarrollo de las actividades.

Puede haber obstáculos en el desarrollo de las actividades de una organización cuando en ella no se aplican adecuadamente las técnicas necesarias para su desarrollo. En muchos casos la organización como colectivo carece de capacidades o conocimientos referidos a aquellos procesos que promueven o sustentan el desarrollo de la organización y le permitan enfrentar con ventajas comparativas los imprevistos del mercado o de otros ámbitos de la sociedad en la que operan, aspectos como

liderazgo, la Comunicación, la Motivación y el trabajo en equipo al clima organizacional son factores que directamente van a favorecer a tener un clima organizacional saludable ⁵.

Maldonado (2006) y Pérez de Maldonado (2000), plantean la necesidad de que las prácticas laborales deben estar dirigidas a crear un clima o atmósfera efectiva, que facilite los procesos de desarrollo del personal de las organizaciones pues cualquier proyecto que desestime la influencia del área efectiva del individuo en su actividad diaria, minimiza la competitividad y productividad que la organización pudiera obtener como consecuencia del mismo.

La preocupación que exhiben las empresas peruanas por el bienestar de sus trabajadores se extiende cada vez más. Y es que, mantener un estupendo clima laboral trae consigo inmejorables ventajas y constituye un elemento decisivo para el futuro de la organización. Sin embargo, implementar y mantener un grato entorno laboral requiere entender a cabalidad las múltiples aristas de esta macro variable.

«Los estudios revelan que las empresas con mejor clima laboral son más productivas, innovadoras y más rentables», afirma Ana María Gubbins, gerente general de Great Place to Work Institute Perú. Ella explica que cuando las personas están complacidas con lo que hacen, un beneficio excepcional para la compañía. La innovación es otro resultado notable, que es fruto del ambiente participativo que implica un clima laboral favorable. Estas ventajas influyen, sin duda, en los resultados de la Institución; pero para esto se requiere **de un buen liderazgo, de una adecuada**

comunicación, de una persistente motivación y de un trabajo en equipo ⁶.

1.2. Formulación del Problema

General

¿Cómo influye el liderazgo, la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo en el clima Organizacional en la DIRESA Huànuco-2015?

Específicos

Pe1 ¿Cuáles son las características del liderazgo frente al clima Organizacional en la DIRESA Huànuco-2015?

Pe2. ¿Cuáles son las características de la comunicación frente al clima organizacional en la DIRESA Huànuco-2015?

Pe3. ¿Cuáles son las características de la motivación frente al clima organizacional en la DIRESA Huànuco-2015?

Pe4. ¿Cuáles son las condiciones del trabajo en equipo frente al clima organizacional en la DIRESA Huànuco-2015?

1.3. Objetivo General

General:

Identificar como influye el liderazgo, la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo, en el clima organizacional en la DIRESA Huánuco 2015.

1.4. Objetivos Específicos

Objetivos Específicos:

- ✚ Identificar las características del liderazgo frente al clima organizacional en la DIRESA Huánuco-2015.
- ✚ Identificar las características de la comunicación frente al clima organizacional en la DIRESA Huánuco-2015.
- ✚ Determinar las características de la motivación frente al clima organizacional en la DIRESA Huánuco-2015.
- ✚ Determinar las condiciones del trabajo en equipo frente al clima organizacional en la DIRESA Huánuco-2015.

1.5. Trascendencia de la investigación

Las estrategias para gozar de una buena salud no son las mismas para dejar de estar enfermos, las técnicas para motivar al personal no son las mismas que se requieren para dejar de desmotivar, y las que se requieren para mejorar un clima laboral no son las mismas para al menos tener un clima laboral aceptable, por ejemplo, **no podemos hablar de estimular el crecimiento de nuestros empleados si las políticas y administración son una “traba” latente**, por ello es **primordial que dentro de la institución debe primar el liderazgo, la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo para crear un clima organizacional apto para el desarrollo de esta institución cumpliendo los objetivos trazados.**

Cualquier iniciativa de cambio debe desarrollarse con el imprescindible liderazgo, comunicación, motivación y trabajo en equipo que debe ser

encaminado por la Dirección y con un compromiso de continuidad. Iniciar un cambio y crear expectativas que luego no se cumplan puede provocar frustraciones y empeorar la situación de partida. La implantación debe realizarse con profesionalidad y tras un adecuado diagnóstico que permita seleccionar las herramientas adecuadas a cada circunstancia (una sola o una combinación de varias de ellas).

La competitividad de una organización depende en gran medida de su capacidad para convertir los problemas en oportunidades.

Para desplegar esta política, es preciso concienciar al personal, incentivarlo, liderarlo, promover la comunicación interna, motivarlo, formar y promover el liderazgo, la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo; pero también aplicar técnicas que permiten analizar los problemas, identificar causas, sus posibles soluciones e implantarlas de la forma más eficiente.

La importancia de un adecuado clima organizacional, se fundamenta, en aspectos claves que tienen que ver con:

Los Roles de los participantes. Se refiere a los conocimientos, experiencia, pericia o habilidades de los integrantes el equipo, en este sentido se valora la importancia de la complementariedad por cuanto cada integrante hace un aporte diferente que permite la consecución de los resultados esperados.

La comunicación. Es un factor definitivo que permite mantener enterados a todos los integrantes del equipo de lo que ocurre y establecer un clima

organizacional adecuado por cuanto permite que se expresen los acuerdos y desacuerdos en la gestión que se realiza.

Liderazgo. Es un aspecto que permite motivar y animar a los integrantes al tener claridad en las metas que se persiguen. Los líderes son aquellos que visualizan el objetivo y transmiten a todos los impulsos requeridos para que el desempeño no decaiga, sino que por el contrario se incrementa.

Motivación. Cada integrante debe percibir que recibe, no sólo en el aspecto económico, el reconocimiento que merece, en muchas ocasiones el ritmo del equipo puede disminuir si no siente que recibe felicitaciones, bonificaciones o triunfos que le permiten fortalecer su compromiso con el equipo.

Compromiso. Una vez que los integrantes del equipo establecen vínculos con los demás integrantes y que se identifican con los propósitos para los cuales está creado el grupo se genera el sentido de pertenencia que hace del compromiso una característica que cohesiona mucho más a los miembros del equipo.

Trabajo en Equipo. La idea de trabajo en equipo es una idea que existe desde el momento en que el ser humano comenzó a vivir en sociedades y requirió para ello la colaboración de todos los miembros de una comunidad. La importancia del trabajo en equipo tiene que ver entonces con que el mismo se basa en ideas como la convivencia, la comprensión, la tolerancia, el respeto por el otro y el aprovechamiento grupal de ideas que individualmente quizás no rendirían de la misma manera ⁷.

Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

La necesidad de trabajar en equipo llegó de la mano de propuestas como Calidad Total, sistemas integrados de gestión, reingenierías y procesos de cambio, el premio Nacional a la Calidad, programas de integración regional, y otras que requieren la participación e interrelación de diversos sectores funcionales de las empresas .⁸.

CAPITULO II

2.- Marco Teórico

2.1. Conocimientos teóricos, epistemológicos, enfoques, teorías, modelos y fundamentos paradigmáticos

Es evidente que la historia de las organizaciones está muy ligada en sus orígenes al estudio de la sociedad. Interesa destacar, a ser posible en donde parece quedar el concepto de Clima organizacional bajo el aporte del liderazgo, la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo.

“Sin comunicación no puede haber liderazgo” La interacción permanente del hombre y su medio de trabajo físico y psicológico influye sobre su salud positiva o negativamente y sobre su rendimiento y resultados de trabajo, que según nuestro quehacer se traduce en eficiencia o calidad del servicio que se presta.

El uso de equipos para mejorar la eficiencia y efectividad en una institución es una técnica muy antigua. Los equipos han sido utilizados en la industria y están siendo introducidos ampliamente en las instituciones sanitarias.

El participar en un equipo les da a los trabajadores mayor control en la tarea de mejorar la calidad, lo que lleva a una mayor satisfacción, motivación y eficiencia⁹.

Comunicación

La comunicación tiene un enorme poder en todos los sentidos, puede destruir fácilmente una empresa y a la vez puede fortalecerla y llevar a otro nivel, todo depende de su adecuado uso y cómo es manejada la comunicación de los líderes de la organización.

De primera instancia cabe destacar la importancia, innegable, que tiene la comunicación dentro de nuestras vidas en sociedad, es decir, ésta es básica dentro de nuestro ejercicio cotidiano, ya que es a través de ella que logramos entendernos, trabajar en conjunto y lograr metas, que de lo contrario serían imposibles que alcanzar.

Es por ello que la comunicación se hace presente dentro de todos los campos en los que nos desarrollamos, incluyendo las empresas, donde el proceso de comunicación se lleva a cabo de forma constante, allí recae la importancia de hacerla efectiva y eficiente para así lograr los objetivos de la organización.

Haciendo énfasis en lo anterior, Joaquín Rodríguez Valencia enuncia que "toda función administrativa involucra alguna forma de comunicación, ya sea indirecta o directa" ¹⁰ y que "las organizaciones no pueden existir sin comunicación" ¹¹. A su vez, la comunicación se define, según Lourdes Münch, como "el proceso por medio del cual se transmite y se recibe información". Stephen P. Robbins agrega además que ésta "involucra la transferencia de significado. Si no se transmiten ideas o información, no se da origen a la comunicación". Se puede decir, a partir de ello, que es por medio de la comunicación que una organización puede funcionar y que se requiere de la correcta transmisión y entendimiento del mensaje para que ésta sea efectiva ¹².

Conozcamos ahora los tipos de comunicación que existen de acuerdo a diversos enfoques. De acuerdo a Lourdes Münch, la comunicación puede ser vertical, horizontal, verbal y escrita , a diferencia de Rodríguez que nos

habla de una comunicación formal o informal, ascendente o descendente y horizontal y que coincide con Robbins al afirmar que los medios de comunicación son: oral, escrita, no verbal (lenguaje corporal y entonación) y los medios electrónicos ¹³.

Ahora bien, habiendo comprendido lo que es la comunicación se ciñe el deber de entender cómo es que se lleva a cabo y qué factores intervienen en el proceso de la misma. Para describir este proceso se acudirá a dos fuentes distintas, las cuales proponen, con ciertas variaciones, cómo es que se efectúa la comunicación ¹⁴.

Joaquín Rodríguez Valencia nos habla de siete factores que se inmiscuyen en el proceso, estos son: el emisor, el mensaje, canal, receptor, ambiente, respuesta y retroalimentación, sin dejar de mencionar el ruido como uno de los inconvenientes que se interpone en el correcto entendimiento del mensaje ¹⁵. De la misma forma, Stephen P. Robbins apunta a siete elementos básicos que se encuentran dentro de la comunicación: la fuente de la comunicación, el mensaje, la codificación, el canal, la decodificación, receptor y retroalimentación, y todo el proceso es susceptible al ruido, factor en el que coinciden ambos autores ¹⁶.

Se explicará ahora los cinco elementos en los que ambos autores coinciden, los cuales son:

- Emisor o fuente de la comunicación: es la persona en la que se inicia y quien dirige la comunicación, es decir, en quien nace la necesidad de transmitir un mensaje.

- Mensaje: es el objetivo de la comunicación, o sea, lo que se busca transmitir y se desea comprender.
- Canal: el medio a través del cual se trasmite el mensaje, en el que se lleva a cabo la comunicación, por ejemplo el aire o el papel.
- Receptor: es a quién se dirige el mensaje.
- Retroalimentación: es la respuesta por parte del receptor al mensaje comunicado.

Como se dijo anteriormente, el ruido es una interferencia que puede provocar que el mensaje no se logre comprender totalmente, sin embargo se pueden identificar otras circunstancias que afectan la comunicación, conforme a Rodríguez (2006) y Robbins (2005), las principales son: el filtrado, el lenguaje, las emociones, las indicaciones no verbales, estereotipos, las restricciones de tiempo y demás, que hacen que el mensaje no se logre comprender de una forma correcta. Es así como ellos hacen su propuesta sobre las formas de vencer estas barreras, comenzando con realizar la retroalimentación, simplificar el mensaje, escuchar activamente y limitar las emociones, es decir, si utilizamos un lenguaje apropiado a la persona con la cual nos dirigimos, evitamos que las emociones se apropien de nosotros al comunicar, escuchamos con atención y nos cercioramos de que la persona entendió nuestra idea podremos reducir el margen de error dentro de la comunicación ¹⁷.

Para finalizar se hará énfasis entonces a las habilidades interpersonales que debe tener todo buen dirigente y que se refuerzan de una adecuada comunicación, de acuerdo a Robbins, estas son: para escuchar

activamente, de retroalimentación, para delegar, disciplinarias, el manejo de conflictos y la negociación ¹⁸.

Motivación

Dentro de las organizaciones, en este caso, de las empresas, la comunicación surge de la necesidad de transmitir ideas, pensamientos, incluso órdenes, pero no se trata tan solo de decir un "algo" para que se entienda y acate, sino que el verdadero aprovechamiento de la misma está en lo que se dice y lo que se espera lograr en el receptor a partir del mensaje, es decir, es posible a través de una comunicación eficaz lograr conductas favorables para la empresa. Es allí donde entra en acción la motivación que de acuerdo a Lourdes Münch ¹⁹, "es el proceso por medio del cual se logra la satisfacción del personal y se impulsa su conducta hacia el logro de los objetivos de acuerdo con los estándares deseados" .

Sin embargo, la motivación no consiste tan solo en decir palabras de aliento y superación, sino que se basa en un conocimiento profundo de la naturaleza humana. Es por ello que se analizarán a continuación las teorías de motivación más importantes en las cuales coinciden los tres autores de los que se ha hablado: Robbins, Münch y Rodríguez.

- Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow. En la cual se habla de que la motivación de las personas depende de la satisfacción de cinco tipos de necesidades, las cuales son: fisiológicas, de seguridad, afecto, estima y de autorrealización.

- Teoría X y teoría Y de Douglas McGregor. En ella se habla de la naturaleza del ser humano, la cual tiene un lado negativo y poco provechoso con respecto al trabajo (teoría X) y el positivo, en la que el trabajador se siente comprometido a su labor y la realiza de forma natural (teoría Y).
- Teoría de motivación-higiene de Herzberg. Nos dice que los factores de higiene ayudan a mantener un buen ambiente de trabajo, mientras que los motivadores mejoran notablemente el desempeño en el trabajo.
- Teoría de tres necesidades de McLelland. Nos habla de tres motivos o necesidades relevantes en las situaciones laborales, las cuales son: a) poder, b) afiliación y c) logro.
- Teoría de fijación de objetivos: nos dice que las metas específicas incrementan el desempeño y que las metas difíciles, cuando se aceptan, provocan un desempeño superior que el que se deriva de metas fáciles.
- Teoría del reforzamiento. Sostiene que el comportamiento tiene causas externas controladas por reforzadores, es decir, consecuencias que, cuando siguen de inmediato a una respuesta, aumentan la probabilidad de que se repita este comportamiento.
- Teoría de la equidad. Indica que los empleados perciben lo que ellos obtienen de una situación, en relación con sus esfuerzos, y luego comparan la relación aportaciones-resultado con otras personas de una función o puesto similares.
- Teoría de las expectativas. Nos dice que un individuo tiende a actuar en cierta forma, con base en la expectativa de que a ese acto le seguirá

un resultado determinado, y lo atractivo de ese resultado para el individuo.

Ahora bien, una vez que se ha logrado entender con claridad cada una de estas teorías, podremos ejercer una motivación eficiente, acompañada de un conocimiento profundo de la situación específica de la organización, lo cual traerá sino beneficios a la organización que se verán reflejados en el buen desempeño de la misma en cuestión. Sin embargo, no se debe decir que la motivación lo es todo al incrementar el desempeño, ya que "la motivación es sólo uno de los elementos importantes que contribuyen a incrementar el desempeño y la productividad" ²⁰, es decir, en él intervienen también la capacidad, las habilidades y la utilización de los medios correctos. Considerando también que "para llevar al máximo la motivación entre la fuerza laboral diversificada de hoy en día, la administración necesita pensar en términos de flexibilidad" ²¹.

De similar modo a la comunicación, debemos conocer los tipos de motivación existentes y su proceso. Así se conocen dos tipos de motivación, externa, también conocida como extrínseca y la interna, llamada también intrínseca.

La externa es la que es ajena al individuo, es decir, está fuera de su alcance y por lo tanto depende del dirigente llevarla a cabo. Ésta consiste en el otorgamiento de recompensas, así como de penalizaciones, tales como los despidos, sanciones, amonestaciones y otros. La aplicación de recompensas como de castigos debe tener un límite, es decir, debe

dosificarse, y su objetivo principal es lograr comportamientos deseables y corregir ciertas desviaciones del mismo.

La motivación interna es "aquella que se origina en el entorno de un clima favorable que permita al trabajador desarrollar su trabajo con total independencia de premio o castigos, simplemente, por el hecho de considerar que eso es lo que debe realizar" ²².

Conforme al proceso se identifican tres elementos: la necesidad, conducta y el objetivo. A continuación, se estudiarán más a fondo cada uno de ellos.

La necesidad, ya que el origen de cualquier motivación es la necesidad de un algo, partiendo del hecho de que el ser humano está plagado de un sinnúmero de necesidades que pretende cubrir y se esfuerza por lograr satisfacer. La tarea es entonces, encontrar aquellas necesidades que mueven a las personas a actuar como lo son: la subsistencia, la seguridad, el sentimiento de pertenencia, la afiliación y otras.

Como se mencionó en el párrafo anterior, para satisfacer una necesidad se necesita actuar, de esta forma se genera una conducta, que según Rodríguez Valencia se define como "la manifestación externa de lo que un sujeto está dispuesto a realizar para lograr un determinado objetivo" ²³.

A través de la motivación es donde se logra generar conductas positivas.

Y finalmente el objetivo, con respecto a ello, Rodríguez Valencia nos dice que "cuando una persona consigue su objetivo habrá satisfacción, es decir,

habrá una conducta satisfecha, motivada; por el contrario, si la persona no consigue su objetivo habrá frustración" ²⁴.

Con lo anterior queda establecido que motivar no es una actividad sencilla, sino que se necesitan conocimientos profundos de las teorías y de la propia empresa, que nos den resultados positivos; si se logra ser un buen motivador se logrará también ser un líder.

Liderazgo

El liderazgo está muy lejos de ser una actividad simple y mucho menos dentro de una empresa, la dirección y el liderazgo no van de la mano, es decir, no todo directivo es un líder y no todo líder puede ser directivo, de acuerdo a Robbins, "a los administradores se les nombra. Tiene poder legítimo, que les permite premiar y castigar. Su habilidad para influir descansa en la autoridad formal que es inherente a sus puestos. En contraste, a los líderes se les puede nombrar o pueden surgir del grupo. Los líderes pueden influir sobre otras personas para que se desempeñen más allá de las acciones que dicta la autoridad formal" ²⁵. Lo ideal sería entonces, ser un dirigente que a su vez funja como líder de la organización.

Para Lourdes Münch el liderazgo "consiste en inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización" ²⁶.

Se dice que el liderazgo es el medio por el cual lograremos los objetivos, sin embargo, para ser un líder se necesitan una serie de requerimientos básicos, algunos líderes nacen con esa habilidad, pero también hay que saber aprovecharla y pulirla. Entre los elementos básicos están: la

inteligencia, el constante aprendizaje y la capacidad de detectar oportunidades.

Ahora bien, las habilidades de liderazgo requeridas son: para las relaciones humanas, técnicas, y conceptuales. Dentro de las características del perfil del líder de acuerdo a Lourdes Münch se enlistan las siguientes: confianza y dominio de sí mismo, visión, iniciativa, sentido común, comunicación, optimismo, don de mando, justicia, sinceridad, lealtad, disciplina, espíritu de logro, respeto, sencillez y humildad ²⁷.

Así mismo Rodríguez nos explica las diversas funciones del líder, las cuales son: percibir el cambio, es decir, percibir y promover los cambios que son necesarios producir en la empresa; crear una nueva visión, cuando la percibieron el cambio entonces son capaces de procesar la información y formular un proyecto que responde a las demandas de sus seguidores. Una vez creada la visión, establece el cambio y el rumbo que deberá seguir. Otras funciones son: analizar el cambio y establecer prioridades, movilizar a los seguidores, resolver las tensiones y conflictos, mantener y fortalecer la cohesión del equipo y conseguir los objetivos propuestos ²⁸.

Como en el caso de motivación, se estudiarán algunas de las teorías del liderazgo, esto con el fin de entender mejor cómo se lleva a cabo.

- Teorías de las características. Estas teorías aíslan las características que distinguen a los líderes de los que no lo son. Mencionando que hay seis rasgos que distinguen a los líderes: el impulso, deseo de dirigir, honradez

e integridad, autoconfianza, inteligencia y conocimientos re relación con el puesto.

- Teorías del comportamiento. Identifican los comportamientos que distinguen a los líderes efectivos de los ineficaces.
- Teorías de contingencia. Como el modelo de contingencia de Fiedler que nos dice que los grupos efectivos dependen de una vinculación correcta entre el estilo del líder de interactuar con sus subordinados y el grado hasta el cual la situación proporciona control e influencia al líder.
- Teoría trayectoria-meta. Dice que el comportamiento de un líder es aceptable para sus subordinados hasta en tanto la vean como unas fuentes de satisfacción, ya sea inmediata o futura.
- Modelo de líder-participación. Teoría de liderazgo que proporciona un juego de reglas para determinar la forma y cantidad de la toma de decisiones participativas en diferentes situaciones.
- Teoría de atribución del liderazgo. Esta teoría propone que el liderazgo es simplemente una atribución que la gente hace respecto a otros individuos.
- Teoría del liderazgo carismático. Propone que los seguidores hacen atribuciones de habilidades heroicas o extraordinarias del liderazgo, cuando observan ciertos comportamientos ²⁹.

2.2. Antecedentes de la Investigación

Internacional

Serrano B, Portalanza A ³⁰, Ecuador, 2014. En su investigación Influencia del Liderazgo sobre Clima Organizacional. El objetivo central de este

artículo es analizar la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Se hace una revisión de los antecedentes del liderazgo, sus conceptos y las diferentes teorías propuestas por varios autores. Se estudia el clima organizacional, sus dimensiones y factores y se determina la influencia que tiene el liderazgo en el clima organizacional y como esto conlleva al desempeño de los trabajadores en la organización. También se revisan estudios empíricos que confirmen la relación entre las variables mencionadas y se concluye que el liderazgo es el desencadenante para un gran desempeño laboral a través de la construcción de un buen clima organizacional en base a las percepciones provocadas por el líder.

León J., Colombia, 2013. Investigó Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca Universidad Nacional de Colombia Facultad de Administración de Empresas

El interés de esta investigación fue identificar los aportes de las dimensiones Liderazgo, Comunicación y Trabajo en equipo al clima organizacional en el caso Bancolombia, Arauca. Para ello se utilizó el instrumento de recolección de datos adaptado Organizational Climate Questional, modelo de Litwin y Stringer. Los resultados demostraron que las 03 dimensiones aplicadas para la determinación del clima se encuentran percibidas de forma positiva por los empleados de la organización. Se constató que el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo son componentes claves que aportan significativamente a la gestión administrativa del sistema, convirtiéndose en un valor agregado para la

competitividad y productividad de la empresa Grupo Bancolombia, Arauca. A partir de dicho resultado se muestran algunas recomendaciones para mejorar la percepción del clima organizacional.³¹

Nacionales

Quintana A et. Al, Perú 2012. Realizaron la investigación, Percepción del Bullying, Gestión de conflictos y clima escolar en Directores y Docentes, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. Con el objetivo de explorar la relación entre las habilidades de gestión para la negociación de conflictos, la percepción del bullying y el clima organizacional en la escuela que presentan los directivos y docentes de centros educativos, se investigó a los estamentos directivo y docente de seis centros educativos. La obtención de datos se hizo a través de tres instrumentos: el Cuestionario de Clima Social Organizacional y otros dos que fueron especialmente adaptados a nuestro medio: la escala de percepción de bullying en docentes y directivos de Centros Educativos y el Test de Habilidades para la Gestión en la Negociación de Conflictos. Se recogió la información mediante un diseño de tipo descriptivo-correlacional, con un muestreo no probabilístico circunstancial de la población a estudiar. Para cuantificar los resultados se aplicó el estadístico no paramétrico Tau de Kendall para establecer las correlaciones entre las variables mencionadas. Finalmente, se concluye que cuando en el clima organizacional escolar los directores que se muestran autocráticos se presenta mayor prevalencia de acoso entre pares en los centros educativos; mientras que, cuando en el clima organizacional escolar se presenta red permanente de amistad y apoyo

entre el profesorado, va a presentarse menor prevalencia de acoso entre pares en los centros educativos.³²

Padilla D , Perú, 2005. , en su trabajo de investigación: “Percepción de los Docentes, Administrativos y Alumnos sobre el Liderazgo y Cultura Organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego. La presente investigación descriptiva correlacional estudia el Grado de Relación entre Liderazgo, las Relaciones Interpersonales y el Clima organizacional percibido por los Trabajadores de la Institución Educativa Nacional.

Se buscó demostrar que liderazgo, las relaciones interpersonales y el clima organizacional tienen una relación directa. Se contó con una muestra de 4 directivos, 6 jerárquicos, 58 docentes y 08 administrativos. Se utilizó, el diseño correlacional; el método cuantitativo; una encuesta con 3 partes: Una de liderazgo; una de relaciones interpersonales y otra de clima organizacional. El cuestionario fue elaborado dándose la validez y confiabilidad estadística.

La conclusión general a la que hemos llegado es que existe una relación directa entre liderazgo y las relaciones interpersonales y el clima organizacional. La prueba estadística del chi cuadrado arrojó un valor $p < 0.05$.³³

Alcaide L, Perú 2002. En su tesis Estilos de Gestión según género en el Diseño del Proyecto Educativo Institucional en Institutos Superiores, Lima Más de la mitad de los docentes y las docentes, a través de un 63.64% en el ítem a, en el que aseguran que la directora siempre estimula su desarrollo

profesional y, muy lejanamente, con un porcentaje de 27.27% está el ítem b, que involucra al 40% de las docentes, que opinan que la directora a veces estimula el desarrollo profesional, respuesta que, para nosotros, también confirma que el apoyo de la institución sólo es en capacitaciones relacionadas con su área.³⁴

Locales

No se ha encontrado referencias sobre el tema de investigación.

2.3. Bases Teóricas

Teoría bifactorial de Herzberg.

Mientras Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior de las personas), Herzberg basa la suya en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).

La teoría bifactorial tuvo como sustento los estudios que Frederick Herzberg, junto a su grupo de investigación, desarrollara en las empresas de Pittsburg, Estados Unidos de América. La investigación consistía en un cuestionario en el cual se preguntaba a ingenieros y contadores acerca de los factores que producían satisfacción e insatisfacción en su trabajo. De dicha investigación se lograron separar dos tipos de factores.

- Factores higiénicos: Estos factores permiten que la persona no se sienta insatisfecha en su trabajo, pero no implica que generen la motivación

necesaria para la consecución de los objetivos. Ejemplos: Las condiciones de trabajo, supervisión recibida, salario, etc.

- Factores motivacionales: Representan la energía que da el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas en la organización, con el objeto de alcanzar los resultados. Ejemplos: el grado de responsabilidad, el reconocimiento, la posibilidad de progreso, etc.

En síntesis, la teoría de los dos factores afirma, por un lado, que la satisfacción en el cargo es función del contenido, o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo, y puede estar más relacionada con los llamados factores motivadores; y por otro, que la insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general, lo que más bien está asociado a los factores higiénicos.

La falta de cobertura de los factores higiénicos, traerá consigo la preocupación por satisfacer necesidades asociadas, lo que impedirá un estado de motivación y provocará la insatisfacción. La satisfacción, incluso a un nivel mínimo, de estas necesidades, evitará la permanencia del estado de insatisfacción, pero no será suficiente para provocar una actitud motivarte ³⁵.

Teoría de la modificación de la conducta de B.F. Skinner

B. F. Skinner, dice que todas las personas son productos de los estímulos que reciben del mundo exterior (nótese su afiliación conductista que lo ubica como neo conductista). Si se especifica lo suficientemente el medio ambiente, se pueden predecir con exactitud las acciones del individuo.

El refuerzo positivo consiste en las recompensas por la labor bien efectuada, produciendo cambios en el comportamiento, generalmente, en el sentido deseado. No sólo forma el comportamiento, sino que además enseña.

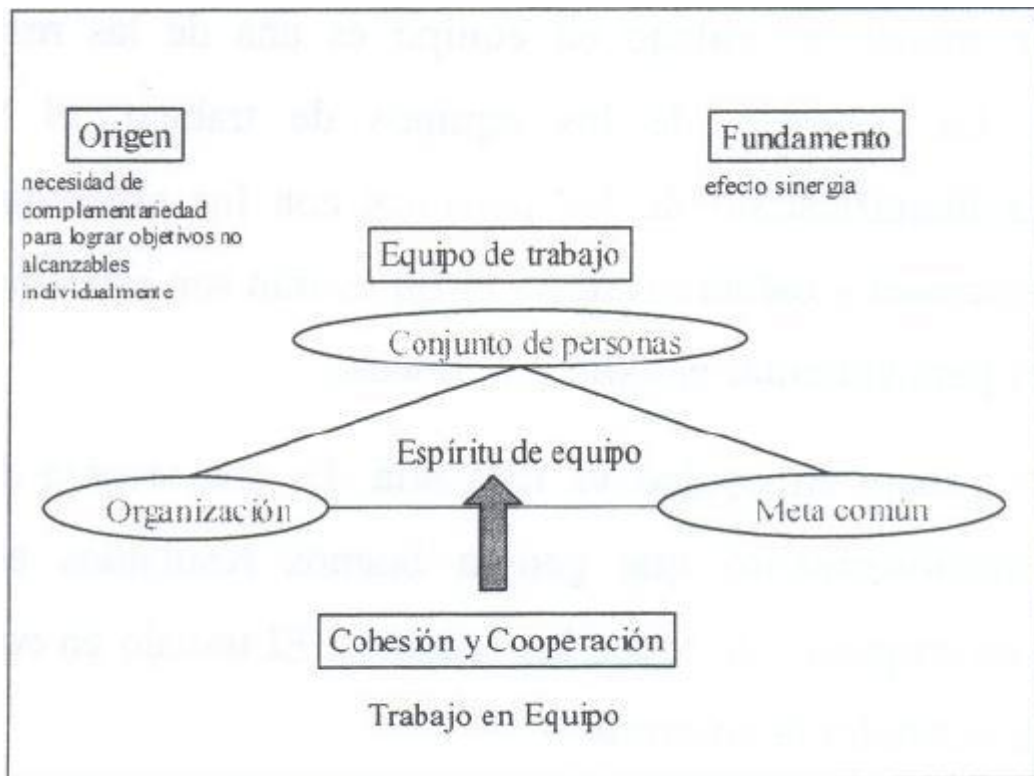
El refuerzo negativo está constituido por las amenazas de sanciones, que en general producen un cambio en el comportamiento, pero de forma impredecible e indeseable. El castigo producido como consecuencia de una conducta indebida no implica la supresión de hacer mal las cosas, ni tampoco asegura que la persona está dispuesta a comportarse de una forma dada, a lo sumo puede aprender a evitar los castigos. El autor de esta teoría propone la conducta escapista en evitación del castigo.

En líneas generales, el conductismo trató de establecer un nexo entre el organismo y el medio, excluyendo los conceptos y realidades subjetivas mediatizado ras de esa relación, tales como: voluntad, idea y pensamiento. Los postulados filosóficos del conductismo parten del positivismo, y de una concepción de la naturaleza humana que considera a la persona como una máquina capaz de aprender asociaciones y cuyo desarrollo psicológico se debe a la acumulación de asociaciones y hábitos

TRABAJO EN EQUIPO

El equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. En esta definición están implícitos los tres elementos clave del trabajo en equipo:

- **Conjunto de personas:** los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan a los mismos una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes, etc.), que van a influir decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos.
- **Organización:** existen diversas formas en las que un equipo se puede organizar para el logro de una determinada meta u objetivo, pero, por lo general, en las empresas esta organización implica algún tipo de división de tareas. Esto supone que cada miembro del equipo realiza una serie de tareas de modo independiente, pero es responsable del total de los resultados del equipo.
- **Objetivo común:** no debemos olvidar, que las personas tienen un conjunto de necesidades y objetivos que buscan satisfacer en todos los ámbitos de su vida, incluido en trabajo. Una de las claves del buen funcionamiento de un equipo de trabajo es que las metas personales sean compatibles con los objetivos del equipo.



En resumen, podríamos definir el trabajo en equipo como la acción individual dirigida, que, al tratar de conseguir objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo. La cooperación se refiere al hecho de que cada miembro del equipo aporte a éste todos sus recursos personales para ayudar al logro del objetivo común. Esto se observa cuando los componentes del equipo realizan actividades como las siguientes:

- Ofrecer nuevas ideas y proporcionar soluciones a las dificultades del equipo
- Interesarse por las ideas de otros y desarrollarlas
- Ofrecer información relevante y hechos contrastados
- Intentar coordinar las actividades de los miembros y clarificar las aportaciones de éstos.

- Evaluar los resultados del equipo

Cuando existe una incompatibilidad entre las metas personales y las del equipo, ocurre que los integrantes del equipo reducen la cooperación (no se esfuerzan, ocultan información, etc.).

Por otra parte, la cohesión es el grado de atracción que cada miembro del equipo siente hacia éste. Los equipos cohesionados se caracterizan porque tienen menos conflictos, y cuando éstos surgen, se encauzan y se resuelven de manera positiva, la comunicación es más fluida y todos los integrantes sienten que tienen la oportunidad de participar en las decisiones tomadas por el equipo. Esto refuerza la motivación.

Los componentes de un equipo cohesionado valoran su pertenencia y se esfuerzan por mantener relaciones positivas con los miembros de otros equipos.

Adquieren un sentido de lealtad, seguridad y autoestima por el grupo, que satisface sus necesidades individuales.

En los equipos cohesionados se observa que los miembros desarrollan una serie de actividades importantes para el mantenimiento del mismo. Se trata de una serie de comportamientos que mantienen el equipo como un sistema social que funciona, y que evita los antagonismos emocionales y los conflictos. En un equipo efectivo, cada miembro favorece las relaciones interpersonales y aporta sus habilidades para trabajar juntos a lo largo del tiempo. Ejemplos de actividades de mantenimiento del equipo son:

- Animar, aceptar y mostrar acuerdo con las ideas de los demás, mostrando solidaridad
- Contribuir a armonizar las disensiones del equipo, reconciliando diferencias
- Expresar estándares de realización que ha de alcanzar el equipo o ha de usar en la evaluación del proceso del mismo
- Caminar con el equipo, estando de acuerdo en realizar las ideas de los otros
- Alentar la participación de todos y no sólo de unos pocos ⁽³⁶⁾

2.4. Definiciones Conceptuales

LIDERAZGO Es la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para que se dejen dirigir, compartan las ideas del grupo, permanezcan en el mismo, y ejecuten las acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de uno o varios objetivos.

El **liderazgo** es el arte de **influenciar, comandar y conducir** a personas.

Etimológicamente, su raíz está en el vocablo inglés *leader*, que significa 'líder', y se compone con el sufijo "-azgo", que indica condición o estado.

COMUNICACIÓN En términos generales, la **comunicación** es un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes.

Definición de Comunicación:

- Para María del Socorro Fonseca, comunicar es "llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes"
- Según Stanton, Etzel y Walker, la comunicación es "la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte"
- Para Lamb, Hair y McDaniel, la comunicación es "el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos"
- Según Idalberto Chiavenato, comunicación es "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social"³⁷.
- Robbins y Coulter nos brindan la siguiente definición: "Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados".

MOTIVACION

La **motivación** es la acción y efecto de motivar. Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de

una persona. Se forma con la palabra latina *motivus*('movimiento') y el sufijo -ción ('acción', 'efecto').³⁸

TRABAJO EN EQUIPO

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. En esta definición están implícitos los tres elementos clave del trabajo en equipo:

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. El trabajo en equipo es la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común. ³⁹.

CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional, es una percepción individual de la empresa y su entorno, convirtiéndose en mediador para que las personas desarrollen procesos creativos innovadores y la adecuada gestión de este, formando un entorno en el cual se puedan tener mayor identidad con la empresa, apertura al cambio, autonomía, trabajo en equipo y motivación para hacer su labor cada vez mejor, son factores fundamentales en la dinámica administrativa.

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. ⁴⁰.

2.5. Sistema de Hipótesis

Hi. El Liderazgo, la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo si influyen, en el clima organizacional de la DIRESA, Huánuco 2015

Ho. El Liderazgo, la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo no influyen, en el clima organizacional de la DIRESA, Huánuco 2015

a. Sistema de variables, dimensiones e indicadores

Esquema del diseño de operativización

b.1) Variable Dependiente

Clima organizacional DIRESA Huánuco 2015

b.2) Variable Independiente

Liderazgo,

Comunicación

Motivación y

Trabajo en equipo

2.6. Operacionalización de Variables (dimensiones e indicadores)

| VARIABLE | DESCRIPCION | CATEGORIA | | TIPO |
|-----------------------------|---|---|--|---|
| LIDERAZGO | Es la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para que se dejen dirigir, compartan las ideas del grupo, permanezcan en el mismo, y ejecuten las acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de uno o varios objetivos. | Presente Ausente | | Cualitativa Nominal dicotómica |
| COMUNICACION | Comunicación en términos generales, la comunicación es un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes. Es decir, que cada vez que nos comunicamos con nuestros familiares, amigos, compañeros de trabajo, socios, clientes, etc. | Efectiva No efectiva | | Cualitativa Nominal |
| MOTIVACION | La motivación es la acción y efecto de motivar. Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona | Presente Ausente | | Cualitativa Nominal |
| TRABAJO EN EQUIPO | Trabajo en equipo Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. En esta definición están implícitos los tres elementos clave del trabajo en equipo: | Adecuado inadecuado | | Cualitativa Nominal |
| CLIMA Organizacional | El clima organizacional, es una percepción individual de la empresa y su entorno, convirtiéndose en mediador para que las personas desarrollen procesos creativos innovadores y la adecuada gestión de este, formando un entorno en el cual se puedan tener mayor identidad con la empresa, apertura al cambio, autonomía, trabajo en equipo y motivación para hacer su labor cada vez mejor, son factores fundamentales en la dinámica administrativa. | Bueno Malo Adecuado Inadecuado Beneficioso Perjudicial | | Cualitativa Nominal dicotómica |

CAPÍTULO III

3.- Marco Metodológico

3.1. Tipo de investigación

Según la intervención fue de **tipo observacional**

Según la planificación fue de **tipo prospectivo** ya que la información se recogió luego de planeado el estudio observando el comportamiento de las variables

Según el número de variables fue de **tipo analítico** por que serán analizadas más de dos variables

Nivel de investigación

El estudio fue de nivel correlacional, ya que se pretende demostrar la relación entre las variables.

3.1.1. Enfoque

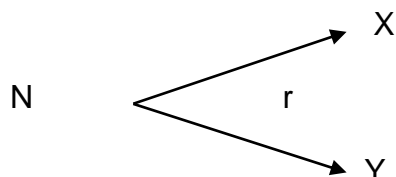
El método empelado fue de tipo inductivo, en vista de que se partirá de lo particular a lo general, para luego a través de la estadística generalizar los resultados

3.1.2. Alcance o nivel

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la Dirección Regional de Salud de Huánuco (DIRESA) durante el 2014-2015

3.1.3. Diseño

El presente estudio es un estudio descriptivo simple, no experimental, de corte transversal, con recolección prospectiva de los datos.



Dónde:

N= Trabajadores de la DIRESA Huánuco

X = nivel de influencia del liderazgo, la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo en el clima organizacional DIRESA Huánuco

Y = nivel de influencia

3.2. Población y muestra

a) Población

Todos los trabajadores que laboran en la DIRESA Huánuco en el 2014-2015 que fueron en número de 150

b) Muestra

Para la obtención de la muestra se empleó la siguiente fórmula

$$N = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P \cdot Q}{e^2(N - 1) + Z^2 P \cdot Q}$$

Nº=108

N= Tamaño de población

Z= Desviación estándar 1.96

e= Margen de error 0.05

P= Probabilidad de éxito 0.5

Q= probabilidad de fracaso 0.5

CAPÍTULO IV

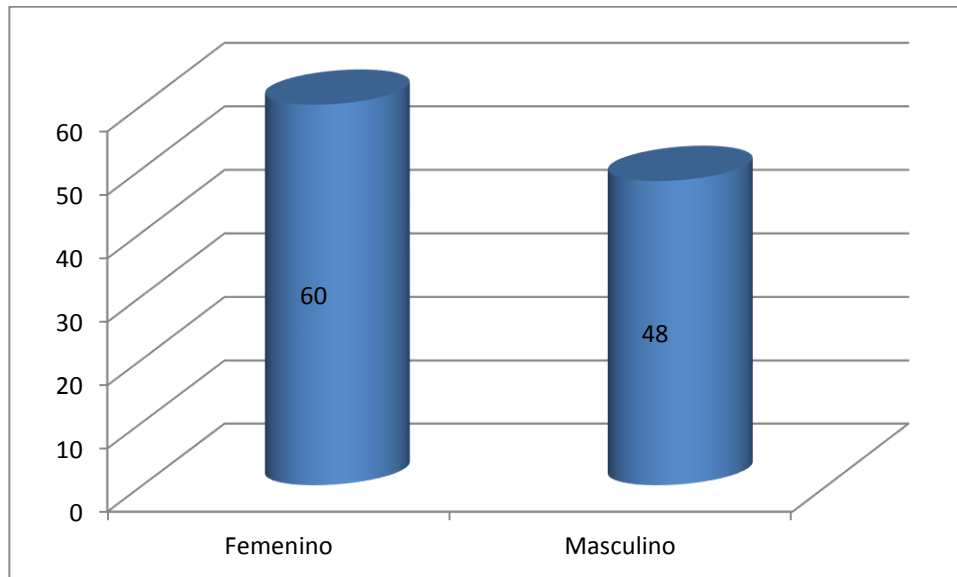
4. Resultados

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO, LA COMUNICACIÓN, LA MOTIVACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD HUÁNUCO 2015

Tabla N° 1

| Según sexo | Nº | % |
|--------------|------------|------------|
| Femenino | 60 | 55 |
| Masculino | 48 | 45 |
| Total | 108 | 100 |

Gráfico N° 1

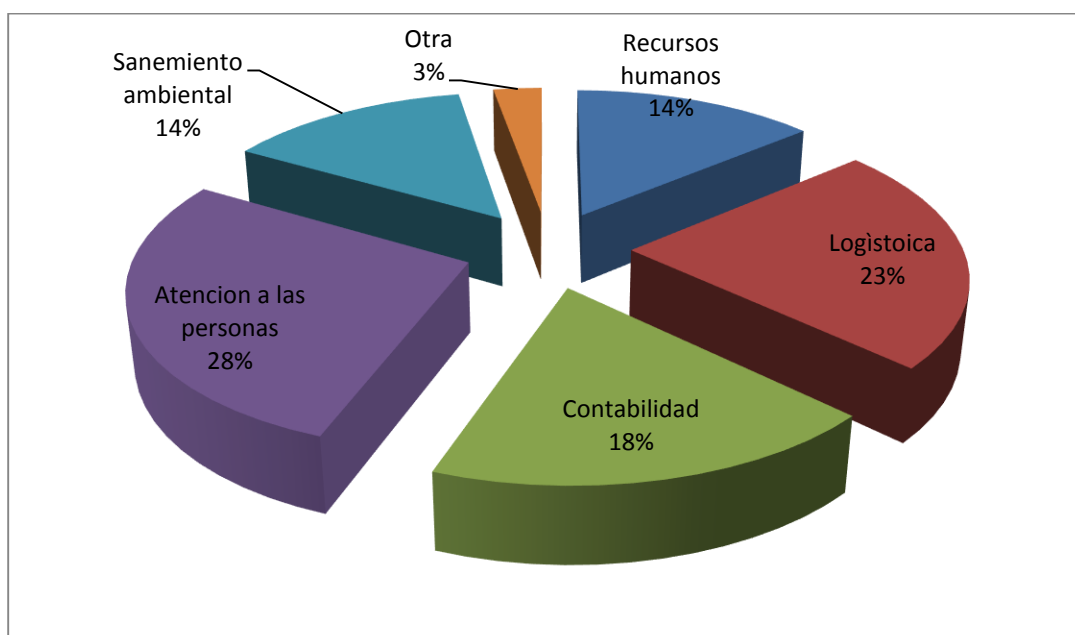


Interpretación. - Se evidencia en el presente gráfico, que el sexo que más porcentaje presenta es el sexo femenino con 55%, seguidos del sexo masculino que representa el 45%.

Tabla N° 2

| Área en que trabaja | Nº | % |
|-------------------------|------------|------------|
| Recursos humanos | 15 | 14 |
| Logística | 25 | 23 |
| Saneamiento ambiental | 15 | 14 |
| Contabilidad | 20 | 18 |
| Atención a las personas | 32 | 28 |
| Otra | 03 | 03 |
| Total | 108 | 100 |

Gráfico N° 2

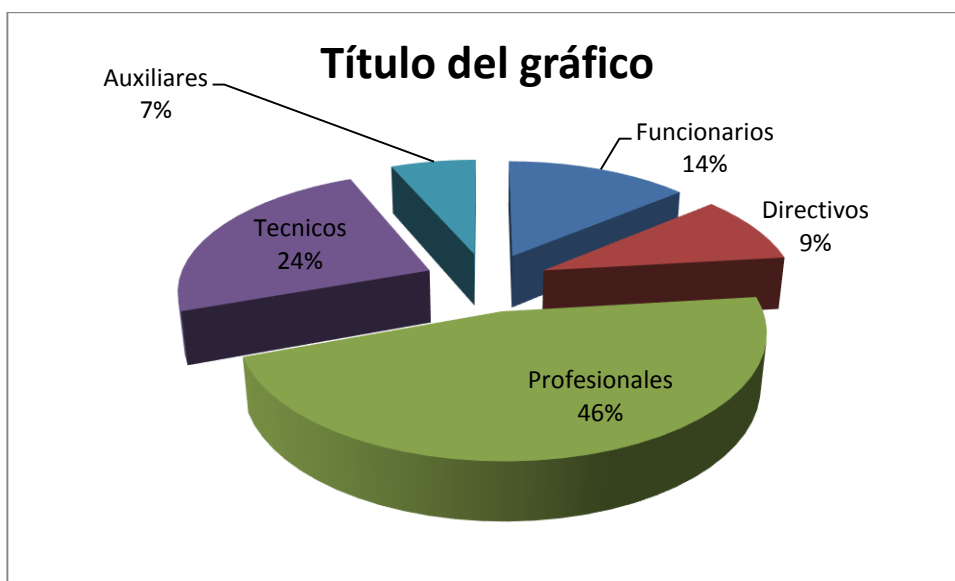


Interpretación. - Se puede observar en el resultado del presente gráfico que del total de trabajadores de la DIRESA Huánuco el 28% labora en el área de atención a las personas, el 23% en logística, el 18% en el área de contabilidad, mientras que en el área de Recursos humanos y Saneamiento ambiental laboran el 14% respectivamente.

Tabla N° 3

| Nivel dentro de la Organización | N° | % |
|--|------------|------------|
| Funcionarios | 15 | 14 |
| Directivos | 10 | 09 |
| Profesionales | 50 | 46 |
| Técnicos | 26 | 24 |
| Auxiliares | 07 | 07 |
| Total | 108 | 100 |

Gráfico N° 3

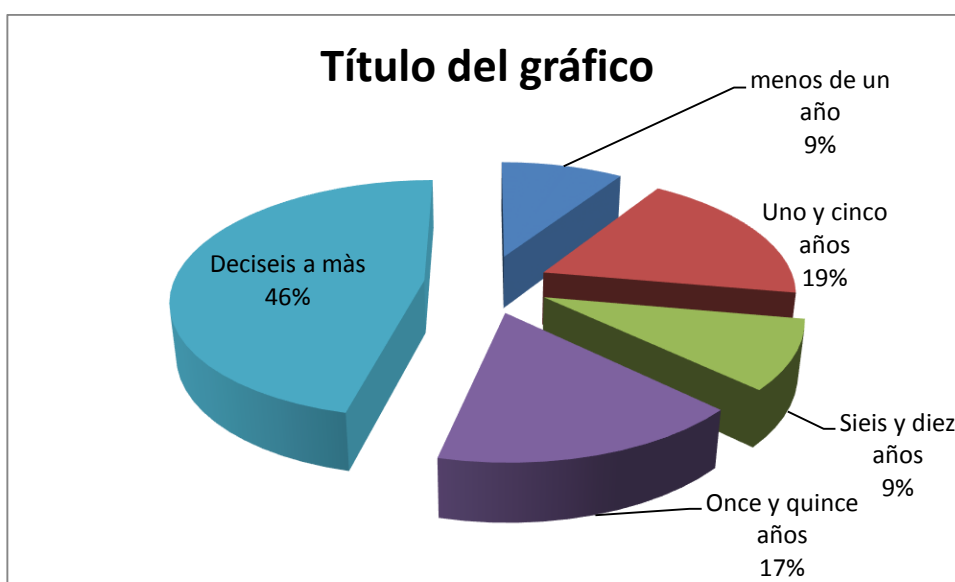


Interpretación. - Se nota en los resultados obtenidos que de acuerdo al nivel que tienen dentro de la organización, el mayor porcentaje está representado por personal profesional con el 46%, seguidas del personal Técnico con el 24%, funcionarios 14%, Directivos el 9% y personal auxiliar con el 7%.

Tabla N° 4

| Tiempo de laborar en la institución | N° | % |
|--|------------|------------|
| Menos de un año | 10 | 09 |
| Entre uno a cinco años | 20 | 19 |
| Entre seis y diez años | 10 | 09 |
| Entre once y 15 años | 18 | 17 |
| Dieciséis años a más | 50 | 46 |
| Total | 108 | 100 |

Gráfico N° 4



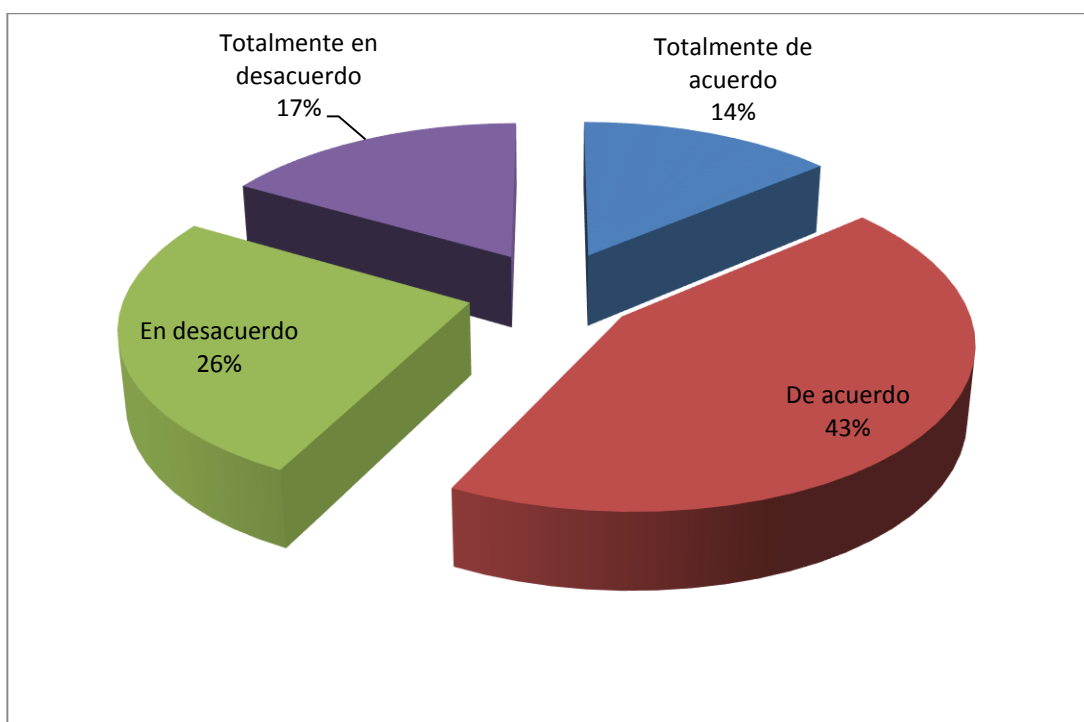
Interpretación. - Se evidencia en los resultados obtenidos, conforme se muestran en el presente gráfico, que el mayor porcentaje de trabajadores labora más de 16 años en la institución con el **46%**, seguidos de los que laboran entre once a quince años con el 17%. Uno a cinco años el 19%, seis y diez años el 9% de igual forma los que laboran menos de un año representan el 9%.

LIDERAZGO

Tabla N° 5

| La filosofía de nuestros jefes enfatiza en el factor humano, cómo se sienten las personas, escucha nuestras sugerencias | | |
|---|------------|------------|
| | Nº | % |
| Totalmente de acuerdo | 15 | 14 |
| De acuerdo | 47 | 43 |
| En desacuerdo | 28 | 26 |
| Total desacuerdo | 18 | 17 |
| TOTAL | 108 | 100 |

Gráfico N° 5

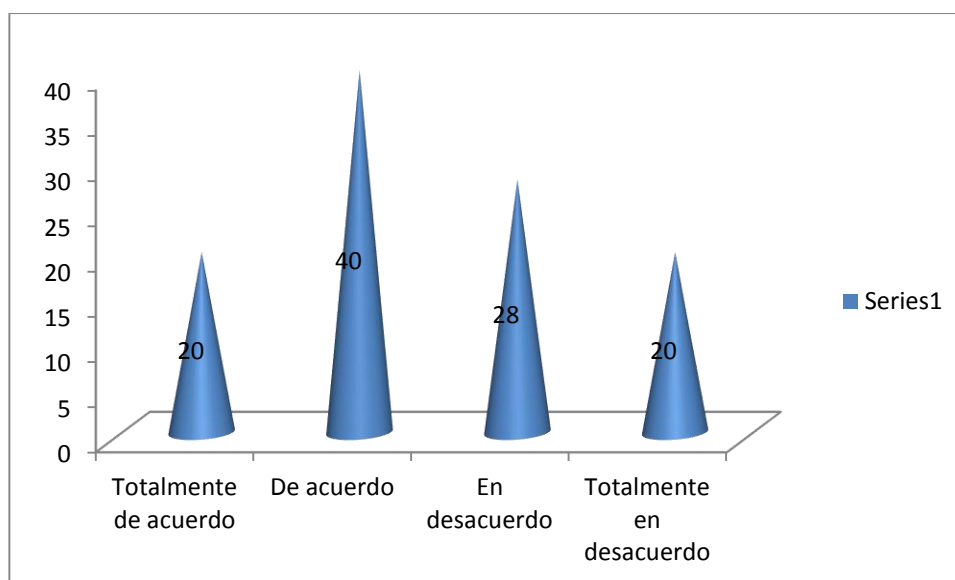


Interpretación. - En el presente resultado se evidencia que el 43% de la población sujeto a estudio refiere estar de acuerdo con la filosofía de los jefes que enfatiza el factor humano, seguidas con el 26% estar en desacuerdo, un 17% dice estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 14% respondió estar totalmente de acuerdo.

Tabla N° 6

| Mi jefe tiene en cuenta mis ideas y aportes para la toma de sus Decisiones | | |
|---|------------|------------|
| | Nº | % |
| Totalmente de acuerdo | 20 | 19 |
| De acuerdo | 40 | 38 |
| En desacuerdo | 28 | 25 |
| Total desacuerdo | 20 | 19 |
| TOTAL | 108 | 100 |

Gráfico N° 6

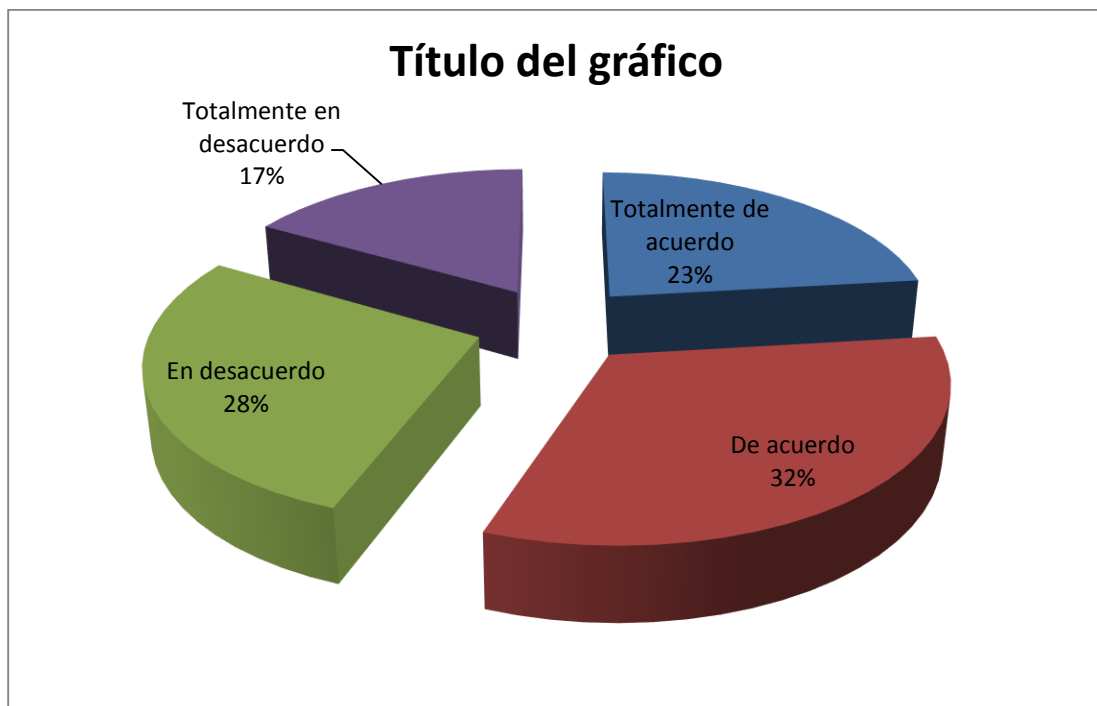


Interpretación. - en el grafico que se observa, se evidencia que el 38% de los encuestados respondieron que están de acuerdo en lo referente a que el jefe considera sus idea y aportes para la toma de decisiones, mientras que 25% dijo estar en desacuerdo, y encontramos que el 19% están totalmente de acuerdo y con el mismo porcentaje respondieron los que están totalmente en desacuerdo.

Tabla 7

| Participó activamente en reuniones de trabajo, se escuchan mis opiniones pero no son factor para la toma de decisiones de mi jefe | | |
|--|-----|-----|
| | Nº | % |
| Totalmente de acuerdo | 25 | 23 |
| De acuerdo | 35 | 32 |
| En desacuerdo | 30 | 28 |
| Total desacuerdo | 18 | 17 |
| TOTAL | 108 | 100 |

Gráfico 7

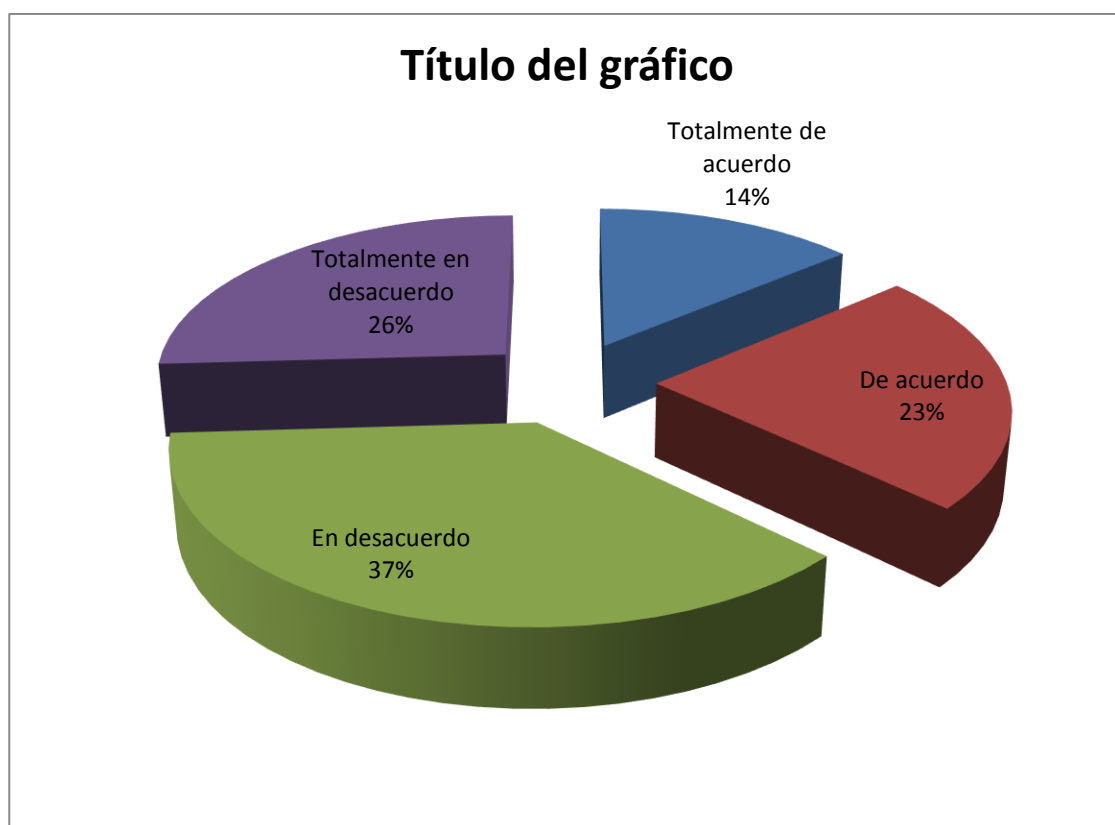


Interpretación. - Referente a la participación que tienen en las reuniones; pero que no se tienen en cuenta sus opiniones el 32% manifestó estar de acuerdo, mientras que el 28% manifestó estar en desacuerdo, el 23% estuvo totalmente de acuerdo y el 17% respondió estar totalmente en desacuerdo

Tabla Nº 8

| Aquí no importa el buen desempeño, ni las sugerencias, lo importante es cumplir con las metas propuestas | | |
|---|-----|-----|
| | Nº | % |
| Totalmente de acuerdo | 15 | 14 |
| De acuerdo | 25 | 23 |
| En desacuerdo | 40 | 37 |
| Total desacuerdo | 28 | 26 |
| TOTAL | 108 | 100 |

Gráfico Nº 8



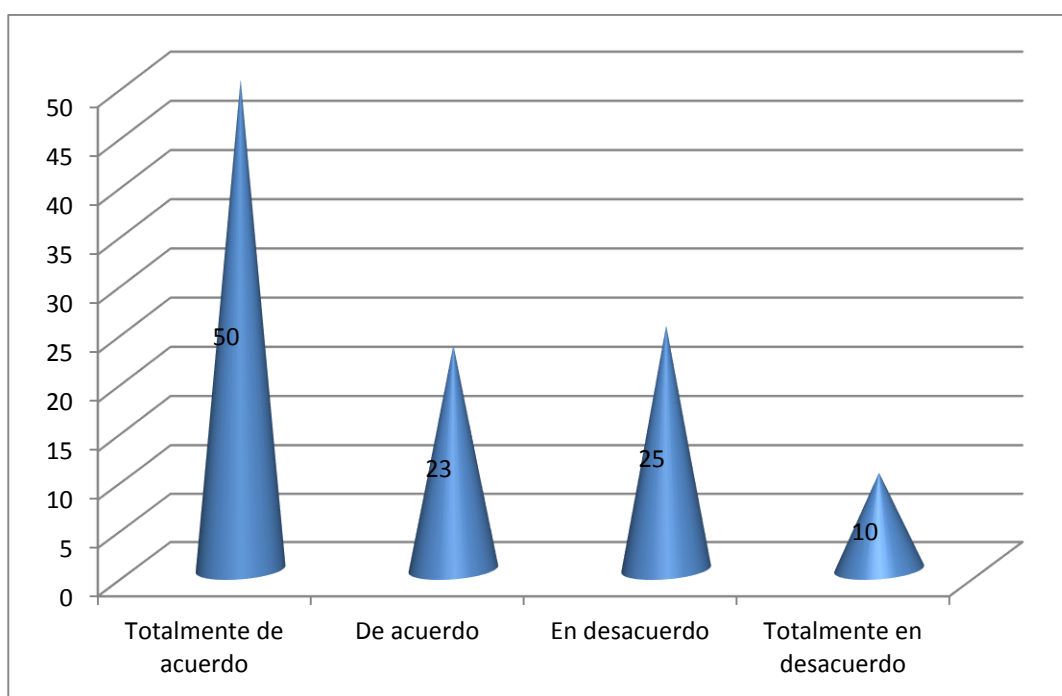
Interpretación. - En relación si es importante el buen desempeño o es más importante es cumplir con las metas, el 37% respondió estar en desacuerdo, seguidos con el 26% estar totalmente en desacuerdo, mientras que un 14% dijo estar totalmente de acuerdo.

COMUNICACION

Tabla Nº 9

| Me comunico fácilmente con los directivos de la Institución. | | |
|--|-----|-----|
| | Nº | % |
| Totalmente de acuerdo | 50 | 46 |
| De acuerdo | 23 | 21 |
| En desacuerdo | 25 | 23 |
| Total desacuerdo | 10 | 10 |
| TOTAL | 108 | 100 |

Gráfico Nº 9

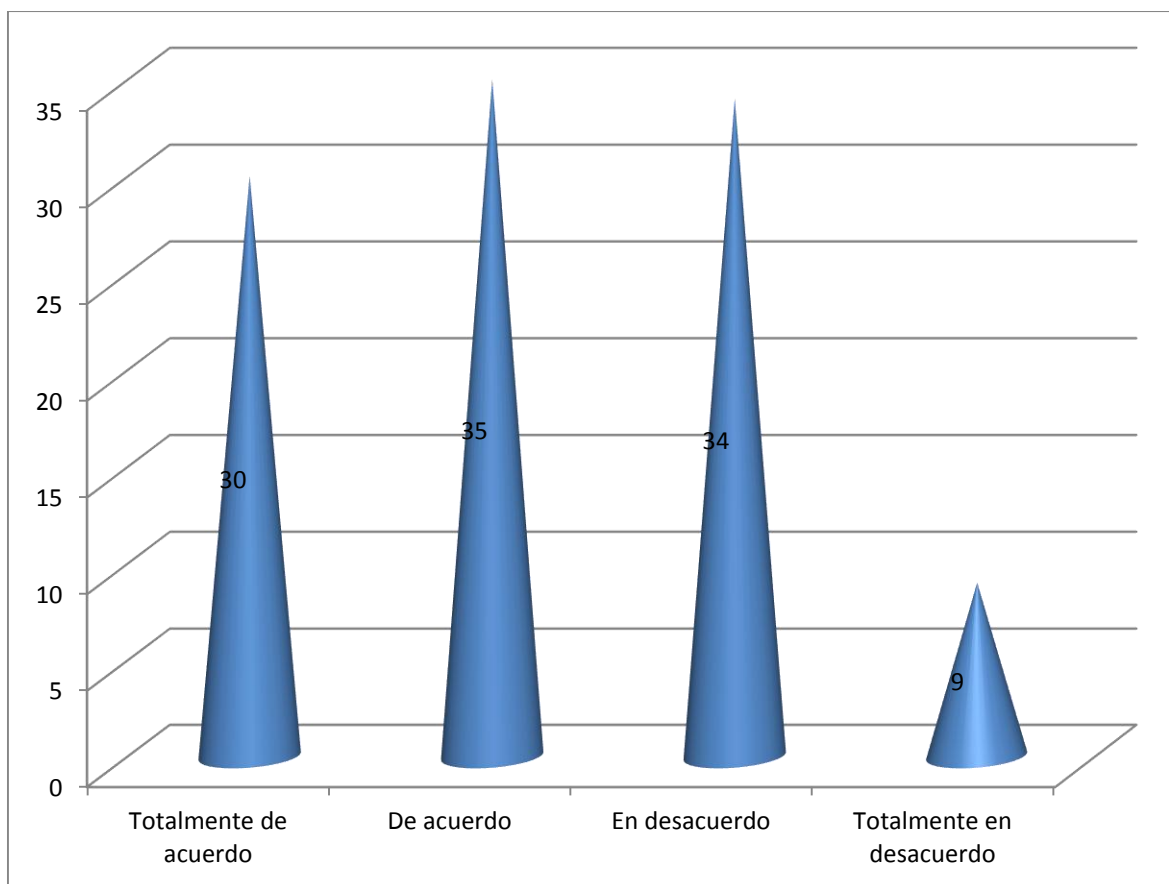


Interpretación. - Referente a la comunicación fácil que tienen con los directivos de la Institución el 46% dijo estar totalmente de acuerdo, el 23% en desacuerdo, el 21% de acuerdo y el 10% totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 10

| Soy informado por la directiva sobre mi desempeño de trabajo | | |
|---|-----|-----|
| | Nº | % |
| Totalmente de acuerdo | 30 | 28 |
| De acuerdo | 35 | 33 |
| En desacuerdo | 34 | 31 |
| Total desacuerdo | 09 | 08 |
| TOTAL | 108 | 100 |

Gráfico N° 10

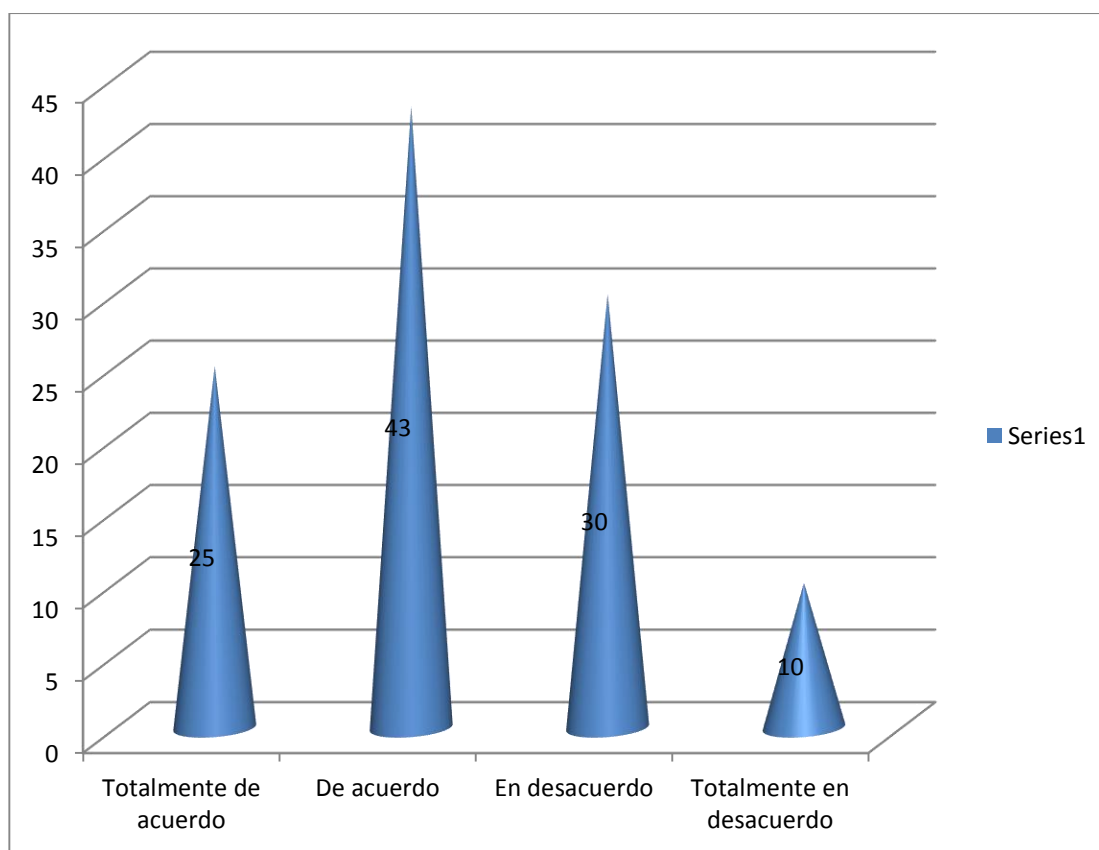


Interpretación. - la interrogante si es informado del desempeño que tiene por parte de los directivos, el 33% manifestó estar de acuerdo, seguidos del 31% estar en desacuerdo, el 28% totalmente de acuerdo y finalmente el 8% está totalmente en desacuerdo.

Tabla Nº 11

| Existe buena comunicación entre las diferentes áreas de trabajo | | |
|--|-----|-----|
| | Nº | % |
| Totalmente de acuerdo | 25 | 23 |
| De acuerdo | 43 | 40 |
| En desacuerdo | 30 | 27 |
| Total desacuerdo | 10 | 10 |
| TOTAL | 108 | 100 |

Gráfico Nº 11

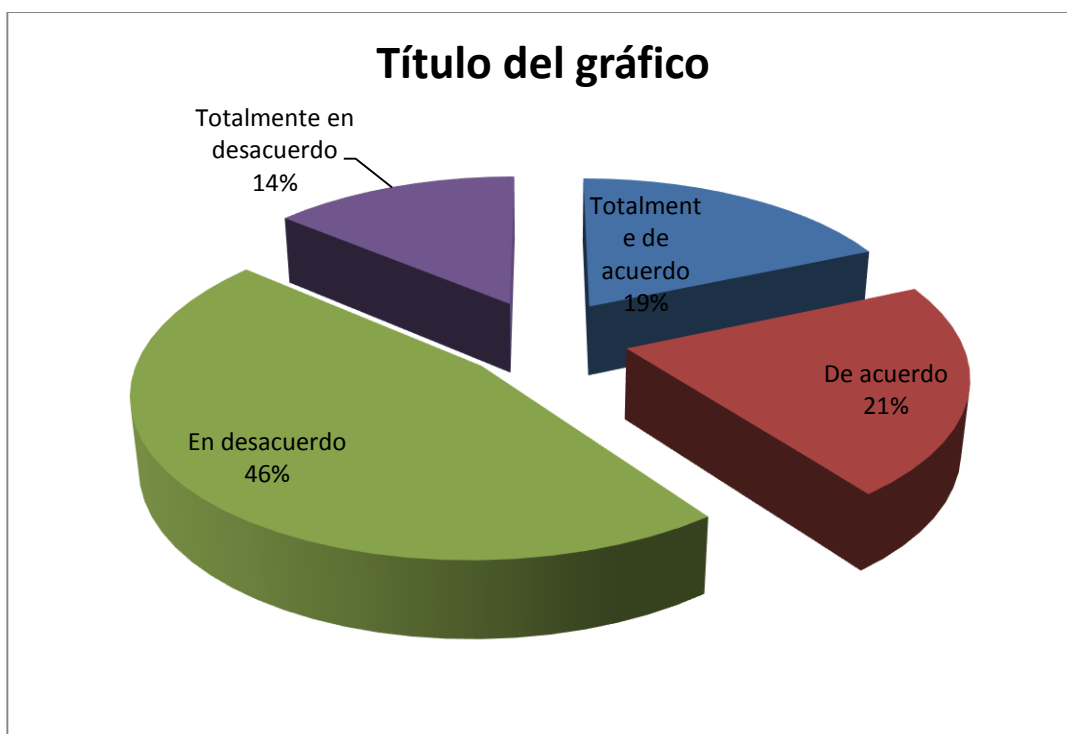


Interpretación. - Se puede observar en los resultados obtenidos en cuanto a la interrogante si existe buena comunicación entre las diferentes áreas de trabajo el 40% manifestó estar de acuerdo, el 23% estar totalmente de acuerdo, el 27% en desacuerdo y el 10 dijo estar totalmente en desacuerdo.

Tabla Nº 12

| La productividad se ve afectada por la falta de planificación y organización | | |
|--|-----|-----|
| | Nº | % |
| Totalmente de acuerdo | 20 | 19 |
| De acuerdo | 23 | 21 |
| En desacuerdo | 50 | 46 |
| Total desacuerdo | 15 | 14 |
| TOTAL | 108 | 100 |

Gráfico Nº 12

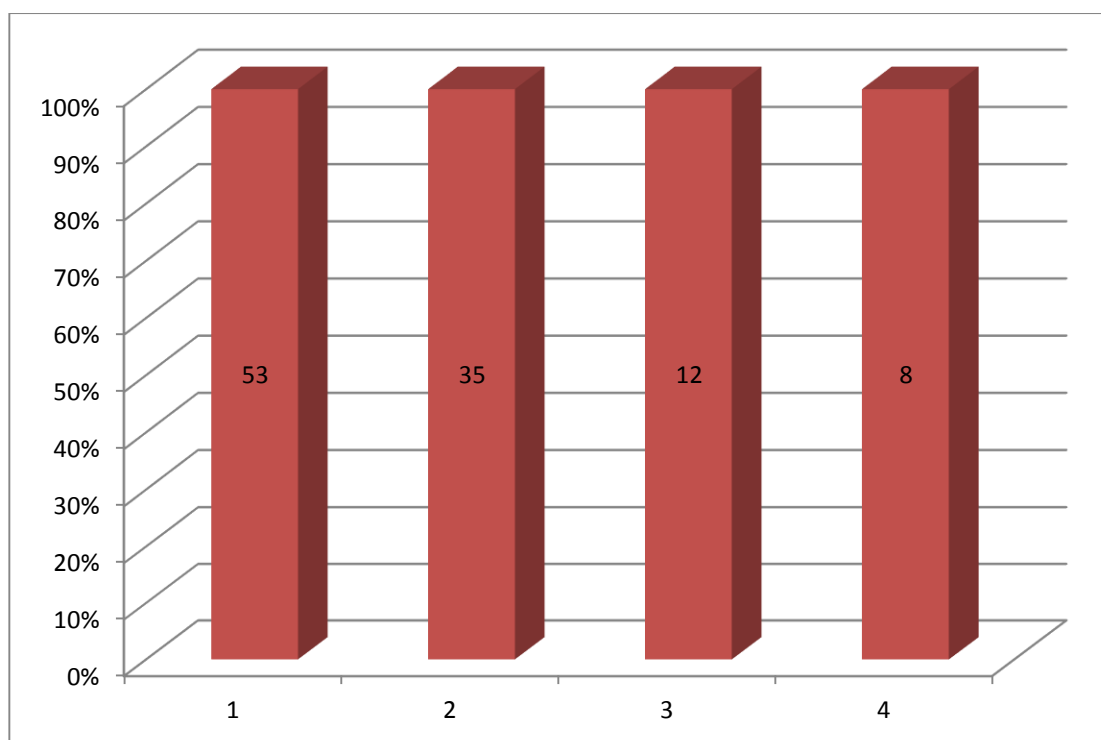


Interpretación. - En relación a la pregunta si la productividad se ve afectada por falta de planificación y organización el 46% respondió estar en desacuerdo, el 21% dijo estar de acuerdo, el 19% está totalmente de acuerdo y el 14% está totalmente en desacuerdo.

Tabla Nº 13

| Puedo entablar una conversación con mi jefe inmediato | | |
|--|-----|-----|
| | Nº | % |
| Totalmente de acuerdo | 53 | 49 |
| De acuerdo | 35 | 33 |
| En desacuerdo | 12 | 11 |
| Total desacuerdo | 08 | 07 |
| TOTAL | 108 | 100 |

Gráfico Nº 13



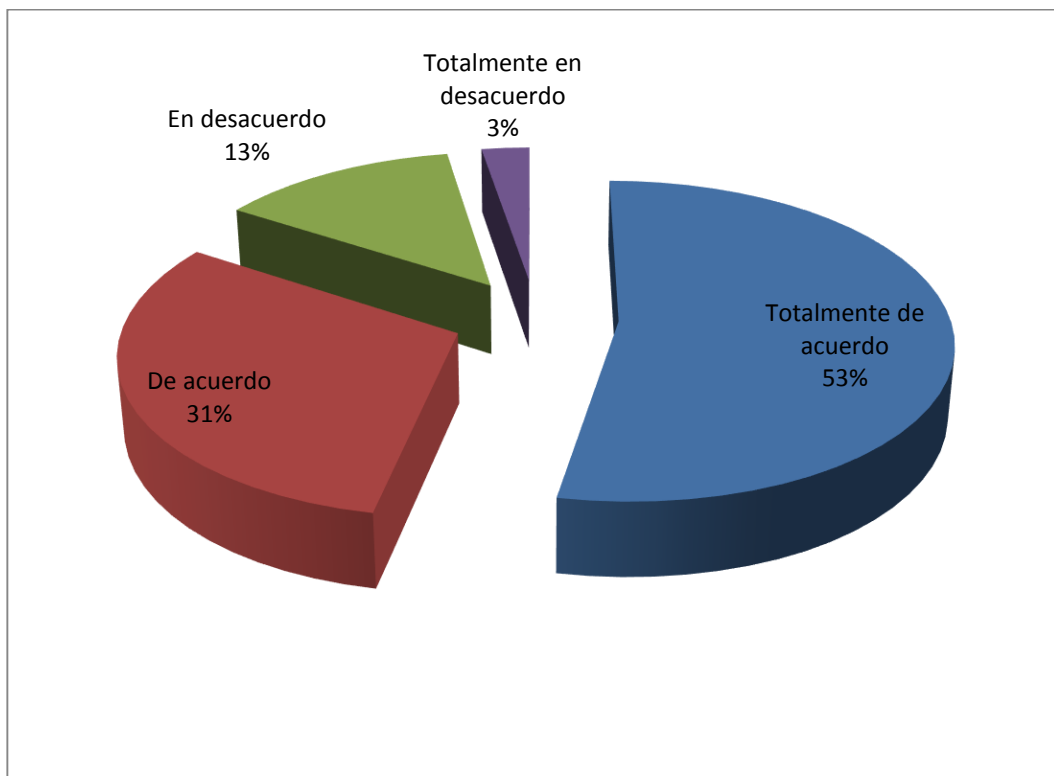
Interpretación. - Se observa en el presente resultado que un 49% respondió estar de acuerdo con la pregunta que, si puede entablar una conversación con su jefe inmediato, mientras que un 33% respondió estar de acuerdo, seguidos por un 12% que dijo no estar de acuerdo y un 7% totalmente en desacuerdo.

MOTIVACIÓN

Tabla N° 14

| Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla y Se sienten apoyado por sus gerentes o jefes | | |
|--|-----|-----|
| | Nº | % |
| Totalmente de acuerdo | 60 | 53 |
| De acuerdo | 35 | 31 |
| En desacuerdo | 15 | 13 |
| Total desacuerdo | 03 | 03 |
| TOTAL | 108 | 100 |

Gráfico N° 14

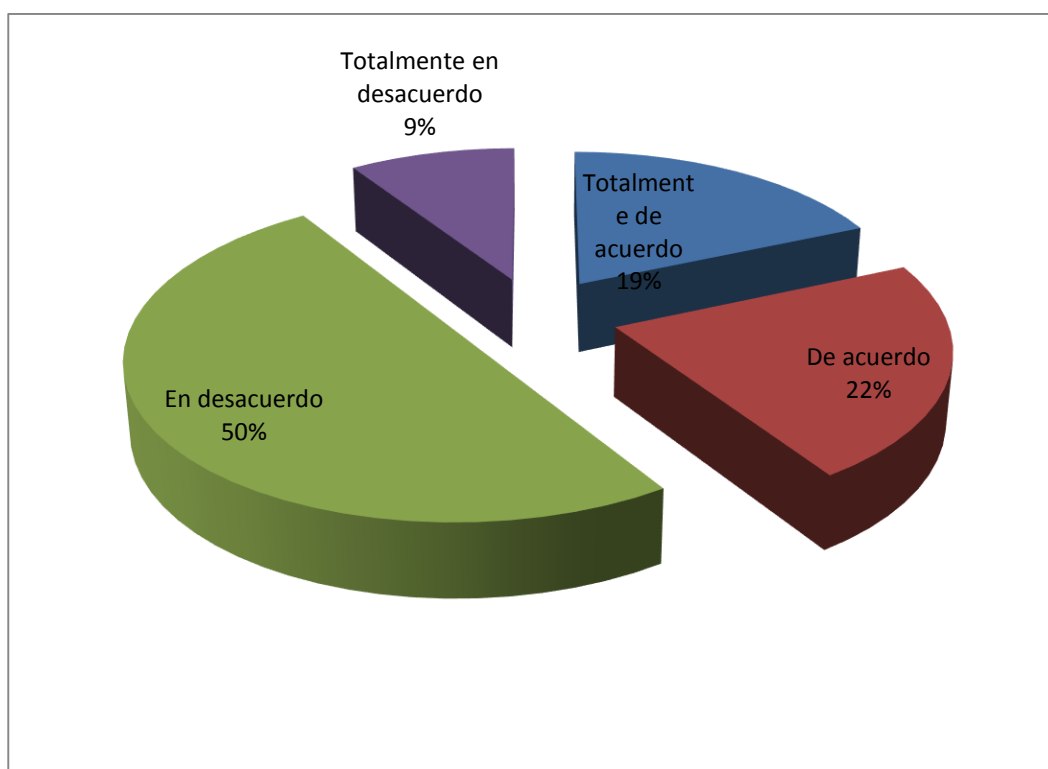


Interpretación. - Respecto a la pregunta que si está motivado y le gusta el trabajo que realiza y Se sienten apoyado por sus gerentes o jefes, un 53% dijo estar de acuerdo. Mientras que un 31% respondió estar en desacuerdo, el 13% en desacuerdo y el 3% totalmente en desacuerdo.

Tabla Nº 15

| Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo. | | |
|---|-----|-----|
| | Nº | % |
| Totalmente de acuerdo | 20 | 19 |
| De acuerdo | 24 | 22 |
| En desacuerdo | 54 | 50 |
| Total desacuerdo | 10 | 09 |
| TOTAL | 108 | 100 |

Gráfico Nº 15

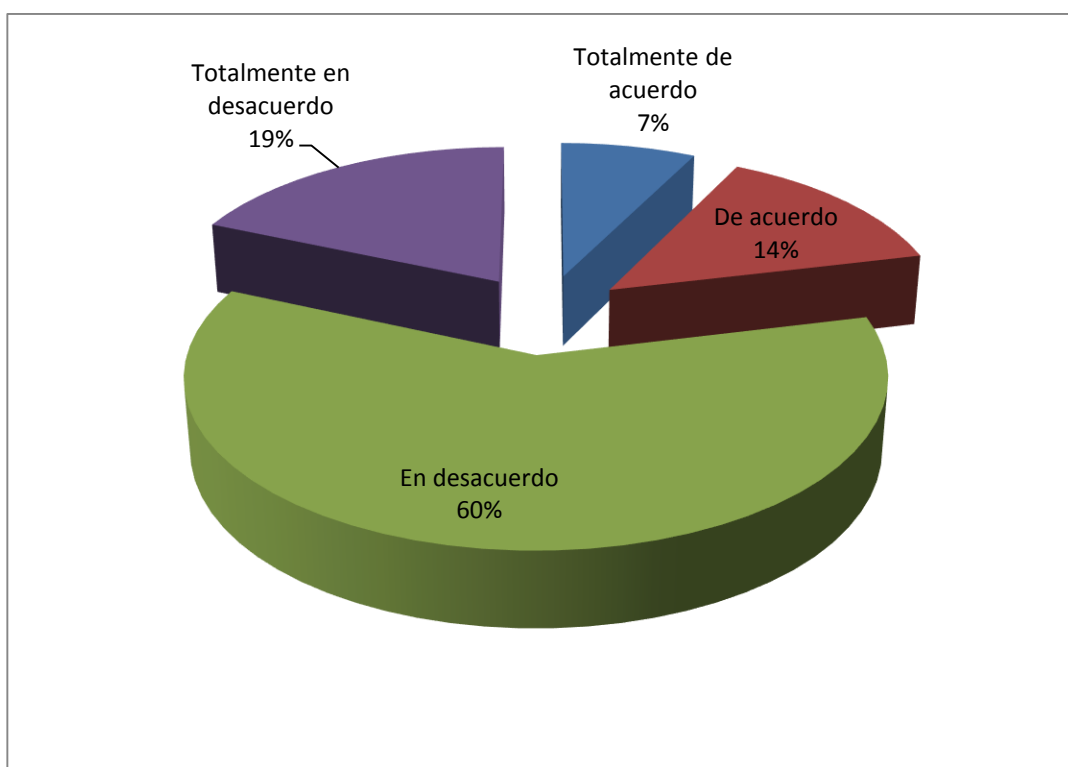


Interpretación. - En relación si recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo, un 50% manifestó estar en desacuerdo, seguidos del 22% que dijeron estar de acuerdo, mientras que un 19% dijo estar totalmente de acuerdo y un 9% dijo estar totalmente en desacuerdo.

Tabla Nº 16

| Ha recibido Usted incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación), durante los dos últimos años que viene laborando en la Institución | | |
|--|-----|-----|
| | Nº | % |
| Totalmente de acuerdo | 08 | 07 |
| De acuerdo | 15 | 14 |
| En desacuerdo | 65 | 60 |
| Total desacuerdo | 20 | 19 |
| TOTAL | 108 | 100 |

Gráfico Nº 16

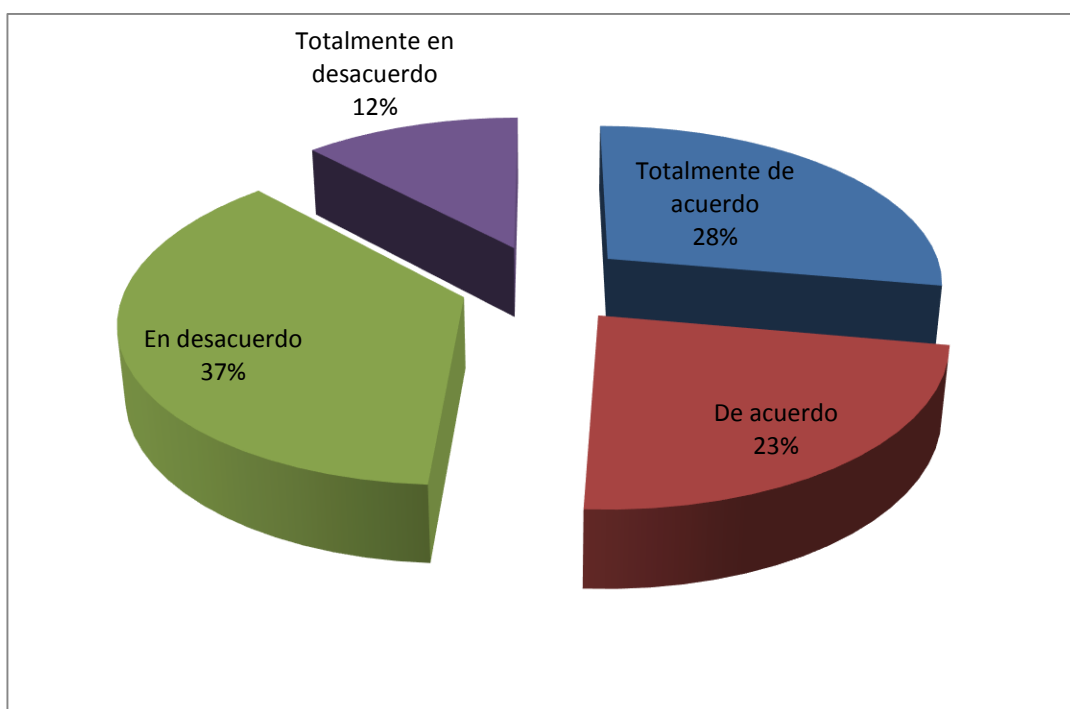


Interpretación. - En referencia a la interrogante si ha recibido incentivos o reconocimientos durante los dos últimos años el 60% respondió estar en desacuerdo, el 19% totalmente en desacuerdo, el 14% manifestó estar de acuerdo y solo un 7% dijo estar totalmente de acuerdo.

Tabla N° 17

| La capacitación recibida en su institución para el desempeño de sus funciones ha sido lo necesaria | | |
|---|-----|-----|
| | Nº | % |
| Totalmente de acuerdo | 30 | 28 |
| De acuerdo | 25 | 23 |
| En desacuerdo | 40 | 37 |
| Total desacuerdo | 13 | 12 |
| TOTAL | 108 | 100 |

Gráfico N° 17

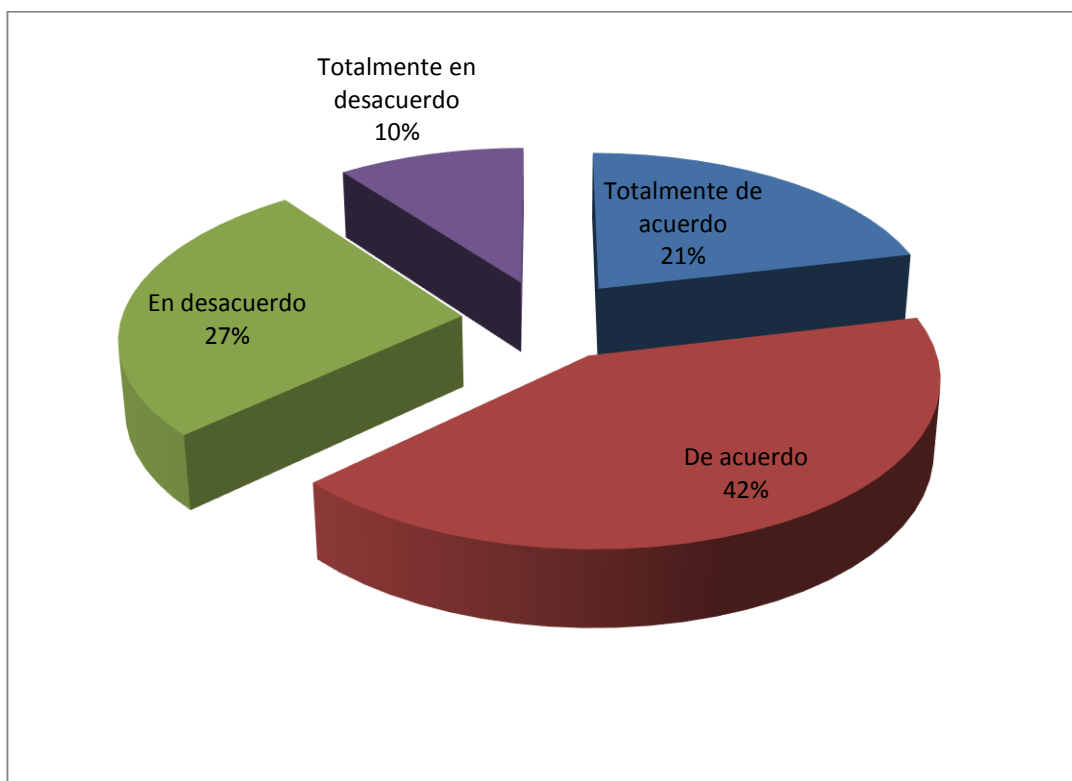


Interpretación. -Se observa en el resultado que se presenta, que en relación a que si la capacitación que ha recibido en su Institución ha sido la necesaria, un 37% respondió estar en desacuerdo, un 28% dijo estar totalmente de acuerdo, mientras que el 23% estuvo de acuerdo y un 12% dijo estar totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 18

| Considera Usted que la disposición de equipos y recursos materiales que emplea su institución para la atención es apropiada | | |
|--|-----|-----|
| | Nº | % |
| Totalmente de acuerdo | 23 | 21 |
| De acuerdo | 45 | 42 |
| En desacuerdo | 29 | 27 |
| Total desacuerdo | 11 | 10 |
| TOTAL | 108 | 100 |

Gráfico N° 18



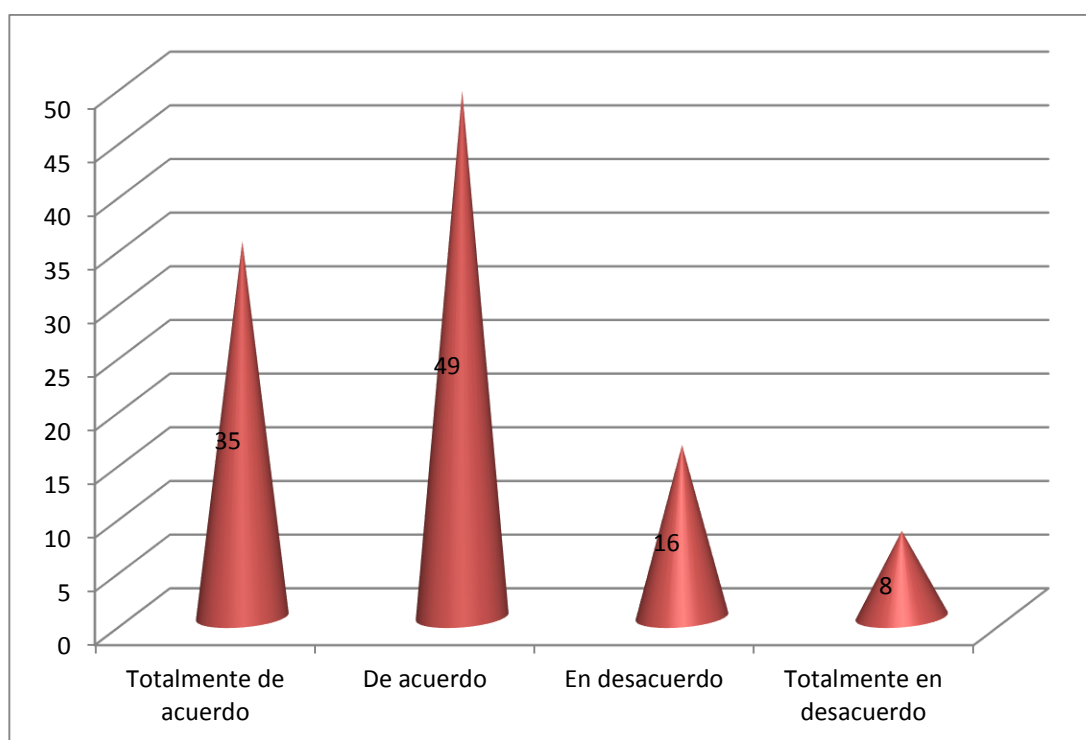
Interpretación. - Se evidencia en el presente resultado que frente a la pregunta, si consideraba que la disposición de aparatos y recursos materiales que emplea su institución para la atención es adecuada, un 42% respondió que estaba de acuerdo, el 27% dijo estar en desacuerdo, el 21% estar totalmente de acuerdo y un 10% respondió estar totalmente en desacuerdo.

TRABAJO EN EQUIPO

Tabla N° 19

| Siento que en mi equipo de trabajo hay mucha colaboración entre todos, y nos permite obtener ciertos resultados. | | |
|---|------------|------------|
| | Nº | % |
| Totalmente de acuerdo | 35 | 33 |
| De acuerdo | 49 | 45 |
| En desacuerdo | 16 | 15 |
| Total desacuerdo | 08 | 07 |
| TOTAL | 108 | 100 |

Gráfico N° 19

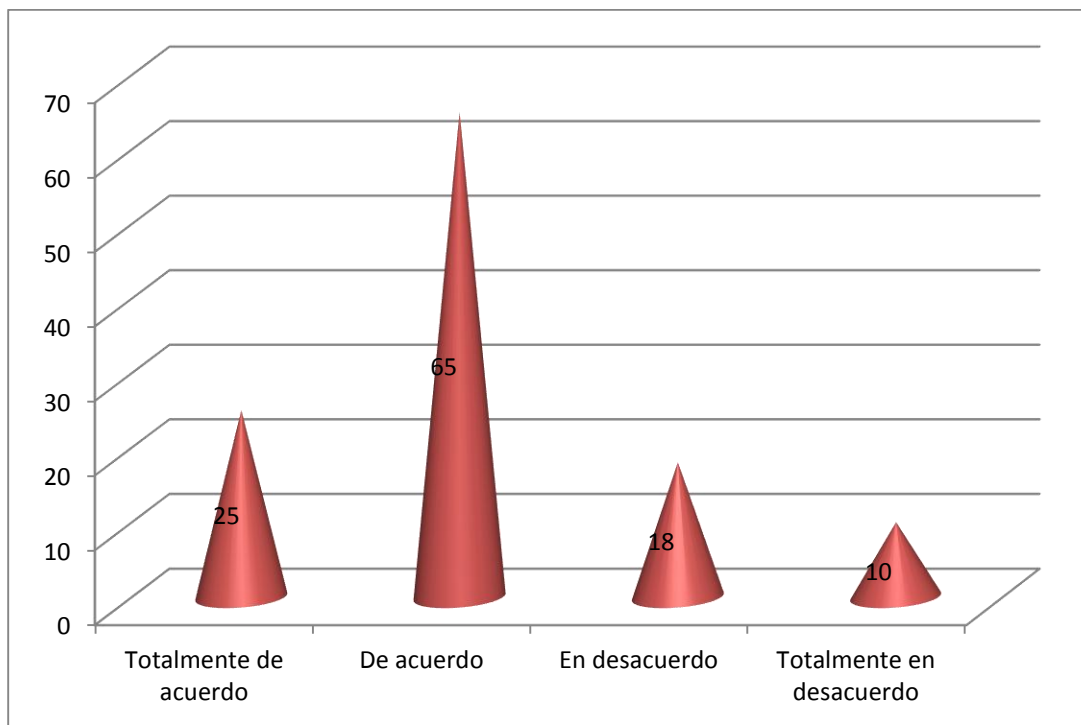


Interpretación. - Se observa en el resultado obtenido, en relación a que si siente que en su trabajo existe mucha colaboración entre todos, y les permite obtener ciertos resultados, el 45% manifestó estar de acuerdo, un 33% dijo estar totalmente de acuerdo, el 15% estuvo de desacuerdo y el 7% totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 20

| Cuando se asignan responsabilidades y se asumen compromisos dentro de mi equipo de trabajo, todos participan activamente en el proceso. | | |
|--|------------|------------|
| | Nº | % |
| Totalmente de acuerdo | 25 | 23 |
| De acuerdo | 55 | 60 |
| En desacuerdo | 18 | 17 |
| Total desacuerdo | 10 | 10 |
| TOTAL | 108 | 100 |

Gráfico Nº 20

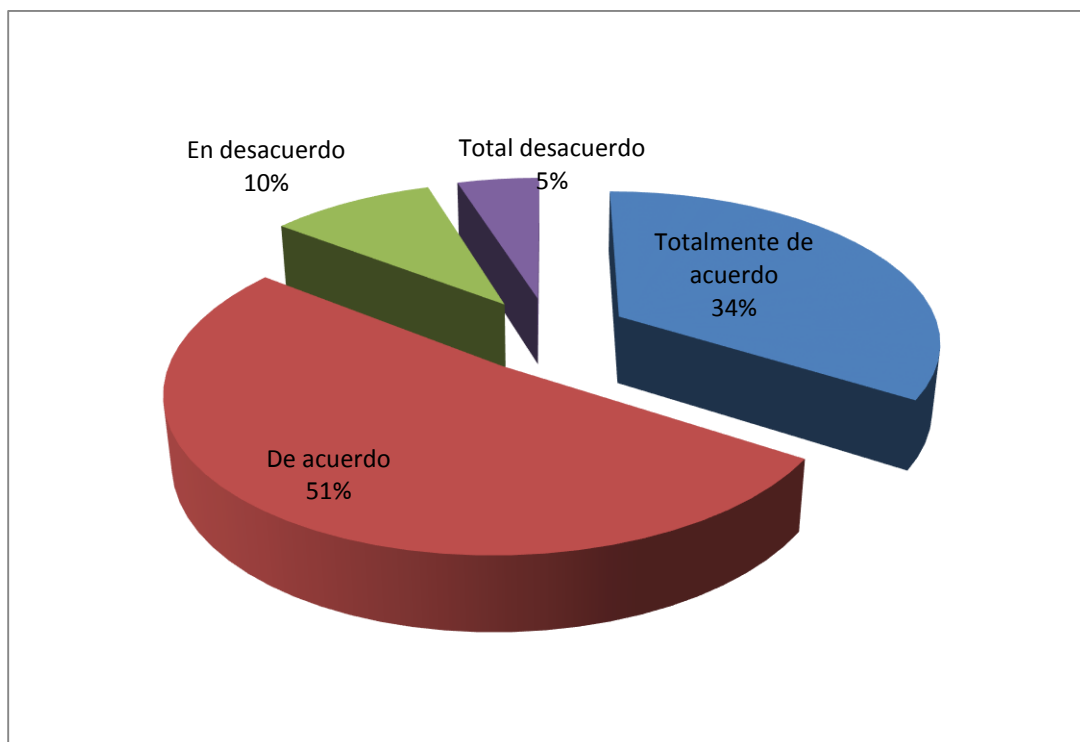


Interpretación. - Referente a la participación que tienen como equipo de trabajo actuando con responsabilidad y compromiso, el 60% dijo estar de acuerdo, un 23% respondió estar totalmente de acuerdo, el 17% estuvo en desacuerdo y 10% totalmente en desacuerdo.

Tabla Nº 21

| Hay respeto y consideración por las maneras de pensar, sentir y actuar de los demás | | |
|--|------------|------------|
| | Nº | % |
| Totalmente de acuerdo | 35 | 34 |
| De acuerdo | 58 | 51 |
| En desacuerdo | 10 | 10 |
| Total desacuerdo | 05 | 05 |
| TOTAL | 108 | 100 |

Gráfico Nº 21

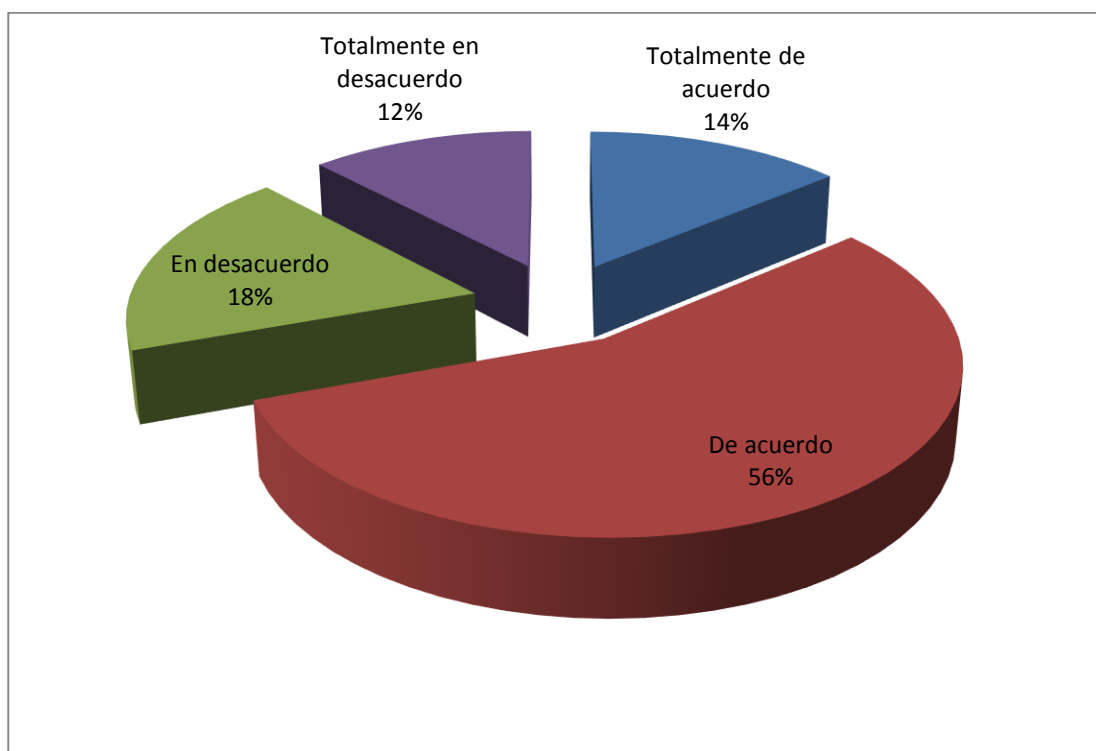


Interpretación. - Se observa que en el presente resultado que en relación a que si existe respeto y consideración las formas de pensar, apreciar y actuar de los demás, un 51% respondió estar de acuerdo, un 34% estuvo totalmente de acuerdo, el 10% estuvo en desacuerdo y solo un 5% estuvo totalmente de desacuerdo.

Tabla N° 22

| Las personas del equipo de trabajo interactúan positivamente con el fin de alcanzar de la mejor manera los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales | | |
|---|------------|------------|
| | Nº | % |
| Totalmente de acuerdo | 15 | 14 |
| De acuerdo | 60 | 56 |
| En desacuerdo | 20 | 18 |
| Total desacuerdo | 13 | 12 |
| TOTAL | 108 | 100 |

Gráfico N°22

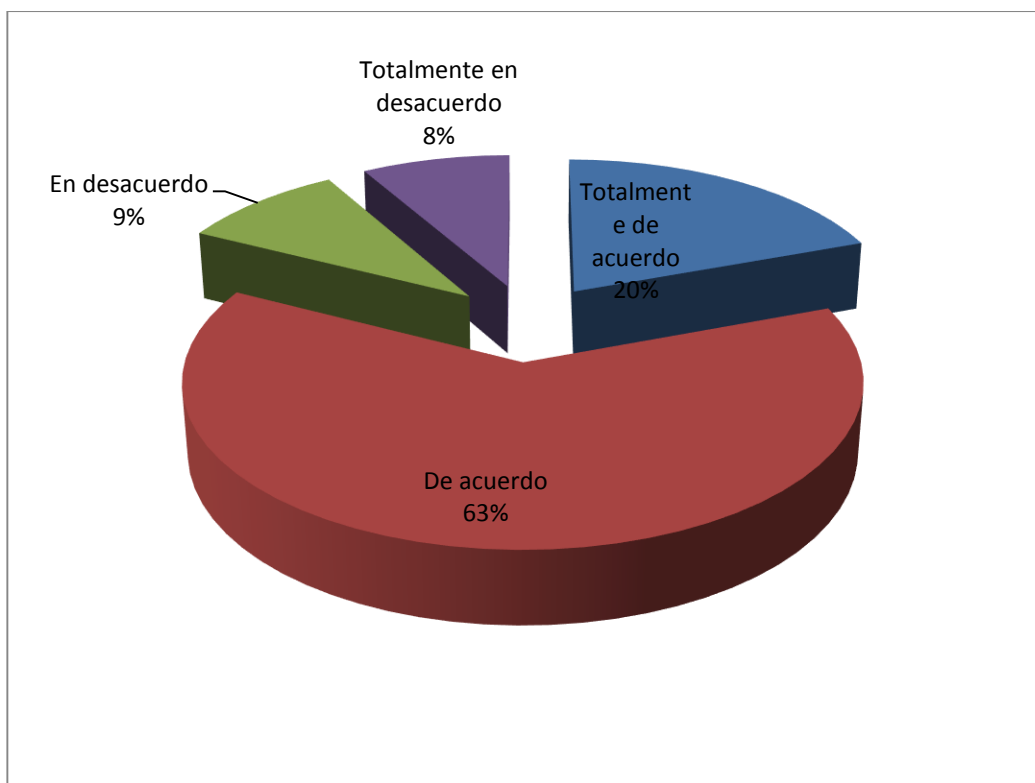


Interpretación. - Referente a que si las personas del equipo de trabajo interactúan de forma positiva para logra buenos resultados antes que sus intereses personales, el 56% dijo estar de acuerdo, el 18% manifestó estar en desacuerdo, el 14% dijo estar totalmente en de acuerdo y un 12% respondió estar totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 23

| Me siento bien con el equipo de trabajo al que pertenezco | | |
|--|-----------|----------|
| | Nº | % |
| Totalmente de acuerdo | 21 | 20 |
| De acuerdo | 68 | 63 |
| En desacuerdo | 10 | 09 |
| Total desacuerdo | 09 | 08 |
| TOTAL | 108 | 100 |

Gráfico N° 23



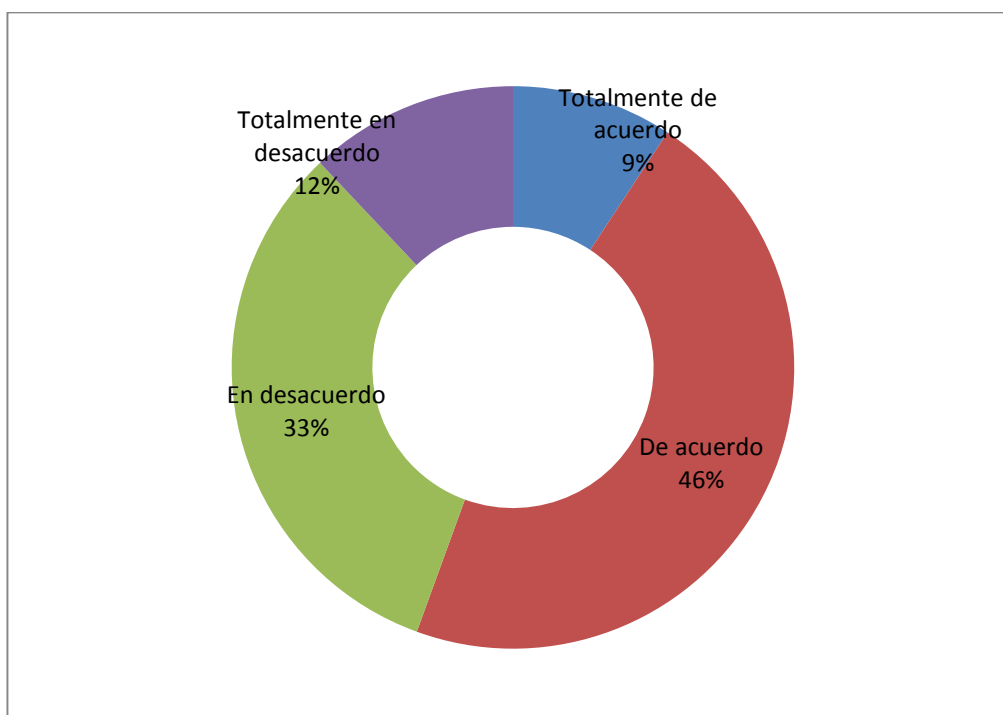
Interpretación. - Se evidencia en el presente resultado que a la interrogante formulada de que si se siente bien con el equipo de trabajo al cual pertenece, la gran mayoría con el 63% manifestó estar de acuerdo, mientras que un 20% estuvo totalmente de acuerdo, un 9% en desacuerdo y solo un (5 dijo estar totalmente en desacuerdo).

CLIMA ORGANIZACIONAL

Tabla N° 24

| En esta institución, los directivos piensan que si todas las personas están motivadas y contentas, la productividad aumentará notoriamente. | | |
|--|------------|------------|
| | Nº | % |
| Totalmente de acuerdo | 10 | 09 |
| De acuerdo | 50 | 46 |
| En desacuerdo | 35 | 33 |
| Total desacuerdo | 13 | 12 |
| TOTAL | 108 | 100 |

Gráfico N° 24

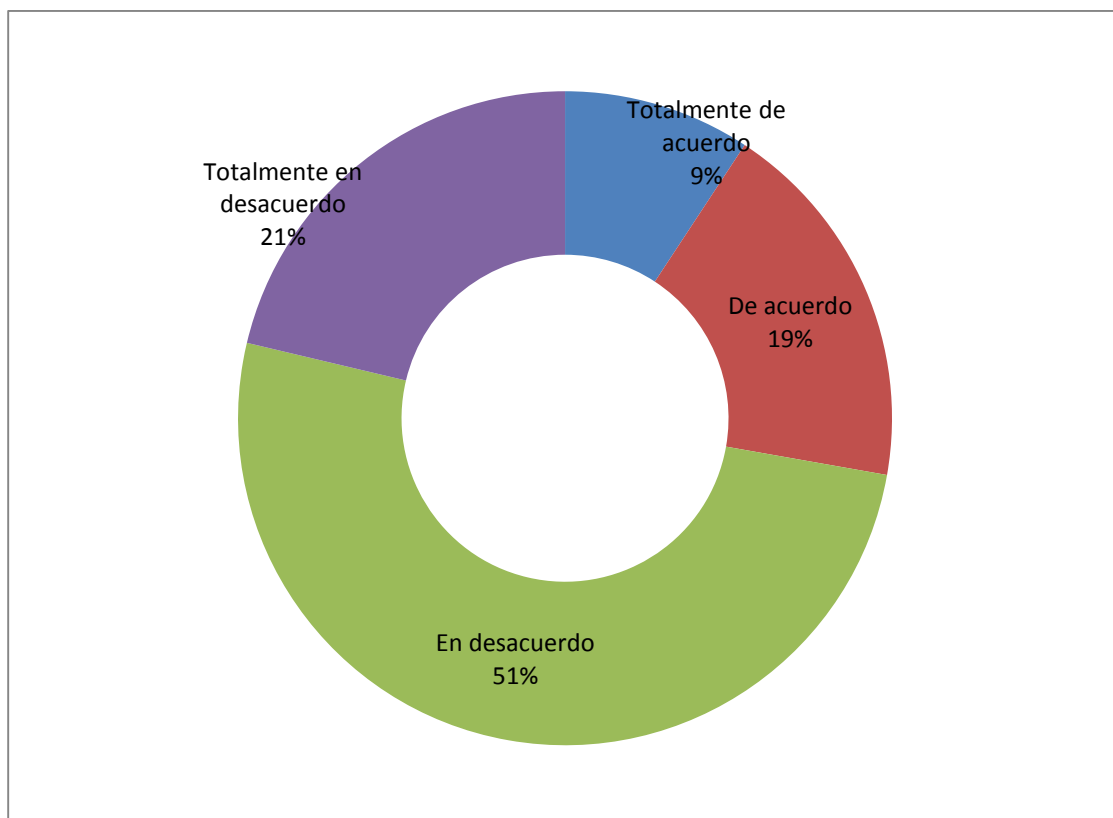


Interpretación. - Se puede observar en el presente resultado que un 46% estuvo de acuerdo en relación a que los directivos especulan que si todas las personas están motivadas y contentas, la producción crecerá claramente, mientras que el 33% manifestó sentirse en desacuerdo, frente a un 12% que dijo estar totalmente en desacuerdo, y solamente un 9% dijo estar totalmente de acuerdo.

Tabla N° 25

| En esta Institución es bastante complicado conocerse entre las personas. | | |
|---|------------|------------|
| | Nº | % |
| Totalmente de acuerdo | 10 | 09 |
| De acuerdo | 20 | 19 |
| En desacuerdo | 55 | 51 |
| Total desacuerdo | 23 | 21 |
| TOTAL | 108 | 100 |

Gráfico N° 25

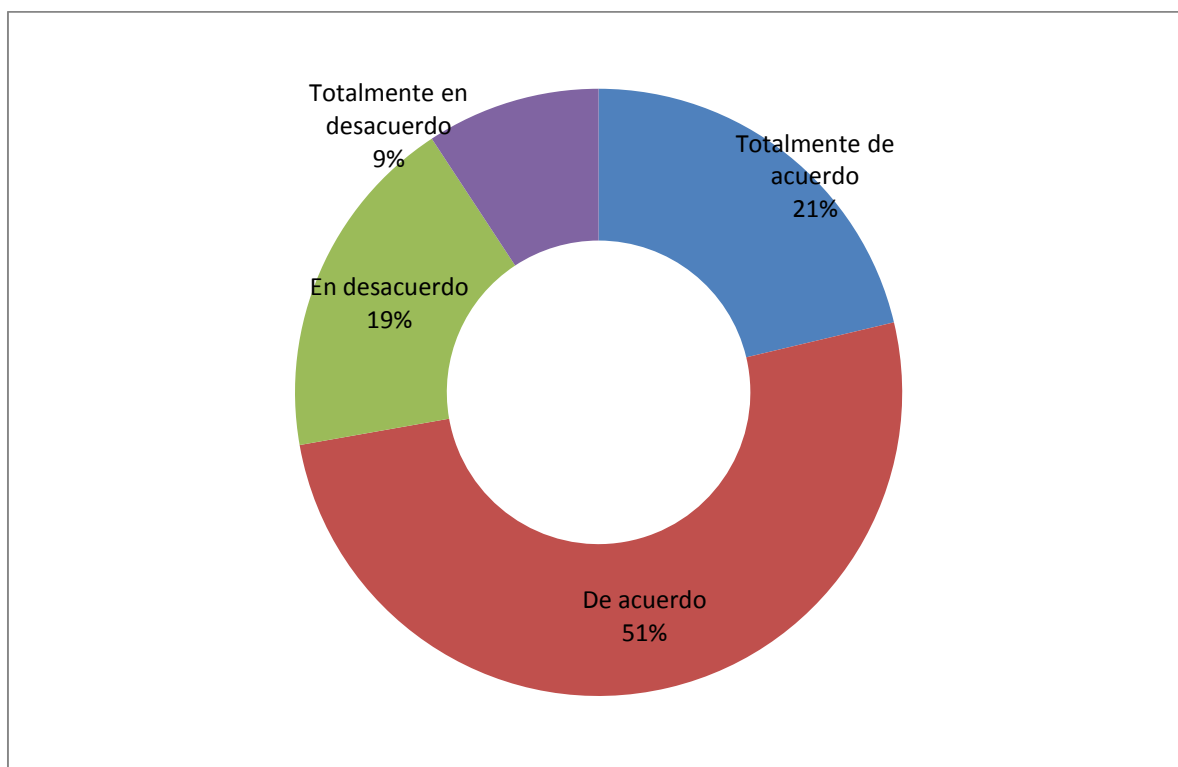


Interpretación. - Se nota en el gráfico que un 51% manifestó su desacuerdo frente a la pregunta que si es complicado conocerse entre los trabajadores de la Institución, totalmente en desacuerdo un 21%, el 19%, respondió estar de acuerdo y un 9% dijo estar totalmente de acuerdo.

Tabla N° 26

| Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra. | | |
|---|------------|------------|
| | Nº | % |
| Totalmente de acuerdo | 23 | 21 |
| De acuerdo | 55 | 52 |
| En desacuerdo | 20 | 19 |
| Total desacuerdo | 10 | 09 |
| TOTAL | 108 | 100 |

Gráfico N° 26

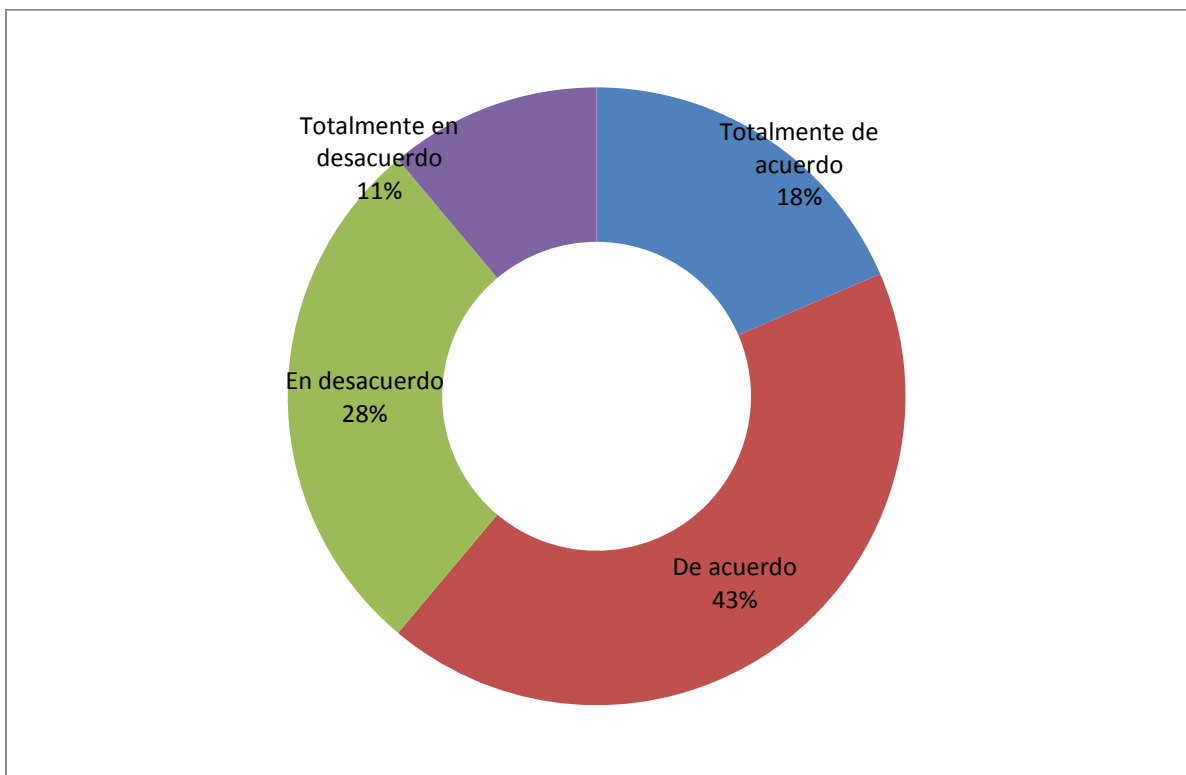


Interpretación. - Se evidencia en los resultados que se presenta, que el 51% dice estar de acuerdo referente de que si dentro de la organización no confían una de la otra persona el 21% dijo estar totalmente de acuerdo, el 19% respondió estar en desacuerdo y un 9% dijo estar totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 27

| Las relaciones jefe - trabajador, tienden a ser agradables | | |
|---|------------|------------|
| | Nº | % |
| Totalmente de acuerdo | 20 | 18 |
| De acuerdo | 46 | 43 |
| En desacuerdo | 30 | 28 |
| Total desacuerdo | 12 | 11 |
| TOTAL | 108 | 100 |

Gráfico N° 27

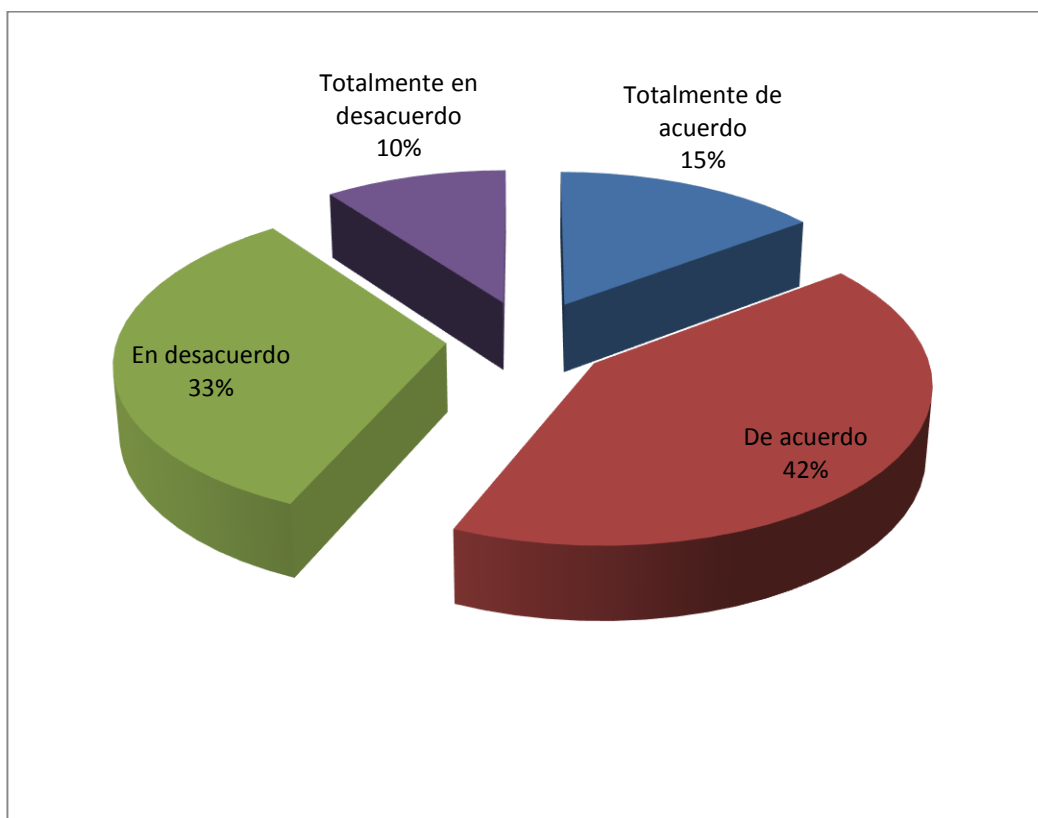


Interpretación. - Se evidencia en el resultado que se obtuvo, que el 42% estuvo de acuerdo referente a que, si las relaciones entre el jefe y el trabajador eran agradables, frente a un 28% que dijo estar en desacuerdo, el 18% dijo estar totalmente de acuerdo y el 11% respondió estar totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 28

| Esta organización se caracteriza por tener un clima laboral agradable y sin tensiones | | |
|--|-----|-----|
| | Nº | % |
| Totalmente de acuerdo | 16 | 15 |
| De acuerdo | 45 | 42 |
| En desacuerdo | 36 | 33 |
| Total desacuerdo | 11 | 10 |
| TOTAL | 108 | 100 |

Gráfico N° 28



Interpretación. - Se evidencia que en relación a que, si la organización se caracterizaba por tener un clima laboral agradable, el 42% respondió estar de acuerdo, sin embargo, existe un 33% que dijo estar en desacuerdo, un 15% dijo estar totalmente de acuerdo y un 10% dijo estar totalmente en desacuerdo.

Discusión

Serrano B, Portalanza A. En su investigación Influencia del Liderazgo sobre Clima Organizacional. Se estudia el clima organizacional, sus dimensiones y factores y se determina la influencia que tiene el liderazgo en el clima organizacional y como esto conlleva al desempeño de los trabajadores en la organización, concluye que el liderazgo es el desencadenante para un gran desempeño laboral a través de la construcción de un buen clima organizacional en base a las percepciones provocadas por el líder. Similares resultados hallamos en nuestra investigación cuando observamos que el clima organizacional es muy importante en el desempeño laboral dentro de una institución como se reporta en el cuadro 24 donde a la interrogante que si en la institución, los directivos piensan que si todas las personas están motivadas y contentas, la productividad aumentará notoriamente, se tuvo un 46% como respuesta estar de acuerdo.

León J., Colombia, Investigó sobre Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional. Los resultados demostraron que las 03 dimensiones aplicadas para la determinación del clima se encuentran percibidas de forma positiva por los empleados de la organización. Se constató que el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo son componentes claves que aportan significativamente a la gestión administrativa del sistema, convirtiéndose en un valor agregado para la competitividad y productividad de la empresa. Similares resultados se hallaron en nuestro estudio donde se percibe que el liderazgo la

comunicación, la motivación y el trabajo en equipo es importante para la existencia de un buen clima laboral que repercutirá en el rendimiento de la productividad como se demuestra en el cuadro 28 donde el 42% manifestó estar de acuerdo en que la organización se caracteriza por tener un clima laboral agradable y sin tensiones por lo que el trabajo se ve facilitado.

Conclusiones

Al finalizar el presente trabajo de investigación se concluye:

El porcentaje de sexo femenino con 55%, el 28% labora en el área de atención a las personas, personal profesional con el 46%, labora más de 16 años en la institución con el 46%, el 43% de la población de acuerdo con la filosofía de los jefes, el 38% de acuerdo que si consideran, que no se tienen en cuenta sus opiniones el 32% de acuerdo, es importante el buen desempeño o es más importante es cumplir con las metas, el 37% en desacuerdo, comunicación fácil 46% de acuerdo, informado del desempeño el 33% de acuerdo, buena comunicación 40% de acuerdo, 49% de acuerdo entablar una conversación con su jefe inmediato, motivado y le gusta el trabajo que realiza 53% de acuerdo, recibe la formación necesaria 50% en desacuerdo, recibido incentivos el 60% en desacuerdo, capacitación que ha recibió en si Institución ha sido la necesaria, un 37% en desacuerdo, aparatos y recursos es adecuada, 42% de acuerdo, participación como equipo de trabajo actuando el 60% de acuerdo, respeto y consideración un 51% de acuerdo, interactúan de forma positiva el 56% de acuerdo, interactúan de forma positiva para logra buenos resultados el 56% de acuerdo, un 46% estuvo de acuerdo que los directivos especulan que si todas las personas están motivadas y contentas, un 51% en desacuerdo no confían una de la otra persona, 42% de acuerdo las relaciones entre el jefe y el trabajador eran agradables, clima laboral agradable, el 42% de acuerdo. Por lo que podemos decir que existe un clima organizacional regular que muchas veces afecta a la producción en la institución.

Recomendaciones

Se recomienda:

A los directivos de la Institución:

- Realizar reuniones de sensibilización y coordinación, con todos los integrantes de la Institución para reforzar, la comunicación, el trabajo en equipo y crear un clima favorable en el trabajo .
- Propiciar más acercamiento y dialogo con sus trabajadores, para motivarlos y crear un clima adecuado en el trabajo.
- Realizar capacitaciones para todos los trabajadores según el área donde laboren.

A los trabajadores:

- Identificación y cariño a su Institución, mostrando interés en su trabajo.
- Propiciar el trabajo en equipo, mostrando empatía y compañerismo.

Referencias Bibliográficas

1. ANSIÓN, Juan y Ana María VILLACORTA (ed.) 2004 Para comprender la escuela pública desde sus crisis y posibilidades. Fondo Editorial de la PUCP
2. Ayón Pimienta Rosa María. (septiembre de 2006). Importancia de la comunicación en las organizaciones, un sistema de comunicación eficiente y un experto en comunicación que lo administre. Recuperado el 01 de abril de 2013, de Universidad Autónoma de Guadalajara.
3. Blanca Contreras Paredes Micro política escolar: Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar. Estudio de caso en un centro educativo de nivel secundaria de Lima Norte Pontificia Universidad Católica del Perú Lima - 2005
4. Bris Mario Martín Organización y gestión educativa: Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación, ISSN 1134-0312, Vol. 14, N° 1, 2006, págs. 27-28
5. Ibid, , p.29
6. M. en C. Eva Cruz Maldonado. (2009). Liderazgo. En E. C. Maldonado, Administración II, Ingeniería en Transporte (pág. Unidad 4).
7. Cañellas Granda, Jorge, Castellanos González Marice, Piña Loyola y Carmen N. (2009). Aspectos del clima organizacional en el policlínico universitario.
8. **Casas Cárdenas Y Echevarría Barrera, 1999** realizaron el estudio en el Centro de Salud Manuel Bonilla (DISA I Callao / Red Bonilla – La Punta)
9. Corcega Ana, Subero Luisa. (marzo de 2009). Análisis de los factores que influyen en el clima organizacional del liceo Bolivariano" creación Cantarrana, Cumana -Sucre". Cumaná, Sucre, Venezuela.

10. Rodríguez Valencia, Joaquín Administración Con Enfoque Estratégico. Madrid 2006 01 ed. Colección: Trillas Eduforma
11. Ibid, p. 181
12. Robbins Stephen y Coulter Mary, Pearson «Administración.», Octava Edición, de Educación de México, 2005, Pág.256.
13. Rodríguez J, op, cit, p. 84-5
14. Ibid, p. 186
15. Ibid, p. 187
16. Robbins S, op, cit, p. 553
17. Rodríguez J, op, cit, p. 186-8
18. Robbins S, op, cit, p. 555-7
19. Munch L. (2005) Liderazgo y Dirección México, Trilles.
20. Rodríguez J, op, cit, p.154-5
21. Robbins S, op, cit, p.558
22. Rodríguez J, op, cit, p. 158
23. Ibid, p. 161
24. Ibid, p. 162
25. Robbins S, op, cit, p. 521
26. Munch L., op, cit, p. 32
27. Ibid, p. 36-8
28. Rodríguez J, op, cit, p.263
29. Fernández Ríos Manuel. Diccionario de Recursos Humanos: Organización y Dirección. En J. Bravo (Ed.). Madrid, España, 1991.

30. Serrano Orellana, Bill Jonathan Alexandra Portalanza Ch, Influencia del Liderazgo sobre el clima organizacional. Universidad Espiritu Santo, Ecuador, 2014.
31. Leon Fandiño, Jenitse Liliana, Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de la Universidad Nacional de Colombia Facultad de Administración de Empresas Arauca, Colombia 2013.
32. Quintana P Alberto, Montgomery V, a Malaver S, Gabriela Ruiz S, Percepción del Bullying, Gestión de Conflictos y Clima escolar en Directores y Docentes, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima-Perú 2012
33. Padilla Dante, "Percepción de los Docentes, Administrativos y Alumnos sobre el Liderazgo y Cultura Organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego, Lima Perú, 2005
34. Alcaide Aranda, Lourde Ivonne de Carmen, Tesis Estilos de Gestión según género en el Diseño del Proyecto Educativo Institucional en Institutos Superiores, Lima-Perú 2002
35. Gan Federico y Berbel Gaspar. (2007). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales Manual de Recursos Humanos*. Barcelona, Barcelona: UOC.
36. Ibid, p. 30
37. Garcia Solarte Monica. (16 de diciembre de 2009). Clima organizacional y sudiagnóstico: Una apro Angélica ximación conceptual. Cali, Valle.

38. Clerc A Juan. Saldivia B. Marisela Serrano G. Liderazgo Y Su Influencia Sobre El Clima Laboral Autores: Liderazgo Y Su Influencia Sobre El Clima Laboral 2007
39. Cruz Maldonado Eva, Administración, Ingeniería en Transporte, Cultura de Empresa y climas Organizacional 2009.
40. Ayón Pimienta Rosa María importancia de la Comunicación en las organizaciones, un sistema de comunicación eficiente y un experto en comunicación que lo administre Universidad Autónoma de Guadalajara, 2006.

ANEXOS

Cuestionario

Sexo:

Femenino___ Masculino___

Área en que trabaja:

Recursos humanos___ Logística___ Saneamiento ambiental___

Contabilidad___ Atención a las personas_____ Otro___

MARQUE CON UNA X SU NIVEL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

- FUNCIONARIOS
- DIRECTIVOS
- PROFESIONALES
- TECNICOS
- AUXILIARES

CUANTO TIEMPO TIENE DE LABORAR EN ESTA INSTITUCION

- Menos de un año
- Entre uno y cinco años
- Entre seis y diez años
- Entre once y quince años
- Dieciséis años o más

PRIMERA PARTE. Liderazgo.

El estilo de liderazgo es considerado un factor clave dentro de la gestión empresarial, esta primera fase permite definir qué tipo de liderazgo existe dentro de la DIRESA Huánuco

| | totalmente de acuerdo | acuerdo | desacuerdo | Total desacuerdo |
|---|------------------------------|----------------|-------------------|-------------------------|
| La filosofía de nuestros jefes enfatiza en el factor humano, cómo se sienten las personas, escucha nuestras sugerencias. | | | | |
| Mi jefe tiene en cuenta mis ideas y aportes para la toma de sus Decisiones. | | | | |
| Participo activamente en reuniones de trabajo, se escuchan mis opiniones pero no son factor para la toma de decisiones de mi jefe | | | | |
| . Aquí no importa el buen desempeño, ni las sugerencias, lo importante es cumplir con las metas propuestas | | | | |

SEGUNDA PARTE. Comunicación.

Teniendo en cuenta su respuesta, nos permite determinar el tipo de comunicación existente en la DIRESA Huánuco

| | totalmente de acuerdo | acuerdo | desacuerdo | Total desacuerdo |
|--|--------------------------------------|----------------|-------------------|-----------------------------|
| Me comunico fácilmente con los directivos de la empresa | | | | |
| Soy informado por la directiva sobre mi desempeño de trabajo | | | | |
| Existe buena comunicación entre las diferentes áreas de trabajo | | | | |
| La productividad se ve afectada por la falta de planificación y organización | | | | |
| Puedo entablar una conversación con mi jefe inmediato | | | | |

TERCERA PARTE. Motivación

Su respuesta es de mucha importancia para nosotros ya que nos permite obtener información acerca de la forma como se pone en práctica la motivación en la DIRESA HUANUCO

| | totalmente de acuerdo | acuerdo | desacuerdo | Total desacuerdo |
|--|-----------------------|---------|------------|------------------|
| Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla y Se sienten apoyado por sus gerentes o jefes | | | | |
| Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo. | | | | |
| Ha recibido Usted incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación), durante los dos últimos años que viene laborando en la Institución | | | | |
| Usted que la capacitación recibida por su institución para el desempeño de sus funciones ha sido lo necesaria | | | | |
| Considera Usted que la disposición de equipos y recursos materiales que emplea su institución para la atención es apropiada | | | | |

CUARTA PARTE. Trabajo en Equipo.

Su respuesta es de mucha importancia para nosotros ya que nos permite obtener información acerca de la forma como se desarrolla el trabajo en equipo en la **DIRESA HUANUCO**

| | totalmente de acuerdo | acuerdo | desacuerdo | Total desacuerdo |
|---|------------------------------|----------------|-------------------|-------------------------|
| Siento que en mi equipo de trabajo hay mucha colaboración entre todos, y nos permite obtener ciertos resultados. | | | | |
| Cuando se asignan responsabilidades y se asumen compromisos dentro de mi equipo de trabajo, todos participan activamente en el proceso. | | | | |
| Hay respeto y consideración por las maneras de pensar, sentir y actuar de los demás. | | | | |
| Las personas del equipo de trabajo interactúan positivamente con el fin de alcanzar de la mejor manera los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales | | | | |
| Me siento bien con el equipo de trabajo al que pertenezco | | | | |

QUINTQ PARTE. Clima.

El presente análisis nos permite determinar la percepción de los trabajadores con respecto al clima organizacional, la objetividad de su respuesta es vital para el desarrollo del presente estudio.

| | totalmente de acuerdo | acuerd o | desacue rdo | Total desacuerd o |
|---|----------------------------------|---------------------|------------------------|----------------------------------|
| En esta institución, los directivos piensan que si todas las personas están motivadas y contentas, la productividad aumentará notoriamente. | | | | |
| En esta empresa, es bastante complicado conocerse entre las personas. | | | | |
| Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.. | | | | |
| Las relaciones jefe - trabajador, tienden a ser agradables | | | | |
| Esta organización se caracteriza por tener un clima laboral agradable y sin tensiones | | | | |

**TABLA DE VALORACIÓN DE CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN SEGÚN
EXPERTO DE JUECES**

Título de la investigación: Influencia del liderazgo, la Comunicación, la Motivación y el trabajo en equipo en el clima organizacional Dirección Regional de Salud Huánuco 2015

| Variable (Ítems) | Respuesta positiva (1 punto) | Respuesta negativa (0) |
|---|------------------------------|------------------------|
| El cuestionario permite cumplir con los objetivos de la investigación | | |
| Existe congruencia entre el problema, el objetivo y la hipótesis de investigación | | |
| Las variables de la investigación están consideradas en el instrumento | | |
| Los datos complementarios de la investigación son adecuados | | |
| Están especificados con claridad las preguntas relacionadas con la hipótesis de investigación | | |
| Las formas de aplicación del instrumento son adecuados | | |
| La estructura del instrumento es optimo | | |

| | | |
|---|--|--|
| El cuestionario es posible aplicarlo a otros estudios similares | | |
| El orden de las preguntas es adecuado | | |
| El vocabulario es correcto | | |
| El número de preguntas es suficiente o muy amplio | | |
| Las preguntas tiene carácter de excluyentes | | |

Sugerencias:

.....

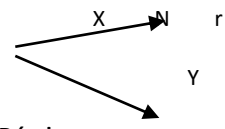
.....

.....

.....

Firma del experto

**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO, LA COMUNICACIÓN, LA MOTIVACIÓN Y EL TRABAJO
EN EQUIPO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD HUÁNUCO 2015**

| PROBLEMA | OBJETIVOS | HIPOTESIS | VARIABLES | METODOLOGIA | POBLACION |
|---|---|---|---|--|---|
| <p>PROBLEMA GENERAL: ¿Cómo influye el liderazgo, la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo en el clima Organizacional en la DIRESA Huánuco-2015?</p> | <p>OBJETIVO GENERAL Identificar como influye el liderazgo, la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo, en el clima organizacional en la DIRESA Huánuco 2015.</p> | <p>GENERAL Hi. El Liderazgo, la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo si influyen, en el clima organizacional de la DIRESA, Huánuco 2015</p> | <p>VARIABLE DEPENDIENTE: Clima organizacional DIRESA Huánuco 2015</p> | <p>Según la planificación será de tipo prospectivo Según el nivel será un estudio descriptivo De acuerdo al propósito del presente estudio será un estudio descriptivo-cuantitativo, correlacional</p> <p>El diseño El presente estudio es un estudio descriptivo simple, no experimental, de corte transversal, con recolección prospectiva de los datos.</p> | <p>POBLACION: Todos los trabajadores que laboran en la DIRESA Huánuco en el 2014-2015 que fueron en número de 150</p> <p>MUESTRA Para obtener la muestra se utilizará la siguiente formula</p> $n = \frac{N \cdot Z_{\sigma}^2 \cdot P \cdot Q}{e^2(N - 1) + Z_{\sigma}^2 \cdot P \cdot Q}$ |
| <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS: Pe1 ¿Cuáles son las características del liderazgo frente al clima Organizacional en la DIRESA Huánuco-2015? Pe2. ¿Cuáles son las características de la comunicación frente al clima organizacional en la DIRESA Huánuco-2015? Pe3. ¿Cuáles son las características de la motivación frente al clima organizacional en la DIRESA Huánuco-2015? Pe4. ¿Cuáles son las condiciones del trabajo en equipo frente al clima organizacional en la DIRESA Huánuco-2015?</p> | <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS -Identificar las características del liderazgo frente al clima organizacional en la DIRESA Huánuco-2015. -Identificar las características de la comunicación frente al clima organizacional en la DIRESA Huánuco-2015. -Determinar las características de la motivación frente al clima organizacional en la DIRESA Huánuco-2015. -Determinar las condiciones del trabajo en equipo frente al clima organizacional en la DIRESA Huánuco-2015.</p> | <p>Ho. El Liderazgo, la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo no influyen, en el clima organizacional de la DIRESA, Huánuco 2015</p> | <p>VARIABLE INDEPENDIENTE: Liderazgo, Comunicación Motivación y Trabajo en equipo</p> |  <p>Dónde: N= Trabajadores de la DIRESA Huánuco</p> <p>X = nivel de influencia del liderazgo, la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo en el clima organizacional DIRESA Huánuco</p> <p>Y = nivel de influencia</p> | <p>TIPO DE MUESTREO Probabilístico, Aleatorio simple</p> <p>MUESTRA</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p style="text-align: center;">Nº=108</p> </div> |

