

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA DE LA COMUNICACIÓN  
INTERNA PARA LOS COLABORADORES DE LA CLÍNICA  
ONCORAD - CHICLAYO**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORES**

**KAREN FIORELLA VARGAS PAREDES  
YESENIA ALESSANDRA VIVAS MERINO**

**ASESOR**

**CESAR LUIS JESUS OLIVOS VILLASIS**

<https://orcid.org/0000-0003-0790-2114>

**Chiclayo, 2020**

**PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA DE LA COMUNICACIÓN  
INTERNA PARA LOS COLABORADORES DE LA CLÍNICA  
ONCORAD - CHICLAYO**

PRESENTADA POR:

**KAREN FIORELLA VARGAS PAREDES  
YESENIA ALESSANDRA VIVAS MERINO**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADA POR:

Carla Ethel Gamarra Flores  
PRESIDENTE

Valicha Cuadra Morales  
SECRETARIO

Cesar Luis Jesus Olivos Villasis  
ASESOR

## **Dedicatoria**

Dedicamos este proyecto de tesis en primer lugar a Dios, quién es nuestro principal guía y soporte para salir adelante; a nuestros padres porque a lo largo de toda nuestra vida han apoyado y motivado nuestra formación académica y personal, confiando plenamente en nuestras habilidades para lograr metas ya trazadas.

## **Agradecimientos**

A la universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, que nos abrió sus puertas y contribuyó con nuestra preparación para un futuro competitivo y lleno de retos.

A nuestros profesores a quienes les debemos gran parte de nuestros conocimientos, y a quienes le agradecemos de manera infinita por su paciencia y sus enseñanzas brindadas a lo largo de toda la etapa universitaria.

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación se desarrolló con el propósito de realizar una propuesta de plan de mejora de la comunicación interna entre los colaboradores de la clínica Oncorad dada la necesidad de mejorar la fluidez de la información que afecta en el logro de los objetivos de la organización. Para ello se realizó un estudio descriptivo basado en el modelo de las áreas de valor de la comunicación interna de Formanchuk.

La muestra fue de 37, el número de colaboradores que conforman la organización. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, medio estadístico que permitió obtener resultados de manera concluyente.

**Palabras clave:** Comunicación interna, plan de mejora, áreas de valor.

## **Abstract**

The present research work is carried out with the purpose of making a proposal for a plan to improve internal communication between the company's collaborators of the company Oncorad given the need to improve the fluidity of the information that affects the achievement of the objectives of the organization. For this, a descriptive study was carried out based on the model of the areas of value of internal communication.

The sample was 37, the number of employees that make up the organization. The technique of data collection was the survey, a statistical medium that allowed conclusive results to be obtained. Interviews were also carried out to allow the interpretation and analysis of the variable.

**Keywords:** Internal communication, improvement plan, areas of value.

## ÍNDICE

Dedicatoria	
Agradecimientos	
Resumen	
Abstract	
I. Introducción .....	10
II. Marco teórico .....	12
2.1. Antecedentes.....	12
2.2. Bases teórico científicas .....	13
III. Metodología .....	20
3.1. Diseño de investigación.....	20
3.2. Población, muestra y muestreo .....	20
3.3. Criterios de selección.....	21
3.4. Operacionalización de variables .....	21
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	23
3.6. Procedimientos .....	27
3.7. Plan de procesamiento y análisis de datos.....	27
3.8. Matriz de consistencia .....	28
3.9. Consideraciones éticas.....	29
IV. Resultados y discusión .....	30
V. Propuesta .....	32
VI. Conclusiones .....	39
VII. Recomendaciones.....	40
VIII. Lista de Referencias .....	41
IX. Anexos.....	44

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Resumen de datos sociodemográficos .....	20
Tabla 2 Operacionalización de variable .....	22
Tabla 3 Fiabilidad de las dimensiones .....	24
Tabla 4 Fiabilidad de la dimensión operativa .....	24
Tabla 5 Fiabilidad de la dimensión estratégica .....	25
Tabla 6 Fiabilidad de dimensión cultural .....	25
Tabla 7 Fiabilidad de la dimensión motivacional .....	25
Tabla 8 Fiabilidad de la dimensión Feedback .....	26
Tabla 9 Fiabilidad de la dimensión propositiva .....	26
Tabla 10 Matriz de consistencia.....	28
Tabla 11 Plan de acción .....	33
Tabla 12 Presupuesto de plan de acción.....	35
Tabla 13 Cronograma de actividades .....	37



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1 Brechas dimensión operativa .....	63
Figura 2 Brechas dimensión estratégica.....	64
Figura 3 Brechas dimensión cultural.....	65
Figura 4 Brechas dimensión motivacional .....	66
Figura 5 Brechas dimensión feedback .....	67
Figura 6 Brechas dimensión propositiva.....	68

## **I. Introducción**

En los últimos años nuestra sociedad ha sufrido cambios tan radicales y profundos que las empresas han dejado de considerar a la comunicación interna como una simple moda; convirtiéndola en una parte fundamental de su cultura organizacional.

Contreras (2012), señala que hoy en día podemos notar el desarrollo de la comunicación en las organizaciones en todo el mundo, las empresas consideran que con ella se logra afrontar la globalización y así pueden obtener un mayor desarrollo organizacional. Con un buen intercambio de palabras, la forma de pensar y de actuar a nivel interno y externo de la organización genera un cambio en el comportamiento humano con actitudes positivas, decisiones acertadas, soluciones de problemas y trabajo colaborativo.

Por otro lado, Peter Drucker, el mayor filósofo de la administración, afirma que el 60% de los problemas empresariales son resultado de una mala comunicación.

Dicha frase concibe que toda actividad que realiza la empresa depende del intercambio comunicativo existente. Por lo cual las empresas deben fundamentarse en una buena comunicación para poder transmitir en forma clara la dirección hacia donde quieren dirigirse.

Mientras que en Perú el catedrático de ESAN, Miguel Antezana manifestó que en el país se sigue confundiendo a la comunicación con publicidad y marketing, lo que pone en riesgo cumplir con objetivos competitivos. (“Gestión”, 2013).

La Clínica Oncorad, organización especializada en tratamientos oncológicos en el norte del país, no es ajena a esto, donde se encontró desmotivación del personal debido a que no existe un sistema de recompensas y la falta de espacios de intercambio social, siendo estos el diagnóstico de la falta de comunicación interna dentro de la organización. A raíz de este problema se formuló la siguiente interrogante: ¿Cómo mejorar la comunicación interna entre los colaboradores de la Clínica Oncorad?

Por consiguiente, se planteó el objetivo de realizar una propuesta de plan de mejora de la comunicación interna entre los colaboradores de la clínica Oncorad, así mismo los objetivos específicos planteados giran en torno a establecer un diagnóstico sobre los indicadores de las dimensiones del modelo de Formanchuk: operativa, estratégica, cultural, motivacional, feedback y propositiva.

La investigación pretende hacer de conocimiento general la importancia de una buena comunicación para lograr mejores resultados teniendo en cuenta los aspectos deficientes y barreras comunicativas que existen entre los altos directivos y los trabajadores de la clínica Oncorad.

Como tal este documento se proyecta a los colaboradores que forman parte de la organización aportando con información actualizada y estrategias para mejorar la comunicación y lograr un impacto en el desempeño de cada uno.

De igual forma dicho estudio ayudará a crear un marco para futuras investigaciones relacionadas con la gestión del talento humano.

La investigación está estructurada en siete capítulos. En el capítulo dos se menciona autores que han hecho importantes aportes sobre la comunicación interna e investigaciones que giran en torno a esta. Mientras que el tercer capítulo comprende la metodología de la investigación y los instrumentos que se utilizaron para la recolección de los datos, los mismos que permitieron obtener un mayor alcance de la situación real de la empresa. Así mismo el capítulo IV abarca los resultados de la aplicación de los instrumentos, logrando responder a los objetivos planteados y evidenciando aquellos aspectos a los que se debe poner mayor énfasis. Finalmente, con la propuesta se busca mejorar la comunicación dentro de la organización para que los colaboradores se sientan a gusto y fidelizados.

## II. Marco teórico

### 2.1. Antecedentes

Clutterbuck y James (1997), en su investigación indican que la comunicación interna es una disciplina de gestión de rápido crecimiento, pues la mayoría de las organizaciones recién están reconociendo a esta como una función o departamento, la misma que será esencial para el éxito de una empresa. Siendo a través de una encuesta que demostraron que ya hay inversión por parte de algunas organizaciones para crear un mejor ambiente organizacional.

Álvarez (2007), demuestra que la comunicación interna consiste en integrar, comprometer y movilizar a las personas hacia los objetivos de la organización contribuyendo con el bienestar organizacional. Así mismo este estudio dejó como resultado que la comunicación interna es una necesidad estratégica y una condición básica para que la empresa o institución pueda afrontar con garantías su funcionamiento.

Cabra (2008), con su estudio permite entender los procesos y prácticas que afectan a todo empleado determinando que los flujos afectivos influyen en la comunicación organizacional porque estos definen el comportamiento y desempeño de los trabajadores.

Castillo (2008), citando a Piñuel, determina como objetivos de la comunicación interna: la determinación de normas, pautas y comportamientos comunes, motivación del personal, y establecimiento de relaciones de identidad organizativa que producen sentimientos de pertenencia y exclusión.

Ansga (2011), argumenta que desarrollar un marco de comunicación interna promueve una cultura de innovación debido a que se adapta a cada una de las fases de cambio, además se demostró que si la gerencia quiere establecer una cultura innovadora de acuerdo con su filosofía empresarial deben escuchar a los empleados y rastrear cada paso de la filosofía a la acción.

Macías (2012) tuvo como propósito formular un plan de mejoramiento objetivo y aplicable, por medio de la implementación de estrategias eficaces y eficientes, que le permitan a la empresa Quality Plus Service S.A.S, minimizar los factores que se encuentran obstaculizando el normal funcionamiento de la compañía y el flujo efectivo de la comunicación, a fin de mejorar significativamente la comunicación organizacional y de esta manera la compañía pueda proyectar una mejor imagen corporativa a sus colaboradores, clientes, proveedores y a la comunidad en general.

Mazzei (2013), determina que la comunicación interna es concebida como un conjunto de procesos interactivos dirigidos a todos los trabajadores, ya que la responsabilidad de una comunicación efectiva no reside sólo en manos de los directivos, sino que este se comparte entre todos los miembros de la organización, donde indica que la comunicación ya no es envío y recepción de la información, sino que es un proceso de construcción de significado social.

Guevara y Salazar (2016) en su investigación tienen como objetivo determinar la aplicación de un plan de mejora de la comunicación interna que contribuya a la optimización de la cultura organizacional del centro de inspección técnica vehicular (Senati), La Esperanza-Trujillo, en donde se emplearon diversos métodos y herramientas de investigación para lograr una efectiva recolección de información y datos de relevancia de esta compañía, por medio de la observación directa (del ambiente laboral y reuniones), así mismo realizaron encuestas y entrevistas, las cuales permitieron realizar un diagnóstico asertivo de la situación de esta empresa, con lo que se logró determinar que la aplicación del plan de mejora de la comunicación interna ha optimizado de manera positiva la cultura organizacional.

Isla (2018) en su investigación indica que las personas tenemos la capacidad de comunicarnos; y que diariamente interactuamos con otros individuos tanto en nuestro ámbito personal como laboral. Pero no solo las personas comunican, sino que también las empresas lo hacen, debido a que esta actividad tiene mucha influencia en el estado emocional de los trabajadores y, por ende, al rendimiento laboral. Así mismo esta investigación científica se basa en el análisis de la comunicación interna de la empresa distribuidora DISMARCINCO S.R.L.; específicamente de su sucursal ubicada en la ciudad de Bagua Grande, donde se le realizó una entrevista al gerente de la organización y encuestas a los trabajadores; esto con la finalidad de determinar cuál es el flujo de información, identificar la red de comunicación predominante, precisar las herramientas y los soportes de comunicación más utilizados y, finalmente, conocer si la comunicación interna es efectiva.

## 2.2. Bases teórico científicas

### 2.2.1. Definición de comunicación interna

Alcázar y Ferreiro (2012), afirman que comunicar no es simplemente distribuir información; sino que es intercambiar conocimientos con otras personas; por lo tanto, es un proceso de doble sentido. Su finalidad es que el resto de individuos adquieran un conocimiento que no tienen, pero necesitan con el objetivo de actuar bien y libremente por lo que el

destinatario inmediato de la comunicación es la inteligencia que todo ser humano tiene para transmitir información.

En una organización la pieza fundamental y artífice de transparencia es la comunicación interna, por consiguiente, no puede ser vista como un simple vehículo que se encarga emitir información, sino que está debe ser considerada como una función (Cervera, 2008).

Según Adler y Marquardt (2005), es un instrumento que tiene como objetivo maximizar la rentabilidad del factor humano logrando una imagen positiva y un clima adecuado.

En su libro *Comunicación Interna: claves para una gestión exitosa*, Brandolini y Gonzales refieren que la comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica o un medio para lograr un objetivo, la cual busca la eficacia en la recepción y comprensión de los mensajes transmitidos.

#### 2.2.2. Funciones de la comunicación interna

Ritter (2008), en su libro *cultura organizacional* nos indica que son 13 las funciones principales de la comunicación interna, y están nos permitirán:

- Afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente.
- Apoyar el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos.
- Generar el entendimiento de los temas complejos en audiencias internas cada vez más diversificadas.
- Satisfacer las necesidades de información y comunicación de las audiencias internas.
- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
- Desarticular las subculturas negativas, como por ejemplo las de los departamentos como compartimentos estancos.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Permitir a cada empleado expresarse ante la dirección general, cualquiera sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promover una comunicación entre los miembros de la organización en todos los niveles.
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

- Facilitar la integración de las realizaciones personales con las institucionales.
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.

### 2.2.3. Objetivos de la comunicación interna

La comunicación interna tiene como principal objetivo el generar motivación para los recursos humanos, haciendo que el personal se organice y enfoque su trabajo de acuerdo con los objetivos éticos y productivos de la compañía. Así como también, intenta estrechar los vínculos entre los diferentes sectores y niveles de mando de manera que esa relación sea capaz de retener a los empleados calificados dentro de la empresa, ofrece un buen clima de trabajo y responde a las expectativas e inquietudes de sus integrantes presentan (Brandolini y Gonzales, 2009).

Así mismo busca promover el compromiso de todos los empleados para alcanzar objetivos asumidos por la compañía impulsando el trabajo en equipo, permitiendo armonizar las acciones de la empresa, evitar oposiciones y discrepancias en la actuación cotidiana a partir del dialogo y la comunicación con las diferentes áreas y niveles de mando, para así propiciar un cambio de actitudes. (Saber, poder, querer).

### 2.2.4. Tipos de comunicación interna

Cervera, nos indica que existen tres tipos de comunicación interna: la comunicación descendente, ascendente y horizontal.

La comunicación descendente constituye el flujo de información desde la alta dirección hacia los colaboradores, cuyo objetivo es mantenerlos informados sobre lo que ocurre dentro de la organización.

Según Adler y Marquardt (2005) hay varios tipos de comunicación descendente como las instrucciones para el trabajo, es decir explicaciones sobre qué hacer o cómo hacerlo, lógica del trabajo o explicaciones de la relación entre una tarea y otras, los procedimientos y prácticas representan información sobre las reglas, reglamentos, políticas y beneficios, la retroalimentación es la información sobre la eficacia del desempeño de una persona y por último el adoctrinamiento, el cual constituye la información que busca motivar a los empleados en la misión de la empresa, especificando como se deben relacionar con ella.

Cervera (2008) nos indica que la comunicación ascendente se da desde la base de la empresa hacia arriba. El objetivo que persigue es conocer las opiniones, informaciones de la base y lo que ocurre en la empresa.

Según Adler y Marquardt (2005) casi toda organización asegura que pretende contar con mensajes que fluyen hacia arriba, pero la realidad es que muchas no están tan abiertas a las opiniones de los empleados. En algunas organizaciones, cuestionar al jefe puede ser una vereda hacia el suicidio profesional. La comunicación ascendente transmite cuatro tipos de mensajes: lo que están haciendo los subordinados, los problemas laborales sin resolver, las sugerencias para mejorar y lo que unos subordinados piensas de otros y de su trabajo.

Estos mensajes pueden beneficiar a los subordinados y a los superiores, y ello explica por qué los empleados más satisfechos se sienten en la libertad de disentir con sus jefes. Según Cervera (2008) las barreras o frenos que pueden tener la comunicación ascendente son: la retención de datos, entorno laboral conflictivo y organigramas no definidos

Cervera (2008), afirma que la comunicación horizontal es la que se efectúa entre personas y departamentos que se encuentran en niveles jerárquicos similares. Su principal objetivo es lograr la coordinación y armonía entre los mismos, evitando duplicidades de trabajo y compartiendo la información en el mismo nivel.

Según Adler y Marquardt (2005), la comunicación horizontal tiene cinco propósitos que son: coordinar tareas, resolver problemas, compartir información, resolver conflictos y construir entendimiento.

En la comunicación horizontal se suelen dar unas barreras o frenos que muchas veces hacen que esta falle como la rivalidad entre grupos y la separación física de oficinas o sedes, lenguajes diferentes (Cervera, 2008).

#### 2.2.5. Dimensiones de Formanchuk.

Según Formanchuk (2008) el método de las 6 dimensiones plantea que el primer objetivo de un plan de comunicación interna es conseguir que las personas de una organización reciban la información básica para poder realizar su trabajo de manera adecuada.

#### Dimensión Operativa

Siendo la dimensión operativa la que engloba todas aquellas comunicaciones internas que el empleado requiere para poder ser operativo y trabajar, para lo cual se necesitará contar



información general acerca de la organización: cómo es la empresa, a qué se dedica, quiénes son sus principales clientes, qué vende, quiénes son sus dueños, quiénes son los líderes, quiénes forman parte de la empresa, qué tal le va económicamente, entre otros. También se necesitará información acerca de su trabajo: en qué sector o área trabaja, cuál es su lugar dentro de la estructura organizacional, a quién reporta su trabajo, quiénes son sus compañeros de área, cuál es su puesto, su lugar, sus funciones, sus tareas, sus responsabilidades, cuáles son los horarios, procedimientos, códigos, normativas, etc. (Formanchuk, 2008).

### Dimensión Estratégica

Formanchuk (2008) afirma que una vez que los empleados saben dónde están trabajando y lo que tienen que hacer, deben lograr que los colaboradores comprendan las razones por las que deben realizar ciertas actividades.

La dimensión estratégica engloba información básica de la organización como los objetivos que esta persigue, hacia donde se dirige y por qué, y cuál es la visión y misión de la empresa. Así mismo comprende información acerca de los objetivos de su sector y la evaluación de su puesto: quién, cómo y cuándo va a medir si la empresa, el sector y cada persona alcanzaron los objetivos, cuáles son los indicadores de medición y cómo será la evaluación.

### Dimensión Cultural

Para que un empleado se comprometa con su organización, es importante desarrollar la dimensión cultural, la cual consiste en estar de acuerdo con el modo en que uno debe laborar y conseguir los objetivos. Es decir, debe formar parte y sentirse parte de la cultura organizacional.

Según Formanchuk (2008), ocuparse de la dimensión cultural es fundamental porque permite captar y potenciar el talento de los trabajadores, dicha dimensión es el factor que permite cambiar todo dentro de una organización. La dimensión cultural engloba los valores, normas, códigos y principios, lo que está permitido, lo que no, por qué y cómo se hacen las cosas.

Chiavenato (2002) las personas que trabajan lo hacen en función de ciertas expectativas y resultados, estas se dedican al trabajo cuando existe una compensación por su esfuerzo y dedicación. Por tal el compromiso de cada colaborador dependerá de los resultados que perciban, por eso es importante proyectar sistemas de recompensas capaces de aumentar el compromiso de las personas en la organización.

### Dimensión Motivacional

La dimensión motivacional según Formanchuk (2008) tiene por objetivo que las personas quieran hacer aquello que la organización les indica. Para ello la motivación es una ciencia en sí misma y un error que habitualmente se comete es pensar que motivar es dar ánimo. Pero motivar es dar motivos para ayudar a la organización a descubrir cuáles son las razones que impulsan a los empleados a actuar de manera distinta.

La dimensión abarca, por ejemplo, información de logros e historias que los hagan sentirse orgullosos de formar parte de la empresa, perspectivas claras y consistentes, oportunidades concretas de crecimiento, hechos que demuestren que la empresa es confiable y transparente, espacios de intercambio social, informal y amistoso que demuestran que la empresa es justa.

Herrera, Ramírez, Roa y Herrera (2004) indican que la motivación es una de las claves explicativas más importantes de la conducta humana con respecto al porqué del comportamiento. Es decir, la motivación representa lo que originariamente determina que la persona inicie una acción (activación), se dirija hacia un objetivo (dirección) y persista en alcanzarlo (mantenimiento).

### Dimensión Feedback

Para Formanchuk (2008) el siguiente objetivo es el lograr que los empleados sepan cómo están trabajando, cómo serán evaluados y qué pueden hacer para mejorar. Esta es la dimensión feedback, es el espacio de la retroalimentación, y es fundamental que la empresa lo vea como un proceso que debe ir en simultáneo a la acción. Es decir, el feedback debe ser constante.

Cuando desarrollamos la dimensión feedback tenemos que enfocarnos en brindar información acerca de cuándo se va a realizar, cómo es el proceso y dar información sobre los parámetros de evaluación.

### Dimensión Propositiva

El objetivo de la dimensión propositiva es romper todos los esquemas posibles para que las personas que pertenezcan a una organización puedan brindar sus ideas y sugerencias acerca de cómo mejorar las tareas que desempeñan. Esta dimensión es similar a la del feedback, con la diferencia que la comunicación viaja en sentido contrario, ya que lo que buscamos es que la

organización crezca, aprenda y mejore gracias a las propuestas de los empleados. Así mismo nos permite adelantarnos a problemas mediante la detección temprana de emergentes. Lo cual motivará muchísimo a los empleados ya que se sentirán valorados y escuchados (Formanchuk, 2008).

La última dimensión se llama “propositiva” y tiene como objetivo abrir todos los espacios posibles para que las personas puedan brindar sus ideas y sugerencias acerca de cómo mejorar las tareas que desempeñan.

### III. Metodología

#### 3.1. Diseño de investigación

El enfoque metodológico empleado fue cuantitativo, proceso deductivo que se da a través de la medición numérica y el análisis estadístico inferencial (Baptista, Fernández y Hernández, 2014) mostrando una visión holística y general de la realidad de la variable: comunicación interna en la clínica Oncorad.

La investigación es de tipo aplicada o no experimental puesto que se utilizó una teoría existente.

El diseño de la investigación fue de corte transversal ya que la información fue tomada de un periodo determinado. Mientras que el alcance de la investigación fue descriptivo ya que se caracterizó a la variable en estudio (comunicación interna), para así tener una idea general respecto a la conducta de los colaboradores frente a la comunicación que se lleva a cabo dentro de la empresa.

#### 3.2. Población, muestra y muestreo

Se consideró como universo de la investigación a los 37 trabajadores que se encuentran en planilla en la empresa Oncorad, tal como se observa en la siguiente tabla:

La muestra fue censal debido al número limitado de población.

Tabla 1

*Resumen de datos sociodemográficos*

Variables sociodemográficas	EDAD			SEXO	
	20 -30	31 -40	41 -50	Femenino	Masculino
N° de colaboradores	20	11	6	15	22

Fuente: Elaboración propia

### 3.3. Criterios de selección

La presente investigación fue censal por lo que no existe criterio de población.

### 3.4. Operacionalización de variables

La presente investigación es univariable y está compuesta por 6 dimensiones que son:

- Operativa
- Estratégica
- Cultural
- Motivacional
- Feedback
- Propositiva

Tabla 2

*Operacionalización de variable*

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	INSTRUMENTO	TÉCNICA
Comunicación interna	Según Brandolini y Gonzales (2009), la comunicación interna es un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes.	Operativa	Información general acerca de la organización. Información acerca de su trabajo	Escala Ordinal: Likert	Cuestionario	Encuesta
		Estratégica	Información sobre los objetivos de la organización. Importancia de la organización en la sociedad. Conocimiento de la estructura organizacional.			
		Cultural	Identificación con la cultura de la empresa. Conocimiento del sistema de recompensa y reconocimiento Información sobre el sistema de sanciones			
		Motivacional	Sentimiento de orgullo por la empresa Oportunidad de crecimiento Espacios de intercambio social Percepción de la calidad del trato			
		Feedback	Aceptación de las críticas Comunicación eficaz del desempeño de los colaboradores			
		Propositiva	Desarrollo de propuestas y sugerencias Percepción de la valoración de sus opiniones			

Fuente: Elaboración propia

### 3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La investigación se basó en el modelo desarrollado en el 2008 por Formanchuk, el cual está basado en seis dimensiones de valor de la comunicación interna, dichas áreas están relacionadas entre sí formando un sistema. Esta herramienta facilitó el entendimiento de los escenarios en los que interviene la organización, permitiendo trazar estrategias para la misma.

Las técnicas que se utilizaron para la recolección de las características y conductas de los colaboradores se llevaron a cabo a través de la encuesta, medio estadístico que permitió obtener resultados de manera concluyente.

Donde el cuestionario fue el instrumento que se usó para la aplicación de la encuesta, el cual constó de preguntas cerradas que determinaron de manera más exacta los resultados. La misma que fue aplicada a todos a los colaboradores de la clínica Oncorad en el periodo de octubre a noviembre del año 2017.

Por otro lado, para la investigación bibliográfica se tuvo en consideración el análisis de fuentes secundarias tales como libros y revistas que han permitido la obtención de información verídica. Usando fichas, que sirvieron de instrumento recolector, en donde se detalló los autores que colaboraron con el estudio, siendo Cervera, quien proporcionó información sobre los tipos de comunicación interna dando una definición clara y precisa.

Así mismo Adler y Marquardt, fueron guías que contribuyeron con la investigación para determinar el proceso de la comunicación y todos los elementos que forman parte de la misma.

El cuestionario de encuesta se diseñó en función a preguntas cerradas, siendo un total de 21 preguntas con relación al nivel de comunicación existente en la organización de forma que dichas interrogantes se basaron en el modelo de Formanchuk. Así mismo se siguió un orden lógico utilizando un lenguaje adecuado para el cuestionario de encuesta realizado a los trabajadores.

El cuestionario estuvo compuesto por 6 bloques correspondientes a cada dimensión del modelo Formanchuk, asimismo se utilizó el modelo de Lawshe para la validez del contenido de la encuesta.

#### 3.5.1. Confiabilidad

Para determinar la confiabilidad de los datos de dicha investigación se utilizó la prueba de alfa de Cronbach, la cual se realizó en las 6 dimensiones de nuestra investigación.

## 3.5.1.1. Confiabilidad de los datos

Tabla 3

*Fiabilidad de las dimensiones*

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>ALFA DE CRONBACH</b>	<b>APRECIACIÓN</b>
Operativa	0,793	Muy respetable
Estratégica	0,604	Moderada
Cultural	0,796	Muy respetable
Motivacional	0,781	Muy respetable
Feedback	0,751	Muy respetable
Propositiva	0,848	Buena

Fuente: IBM SPSS Statistics 22

En la tabla 3 se muestra el nivel de fiabilidad que tiene cada dimensión en la presente investigación, además se detalla la apreciación para cada una de ellas según De Vellis (1991).

## 3.5.1.2. Análisis de confiabilidad por dimensión

**Dimensión Operativa**

Tabla 4

*Fiabilidad de la dimensión operativa*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,793	6

Fuente: IBM SPSS Statistics 22

Se puede apreciar que el nivel de confiabilidad para la dimensión operativa es de 0.793 (mayor al 0.7 esperado) indicando que los datos son confiables y están listos para ser procesados.



## Dimensión Estratégica

Tabla 5

*Fiabilidad de la dimensión estratégica*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,604	3

Fuente: IBM SPSS Statistics 22

El nivel de confiabilidad para la dimensión estratégica es de 0,604 (menor al 0.7 esperado) indicando que los datos no son confiables, ni están listos para ser procesados.

## Dimensión Cultural

Tabla 6

*Fiabilidad de dimensión cultural*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,796	3

Fuente: IBM SPSS Statistics 22

La dimensión cultural tiene una fiabilidad de 0,796, siendo este mayor al valor 0,7 esperando indicando que son confiables y pueden ser procesados.

## Dimensión Motivacional

Tabla 7

*Fiabilidad de la dimensión motivacional*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,781	4

Fuente: IBM SPSS Statistics 22

El nivel de confiabilidad para la dimensión motivacional es de 0,781 (mayor al 0.7 esperado) indicando que los datos son confiables y están listos para ser procesados.

### **Dimensión Feedback**

Tabla 8

*Fiabilidad de la dimensión Feedback*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,751	3

Fuente: IBM SPSS Statistics 22

Se puede apreciar que el nivel de confiabilidad para la dimensión feedback es de 0.751 (mayor al 0.7 esperado) indicando que los datos son confiables y están listos para ser procesados.

### **Dimensión Propositiva**

Tabla 9

*Fiabilidad de la dimensión propositiva*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,848	2

Fuente: IBM SPSS Statistics 22

La dimensión propositiva tiene una fiabilidad de 0,848, siendo este mayor al valor 0,7 esperando indicando que son confiables y pueden ser procesados.

### 3.6. Procedimientos

Para la aplicación de la encuesta se realizaron visitas a la empresa, donde se logró mantener contacto con el administrador y a través del diálogo se concedió el permiso y se determinó la fecha a aplicar la encuesta. El día establecido fue el 1 de setiembre a las 9 de la mañana y los encuestados fueron los trabajadores de dicho turno y el día 2 de setiembre se encuestó a los trabajadores del turno de la tarde a las 3.00 pm.

Los encuestadores fueron los responsables de resolver cualquier duda respecto a la comprensión de las preguntas.

### 3.7. Plan de procesamiento y análisis de datos

El plan de procesamiento para el análisis de datos de la encuesta se realizó a través de la base datos del SPSS, programa estadístico que permitió el ordenamiento y cálculo de los datos y ayudó al logro de los objetivos trazados. A través de dicho medio se realizó el análisis de confiabilidad de Cronbach, el cual midió la fiabilidad de las dimensiones.

Los datos recabados permitieron obtener resultados concretos los cuales ayudaron a conocer el estado de la comunicación interna en todos los sectores de la empresa, igualmente permitió plantear una propuesta para solucionar problemas específicos de la comunicación en la organización.

## 3.8. Matriz de consistencia

Tabla 10

*Matriz de consistencia*

PROBLEMA	OBJETIVOS	METODOLOGÍA	POBLACIÓN
<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>TIPO</b>	<b>POBLACIÓN</b>
¿Cómo mejorar la comunicación interna entre los colaboradores de la Clínica Oncorad?	Realizar una propuesta de plan de mejora de la comunicación interna entre los colaboradores de la Clínica Oncorad.	La investigación fue de tipo aplicada.	Se consideró como universo de la investigación a los 37 trabajadores que se encuentran en planilla en la empresa Oncorad.
<b>PROBLEMA ESPECÍFICO</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>MÉTODO</b>	<b>MUESTRA</b>
¿Cómo se está desarrollando la comunicación interna en la Clínica Oncorad según el modelo de Formanchuk?	Establecer un diagnóstico sobre los indicadores de la dimensión operativa	El método utilizado fue descriptivo.	La muestra fue censal debido al número limitado de población.
	Establecer un diagnóstico sobre los indicadores de la dimensión estratégica	<b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
	Establecer un diagnóstico sobre los indicadores de la dimensión cultural		
	Establecer un diagnóstico sobre los indicadores de la dimensión motivacional	Es de corte transversal ya que la información ha sido tomada en un periodo determinado.	
	Establecer un diagnóstico sobre los indicadores de la dimensión feedback.		
	Establecer un diagnóstico sobre los indicadores de las dimensiones propositiva.		

Fuente: Elaboración propia

### 3.9. Consideraciones éticas

Como investigadores declaramos no haber tenido conflictos de intereses con dicha empresa, por lo tanto, la información es confidencial y ha sido utilizada para temas de la investigación; asimismo se presentó una carta de permiso al administrador con el fin de tener acceso a la información de la organización.

#### **IV. Resultados y discusión**

Según los resultados obtenidos se evidencia la existencia de comunicación debido a que el mayor porcentaje de las preguntas realizadas tienen una valoración aceptable según la percepción de los colaboradores, sin embargo, existen aspectos en los que se debe poner mayor énfasis.

La dimensión operativa muestra como resultado que hace falta prestar atención a comunicar la información general de la empresa, es decir la normatividad, políticas y lineamientos, pues supone que los colaboradores no cuenta con la información necesaria sobre la organización teniendo en cuenta que este es un formalismo que se debe tener presente y por escrito para que tomen decisiones adecuadas y respaldadas; esto es complementado con el aporte de Schermerhorn, Hunt y Osborn (2004), quienes señalan que las empresas establecen políticas y procedimientos que plantean guías para las acciones y los mejores métodos para realizar una actividad.

Según el promedio de los datos obtenidos por la encuesta realizada a los colaboradores de la Clínica Oncorad la dimensión estratégica es la más valorada, sin embargo no se ha comunicado eficazmente los objetivos de la organización y del sector, dicho indicador es determinante para mejorar el desempeño de los mismos para el bienestar organizacional, pues de acuerdo con la investigación realizada por Álvarez (2007), es trascendental comprometer a los colaboradores hacia los objetivos y metas de la organización para contribuir con el logro de estos y desarrollar adecuadamente las actividades.

La clínica Oncorad promueve valores como la ética, respeto, responsabilidad, honestidad e integridad, los cuales además se encuentran definidos en su portal web permitiendo que los colaboradores de la empresa se identifiquen con los valores y normas de la empresa, contrastando el aporte del autor Ansga (2011), quien indica que crear un marco de comunicación fomenta la integración y mejora la cultura organizacional. Por otro lado, se evidenció que los colaboradores no tienen conocimiento del sistema de recompensas, lo cual se debe a que no existe dentro de la organización, generando un impacto negativo en el desempeño de los trabajadores pues son menos eficientes. Para enunciar cual es la cultura, la empresa tiene que demostrarla con hechos, no se construye sólo con declaraciones sino con prácticas visibles tal como lo indica Chiavenato (2002) las personas que trabajan lo hacen en función de ciertas expectativas y resultados, estas se dedican al trabajo cuando existe una compensación por su esfuerzo y dedicación. Por tal el compromiso de cada colaborador dependerá de los resultados

que perciban, por eso es importante proyectar sistemas de recompensas capaces de aumentar el compromiso de las personas en la organización.

Cabra (2008), argumenta que los flujos afectivos influyen en la comunicación de modo que resulta importante la motivación a través del reconocimiento y buen trato que puedan recibir los colaboradores por parte de la empresa, por lo tanto, de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta debe ponerse énfasis en el desarrollo de actividades de integración ya que los trabajadores pueden no sentirse importantes y parte fundamental de la empresa. Este hallazgo coincide con el reporte del estudio previo desarrollado por Piñuel (2008), quien señala que uno de los objetivos de la comunicación interna es motivar al personal para generar la lealtad y compromiso con la empresa.

La dimensión feedback es una de las más favorables debido a que los trabajadores aceptan las críticas y buscan la manera de mejorar, sin embargo según los resultados de esta dimensión y el aporte de Mazzei (2013) es fundamental hacer hincapié en la comunicación eficaz del desempeño de los colaboradores, pues la comunicación no solo consiste en la recepción de la información, sino que también debe enfocarse en la evaluación del desempeño que tiene el trabajador después de haber recibido la retroalimentación del trabajo realizado.

Para Alcázar y Ferreiro (2012), comunicar no es simplemente distribuir información; sino que implica intercambiar conocimientos para lograr que todos trabajen en una misma dirección; este aporte respalda los resultados obtenidos en la dimensión propositiva, los cuales indican que la organización acepta las propuestas y aportes de los colaboradores permitiendo que estos se sientan valorados y escuchados. Asimismo, Ansga (2011) señala que si los directivos de una organización quieren establecer una cultura innovadora deben escuchar a los empleados y rastrear cada paso de la filosofía a la acción.

## **V. Propuesta**

En pro de mejorar la comunicación interna se ha propuesto un plan, el cual consiste en:

Un sistema de recompensas basado en bonos e incentivos que serán entregados a los colaboradores que tengan un buen desempeño en la empresa, así mismo se buscara resaltar el esfuerzo de cada trabajador a través del reconocimiento de manera informal desde el agradecimiento por el trabajo realizado hasta premiarlo públicamente con algún presente por su esfuerzo ya que estos logran un mayor impacto moral en el personal. Siendo por esto que independientemente de los beneficios que se ofrezcan a los colaboradores, se debe trabajar en un ambiente donde el esfuerzo y el compromiso sean recompensados.

Sabiendo que es de vital importancia una comunicación eficaz entre el jefe y colaborador surge la propuesta de realizar reuniones informativas de manera quincenal, donde los colaboradores muestren sus avances, nuevas iniciativas de mejora, describan sus dudas y se generen soluciones para el bienestar organizacional, facilitando a los trabajadores toda la información necesaria para que tengan buen desempeño en su trabajo y se logre el éxito empresarial.

De otro lado se propone establecer espacios de intercambio social, para reforzar los lazos y garantizar a la organización un equipo de trabajo motivado y un ambiente favorable, tal y como se detalla en el plan de acción.



## 5.1. Plan de acción

Tabla 11

*Plan de acción*

PROGRAMA		DESCRIPCIÓN	BENEFICIOS	TIEMPO
		Crear un manual corporativo que incluirá información sobre misión, visión, valores y políticas de la empresa.	El personal estará bien informado sobre su puesto y la empresa.	
<b>“EMPLEADOS FELICES, PACIENTES FELICES”</b>	<b>R E C O N O C I M I E N T O S</b>	<p>El objetivo de este programa es motivar y retener al personal, a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Reconocimiento e incentivo monetario a un trabajador por desempeño.</li> <li>-Felicitación al personal por los logros obtenidos en el trabajo.</li> <li>-Celebrar el cumpleaños de los colaboradores.</li> <li>-Tener un calendario de las fechas de cumpleaños.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Resalta el trabajo realizado delante del equipo.</li> <li>-Personal motivado.</li> <li>-El colaborador se siente parte importante de la organización.</li> </ul>	1 hora, 1 vez al mes.

<b>“CONECTADOS”</b>	<b>C O N O C I E N D O</b>	<p>Se realizará una reunión informativa entre gerente y colaboradores, con el fin de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mantener informado a los colaboradores de las novedades y actividades del centro.</li> <li>-Recibir las propuestas y aportes de los colaboradores.</li> <li>-El gerente informará sobre el desempeño de cada trabajador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mejora la relación entre el personal.</li> <li>-Involucra a los colaboradores.</li> <li>-El trabajador puede tener en cuentas aspectos en los que debe poner mayor énfasis.</li> </ul>	Cada 15 días.
	<b>U N E T E</b>	<p>Es importante compartir espacio y generar lazos fuera del trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Celebrar eventos importantes tales como el aniversario de la empresa.</li> <li>-Organizar una actividad donde las familias pueden participar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aumento de los niveles de satisfacción del personal, ya que se sentirán más identificados con la organización</li> </ul>	<p>Todo el mes de mayo (aniversario)</p> <p>Día de la primavera</p> <p>Cena Navideña</p>
	<b>C R E C E  M Á S</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar talleres de integración y motivación, con el apoyo de una empresa de consultoría.</li> </ul>	<p>Integración entre el equipo de trabajo.</p> <p>Mejor fluidez de información entre los colaboradores y jefes</p>	<p>1 vez por mes (JGM Consultores)</p>

Fuente: Elaboración propia

## 5.2. Presupuesto del plan de acción

Tabla 12

*Presupuesto de plan de acción*

PRESUPUESTO DEL PROYECTO	COSTEO				
	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL	COSTEO TOTAL
Gestión del plan de Acción	Implementación del plan de mejora (Internet, luz, material de escritorio, asesorías)		S/.400.00	S/.400.00	S/.400.00
Búsqueda de consultorías y convenios	Movilidad para conseguir consultorías y convenios		S/.50.00	S/.50.00	S/.50.00
Manual Corporativo	Realización del manual	100	S/.5.00	S/.500.00	S/.500.00
<b>PROGRAMA 1</b>					<b>S/.1,027.00</b>
<b>"Empleados felices, Pacientes felices"</b>					
Acción 1: Reconocimientos	Compra de prendedores para el mejor empleado	12	S/.12.00	S/.144.00	
	Diplomas de reconocimiento	12	S/.7.00	S/.84.00	
	Material de ambientación para cumpleaños (Globos, Letras, torta, bocaditos)	10	S/.70.00	S/.700.00	
	Útiles de oficina:			S/. 99.00	
	Pizarras	6	S/. 8.00	S/. 40.00	
	Plumones (Paquete)	3	S/. 13.00	S/. 39.00	
	Hojas de colores	100	S/. 0.20	S/. 20.00	

<b>PROGRAMA 2</b>					<b>S/.13,750.00</b>
<b>"Conectados"</b>					
Acción 1: Conociendo	Útiles de oficina (Libreta de apuntes y lapiceros)	35	S/.4.00	S/.140.00	
Acción 2: ¡Únete!	Toldeado (5m de ancho por 3 m de alto)		S/.3,000.00	S/.3,000.00	
	comida (Colaborador, esposa, hijos)	150	S/.20.00	S/.3,000.00	
	Regalos para todos los hijos de los trabajadores	70	S/.30.00	S/.2,100.00	
	Transporte del personal y familiares a centros recreativos	3	S/.350.00	S/.1,050.00	
	Equipos de Sonido, Dj, Animador		S/.1,500.00	S/.1,500.00	
Acción 3: Crece más	Costo del kit de capacitación por colaborador	37	S/.80.00	S/.2,960.00	
<b>TOTAL</b>					<b>S/.15,727.00</b>

Fuente: Elaboración propia








5.3. Cronograma de Actividades

Tabla 13

Cronograma de actividades

NOMBRE DEL PROYECTO	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SETIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4				
Gestión del plan de Acción																																																
Busqueda de convenios y consultoría																																																
Difusión de los programas																																																
<b>PROGRAMA 1</b>																																																
<b>"Empleados felices, Pacientes felices"</b>																																																
Acción 1: Reconocimientos																																																
<b>PROGRAMA 2</b>																																																
<b>"Conectados"</b>																																																
Acción 1: Conociendo																																																
Acción 2: ¡Unete!																																																
Acción 3: Crece más																																																

	Reuniones Informativas
	Busqueda de Convenios
	Difusión de los programas
	Reconocimientos y celebraciones
	Actividades por Aniversario
	Actividades Integradoras con la familia
	Capacitaciones en la empresa

Fuente: Elaboración propia

#### 5.4. Resultados del Plan

Se cumplió con entregar a los directivos de la organización la propuesta a tiempo según el diagnóstico y resultados obtenidos, para su posterior aplicación.

Debido a que resulta importante para este centro que brinda servicios oncológicos mantener una buena comunicación entre los colaboradores ya que influye de manera positiva en el servicio que prestan a sus pacientes.

## **VI. Conclusiones**

De acuerdo a los resultados se pudo concluir que es importante para la Clínica Oncorad optimizar sus procesos de comunicación, para lo cual es preciso seguir un plan de mejora a fin de generar el compromiso y buen desempeño de los colaboradores. Con esta iniciativa se contribuye al logro de los objetivos y del tan ansiado éxito empresarial.

Los resultados de esta investigación revelan que se debe poner énfasis en la dimensión operativa debido a que no se han comunicado de manera adecuada los lineamientos y políticas de la empresa, por lo tanto, se ha propuesto la creación de un manual corporativo en plan de acción.

Según la dimensión estratégica, los colaboradores no tienen claro cuál es el objetivo de la organización comprometiendo también a la dimensión cultural debido a que no conocen, ni trabajan en base a los objetivos, por ende, no se sienten parte de la cultura de la clínica.

En cuanto a la dimensión motivacional se identificó que los lazos juegan un papel importante y la empresa no cuenta con espacios de intercambio social, informal y amistoso, por tanto, no encuentran motivos que impulsen su desempeño.

Una de las dimensiones con mayor brecha es feedback donde se evidenció la ausencia de retroalimentación hacia los colaboradores evitando que estos conozcan cómo están llevando a cabo su trabajo, de esta manera se omite un paso importante sobre el seguimiento y control del trabajo realizado.

Por otro lado, respecto a la dimensión propositiva se obtuvieron resultados favorables debido a que se lleva a cabo una comunicación bidireccional entre directivo y colaborador, donde se aceptan las ideas y sugerencias a cerca de como mejorar las actividades que desempeñan.

## **VII. Recomendaciones**

Después de haber estudiado y analizado de manera detenida la información que se obtuvo con la investigación realizada a la Clínica Oncorad, se sugiere lo siguiente:

La aplicación de la propuesta de plan de mejora a fin de fortalecer la relación con los colaboradores y de esta manera lograr un buen clima laboral para que todos se sientan parte importante de la empresa y trabajen por conseguir los objetivos organizacionales.

La elaboración de planes de comunicación quincenal, con el propósito de mantener informado al trabajador sobre los resultados del trabajo realizado, donde además se pueda corregir aquellos errores en los que se incurre.

Evaluar periódicamente la comunicación entre los colaboradores para conocer la evolución luego de la aplicación de la propuesta de mejora.



### VIII. Lista de Referencias

- Adler, R y Marquardt, J. (2005). *Comunicación organizacional: Principios y prácticas de negocios y profesiones*. Octava Edición. México, D.F. McGraw-Hill Interamericana, S.A
- Álvarez. (2007). *Comunicación Interna, la estrategia del éxito*. Extraído desde <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html>
- Ansgar, A. (2011). *Internal communication and innovation culture: developing a change framework*. Journal of Communication Management. Vol. 15. pp. 332 - 348
- Brandolini, A y González. (2009). *Comunicación Interna: claves para una gestión exitosa*. Primera Edición. Buenos Aires. Editorial Dircom
- Baptista, P., Fernández, C. y Hernández, R (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta Edición. México. McGraw-Hill Education
- Cabra (2008). *Las voces de la organización*. Revista Signos y sentimientos, (57) ,165-177.Extraído desde <http://search.proquest.com/central/docview/213758994/C2BC1D8192634503PQ/3?accountid=37610>
- Cervera, A. (2008). *Comunicación total*. Cuarta Edición. Madrid. Eisec Editorial
- Chiavenato, I. (2002) *Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill, 2da. Ed., Colombia, c2002, p. 229.
- Contreras, O. (2007). *Cultura Organizacional en el Área Administrativa de una Institución Privada de Educación Superior de Zacatecas*. México: Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación.
- Falkheimer, J, (2014), *The power of strategic communication in organizational development*, International Journal of Quality and Service Sciences. Vol. 6. pp. 124 – 133.
- Ferreiro, P y Alcázar, M (2012). *Gobierno de personas en la empresa*. Perú. Editorial UDEO

- Formanchuk, A. (2008). *Comunicación Interna: siete dimensiones de intervención para aportar valor*. Argentina. URL: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/dimensiones.htm#Autor>
- Gómez y Prowesk (2011). *Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali*. *Pensamiento psicológico*, 9(17) ,57-68. Extraído desde <http://search.proquest.com/central/docview/1020569417/fulltext/F5602BDBB65D4ACFPQ/1?accountid=37610>
- Guevara y Salazar (2016). *Aplicación de un plan de mejora de la comunicación interna para optimizar la cultura organizacional del centro de inspección técnica vehicular (Senati)*, La Esperanza-Trujillo 2016. (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. México. Editorial Mc Graw-Hill.
- Herrera, F., Ramírez, M. I., Roa, J. M., y Herrera, I. (2004). *Tratamiento de las creencias motivacionales en contextos educativos pluriculturales*. *Revista Iberoamericana de Educación*, Sección de Investigación, N° 37/2. España.
- Isla (2018). *Análisis de la comunicación interna de la Empresa Dismarcinco S.R.L sucursal Bagua Grande*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo.
- Macías (2012). *Plan de mejoramiento de la comunicación organizacional en la Empresa Quality Plus Service S.A.S* (Tesis de Licenciatura). Universidad EAN. Bogotá
- Philip J. Kitchen Finbarr Daly, (2002). *Internal communication during change management*, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 7 Iss 1 pp. 46 - 53
- Ritter, M (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. La Crujía 1° edición. Buenos Aires. Argentina
- Schermerhorn, J., Hunt, J. & Osborn, R. (2004). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Editorial Limusa S.A.

Smythe, J. (1997). *The changing role of internal communication in tomorrow's company*.  
Corporate Communications: An International Journal. Vol. 2. pp. 4-7

La comunicación interna es la gran abandonada en las estrategias de las empresas. (30 de julio del 2013). Diario Gestión.

Recuperado de:

<https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/comunicacion-interna-gran-abandonada-estrategias-empresas-44367-noticia/?ref=gesr>

## IX. Anexos

### Anexo 1: Formatos del juicio de expertos

#### Juez 1



**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

Quien suscribe, **Mg. Camilo Girón Córdova** mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de Empresas**, titulado **"PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA PARA LOS COLABORADORES DE LA CLÍNICA ONCORAD - CHICLAYO 2017-2018"**, elaborado por las Bach. **VARGAS PAREDES KAREN FIORELLA Y VIVAS MERINO YESENIA ALESSANDRA**; la cual reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 11 de octubre de 2017.

  
-----  
**FIRMA DEL JUEZ EXPERTO**

**Nombre:** Mg. Camilo Girón Córdova  
**Cargo Actual:** *Profesor de Dirección de Personas y Desarrollo de Competencias Personales.*

Juez 2



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Mg. Angélica Esquivel Mondoñedo** mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de Empresas**, titulado **"PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA PARA LOS COLABORADORES DE LA CLÍNICA ONCORAD-CHICLAYO 2017-2018"**, elaborado por las Bach. **VARGAS PAREDES KAREN FIORELLA Y VIVAS MERINO YESENIA ALESSANDRA**; la cual reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 11 de octubre de 2017.



  
FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

**Nombre:** Mg. Angélica Esquivel Mondoñedo

**Cargo Actual:** Directora de imagen corporativa

## Juez 3



## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **MBA. Rudy Salazar Cabrera** mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de Empresas**, titulado **“PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA PARA LOS COLABORADORES DE LA CLÍNICA ONCORAD-CHICLAYO 2017-2018”**, elaborado por las Bach. **VARGAS PAREDES KAREN FIORELLA Y VIVAS MERINO YESENIA ALESSANDRA**; la cual reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 11 de octubre de 2017.




  
 Dirección  
 Instituto Universitario  
 Empresa y Sociedad - IES

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Nombre: MBA. Rudy Salazar Cabrera

Cargo Actual: *Director IES-USAT -  
Coordinador Clínica USAT.*

Juez 4



#### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Mg. Cesar Luis Olivos Villasis** mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de Empresas**, titulado **"PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA PARA LOS COLABORADORES DE LA CLÍNICA ONCORAD-CHICLAYO 2017-2018"**, elaborado por las Bach. **VARGAS PAREDES KAREN FIORELLA Y VIVAS MERINO YESENIA ALESSANDRA**; la cual reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 11 de octubre de 2017.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

**Nombre:** Mg. Cesar Luis Olivos Villasis

**Cargo Actual:** COORDINADOR INCUBADORA DE NEGOCIOS USAT

## 5.1. Resultados de la evaluación de juicios de expertos por nivel de concordancia

		Esencial	Útil	Innecesario
	<b>OPERATIVA</b>			
1	Tengo conocimiento sobre el rubro de la empresa	3	1	0
2	Conozco la estructura organizacional de la empresa	3	1	0
3	Tengo conocimiento de quién dependo y a quién debo reportarle mi trabajo	4	0	0
4	El gerente me manifestó las funciones de mi puesto de trabajo	3	1	0
5	El gerente me comunicó sobre la normatividad y políticas existentes en la empresa	4	0	0
6	Conozco y respeto los horarios de trabajo	3	1	0
	<b>ESTRATÉGICA</b>		0	0
1	El gerente comunica eficazmente los objetivos organizacionales	4	0	0
2	Tengo conocimiento sobre la misión y visión de la empresa	3	1	0
3	Conozco la importancia de mi trabajo	4	0	0
	<b>CULTURAL</b>		0	0
1	Me identifico con la cultura organizacional: valores y normas de la empresa	4	0	0
2	Tengo conocimiento del sistema de recompensas y reconocimiento de la empresa	4	0	0
3	Conozco de la existencia de un sistema de sanciones en la empresa	4	0	0
	<b>MOTIVACIONAL</b>		0	0
1	Me siento identificado con la organización	4	0	0
2	El gerente me motiva a realizar mejor mi trabajo.	4	0	0
3	Participo de actividades de integración	4	0	0
4	Recibo un buen trato	4	0	0
	<b>FEEDBACK</b>		0	0
1	Acepto una crítica de manera constructiva	4	0	0
2	Tengo conocimiento de mi desempeño laboral	4	0	0
3	El gerente me comunica eficazmente la manera en que me desempeño en mi puesto	4	0	0
	<b>PROPOSITIVA</b>		0	0
1	Colaboro con propuestas de mejora para la empresa	4	0	0
2	El gerente valora y tiene en cuenta mi opinión	4	0	0

La tabla que se visualiza en la parte superior refleja el resultado consolidado de la opinión de los 4 jueces medidos en la escala sugerida por Lawshe en 1975. Al respecto al ratio de validez de contenido por ítem se calculó obteniéndose los siguientes resultados:



NUMERO DE PANELISTAS			4
PREGUNTA	CVR	ACEPTABLE	SUGERENCIA
1	0.75	SI	TODOK
2	0.75	SI	TODOK
3	1	SI	TODOK
4	0.75	SI	TODOK
5	1	SI	TODOK
6	0.75	SI	TODOK
1	1	SI	TODOK
2	0.75	SI	TODOK
3	1	SI	TODOK
1	1	SI	TODOK
2	1	SI	TODOK
3	1	SI	TODOK
1	1	SI	TODOK
2	1	SI	TODOK
3	1	SI	TODOK
4	1	SI	TODOK
1	1	SI	TODOK
2	1	SI	TODOK
3	1	SI	TODOK
1	1	SI	TODOK
2	1	SI	TODOK

Índice de validez de contenido

CVI =	0.94
CVI =	0.94

## Anexo 2: Rúbrica para evaluación de experto

Juez 1



## 4. RÚBRICA PARA EVALUACIÓN DE EXPERTO.

Estimado Juez Experto, se le solicita evaluar la pertinencia de cada ítem según estime conveniente: Esencial/útil/innecesario.

Se agradece anticipadamente su apoyo.

## COMUNICACIÓN INTERNA

		Esencial	Útil	Innecesario	Observación
<b>OPERATIVA</b>					
1	Tengo conocimiento sobre el rubro de la empresa	/			
2	Conozco la estructura organizacional de la empresa	/			
3	Tengo conocimiento de quién dependo y <del>a quién</del> debo reportarle mi trabajo	/			Amador de tachado, está demás
4	<del>El gerente</del> me manifestó las funciones de mi puesto de trabajo	/			Me informaron las funciones...
5	<del>El gerente</del> me comunicó sobre la normatividad y políticas existentes en la empresa <i>cumple</i>	/			Me comunicaron...
6	Conozco y <del>respeto</del> los horarios de trabajo	/			Respetar.
<b>ESTRATÉGICA</b>					
1	<del>El gerente</del> <i>se</i> comunica eficazmente los objetivos organizacionales	/			Corregir
2	Tengo conocimiento sobre la misión y visión de la empresa	/			
3	Conozco la importancia de mi trabajo	/			
<b>CULTURAL</b>					
1	Me identifico con <del>la cultura</del> <i>los</i> organizacionales: valores y <del>las</del> normas de la empresa	/			Amador de tachado
2	Tengo conocimiento del sistema de recompensas y reconocimiento de la empresa	/			



3	Conozco de la existencia de un sistema de sanciones en la empresa	/			
<b>MOTIVACIONAL</b>					
1	Me siento identificado con la organización	/			
2	<del>El gerente me motiva a realizar mejor mi trabajo.</del>				Volviendo a redactar.
3	Participo de actividades de integración	/			
4	Recibo un buen trato	/			
<b>FEEDBACK</b>					
1	Acepto una crítica de manera constructiva	/			
2	Tengo conocimiento de mi desempeño laboral	/			
3	<del>El gerente</del> Me comunica eficazmente la manera en que me desempeño en mi puesto	/			
<b>PROPOSITIVA</b>					
1	Colaboro con propuestas de mejora para la empresa	/			
2	<del>El gerente</del> Valora y tiene en cuenta mi opinión	/			

Nombre: Mg. Camilo Girón Córdova

Firma: 

DNI: 02600492

Juez 2



#### 4. RÚBRICA PARA EVALUACIÓN DE EXPERTO.

Estimado Juez Experto, se le solicita evaluar la pertinencia de cada ítem según estime conveniente: Esencial/útil/innecesario.

Se agradece anticipadamente su apoyo.

#### COMUNICACIÓN INTERNA

		Esencial	Útil	Innecesario	Observación
	<b>OPERATIVA</b>				
1	Tengo conocimiento sobre el rubro de la empresa		✓		
2	Conozco la estructura organizacional de la empresa		✓		
3	Tengo conocimiento de quién dependo y a quién debo reportarle mi trabajo	✓			
4	El gerente me manifestó las funciones de mi puesto de trabajo	✓			
5	El gerente me comunicó sobre la normatividad y políticas existentes en la empresa	✓			
6	Conozco y respeto los horarios de trabajo		✓		
	<b>ESTRATÉGICA</b>				
1	El gerente comunica eficazmente los objetivos organizacionales	✓			
2	Tengo conocimiento sobre la misión y visión de la empresa		✓		
3	Conozco la importancia de mi trabajo	✓			
	<b>CULTURAL</b>				
1	Me identifico con la cultura organizacional: valores y normas de la empresa	✓			



2	Tengo conocimiento del sistema de recompensas y reconocimiento de la empresa	✓			
3	Conozco de la existencia de un sistema de sanciones en la empresa	✓			
<b>MOTIVACIONAL</b>					
1	Me siento identificado con la organización	✓			
2	El gerente me motiva a realizar mejor mi trabajo.	✓			
3	Participo de actividades de integración	✓			
4	Recibo un buen trato	✓			
<b>FEEDBACK</b>					
1	Acepto una crítica de manera constructiva	✓			
2	Tengo conocimiento de mi desempeño laboral	✓			
3	El gerente me comunica eficazmente la manera en que me desempeño en mi puesto	✓			
<b>PROPOSITIVA</b>					
1	Colaboro con propuestas de mejora para la empresa	✓			
2	El gerente valora y tiene en cuenta mi opinión	✓			

Nombre: Mg. Angélica Esquivel Mondoñedo

Firma:

DNI: 44782602

Juez 3



#### 4. RÚBRICA PARA EVALUACIÓN DE EXPERTO.

Estimado Juez Experto, se le solicita evaluar la pertinencia de cada ítem según estime conveniente: Esencial/útil/innecesario.

Se agradece anticipadamente su apoyo.

#### COMUNICACIÓN INTERNA

		Esencial	Útil	Innecesario	Observación
	<b>OPERATIVA</b>				
1	Tengo conocimiento sobre el rubro de la empresa.	X			
2	Conozco la estructura organizacional de la empresa.	X			
3	Tengo conocimiento de quién dependo y a quién debo reportarle mi trabajo.	X			
4	El gerente me manifestó las funciones de mi puesto de trabajo.		X		
5	El gerente me comunicó sobre la normatividad y políticas existentes en la empresa.	X			
6	Conozco y respeto los horarios de trabajo.	X			
	<b>ESTRATÉGICA</b>				
1	El gerente comunica eficazmente los objetivos organizacionales.	X			
2	Tengo conocimiento sobre la misión y visión de la empresa.	X			
3	Conozco la importancia de mi trabajo.	X			
	<b>CULTURAL</b>				
1	Me identifico con la cultura organizacional: Valores y normas de la empresa.	X			



2	Tengo conocimiento del sistema de recompensas y reconocimiento de la empresa.	X			
3	Conozco de la existencia de un sistema de sanciones en la empresa.	X			
<b>MOTIVACIONAL</b>					
1	Me siento identificado con la organización.	X			
2	El gerente me motiva a realizar mejor mi trabajo.	X			
3	Participo de actividades de integración.	X			
4	Recibo un buen trato.	X			
<b>FEEDBACK</b>					
1	Acepto una crítica de manera constructiva.	X			
2	Tengo conocimiento de mi desempeño laboral.	X			
3	El gerente me comunica eficazmente la manera en que me desempeño en mi puesto.	X			
<b>PROPOSITIVA</b>					
1	Colaboro con propuestas de mejora para la empresa.	X			
2	El gerente valora y tiene en cuenta mi opinión.	X			

Nombre: MBA, Rudy Salazar Cabrera.

Firma: 

DNI: 16 738 641



Dirección  
Instituto Universitario  
Empresa y Sociedad - 165

Juez 4



#### 4. RÚBRICA PARA EVALUACIÓN DE EXPERTO.

Estimado Juez Experto, se le solicita evaluar la pertinencia de cada ítem según estime conveniente: Esencial/útil/innecesario.

Se agradece anticipadamente su apoyo.

#### COMUNICACIÓN INTERNA

		Esencial	Útil	Innecesario	Observación
	<b>OPERATIVA</b>	X			
1	Tengo conocimiento sobre el rubro de la empresa.	X			
2	Conozco la estructura organizacional de la empresa.	X			
3	Tengo conocimiento de quién dependo y a quién debo reportarle mi trabajo.	X			
4	El gerente me manifestó las funciones de mi puesto de trabajo.	X			
5	El gerente me comunicó sobre la normatividad y políticas existentes en la empresa.	X			
6	Conozco y respeto los horarios de trabajo	X			CONSIDERAR: ROLES FUNCIONES, DEBERES, DEACCHES.
	<b>ESTRATÉGICA</b>				
1	El gerente comunica eficazmente los objetivos organizacionales.	X			
2	Tengo conocimiento sobre la misión y visión de la empresa.	X			
3	Conozco la importancia de mi trabajo.	X			
	<b>CULTURAL</b>				
1	Me identifico con la cultura organizacional: valores y normas de la empresa	X			





2	Tengo conocimiento del sistema de recompensas y reconocimiento de la empresa.	X			
3	Conozco de la existencia de un sistema de sanciones en la empresa.	X			
<b>MOTIVACIONAL</b>					
1	Me siento identificado con la organización.	X			
2	El gerente me motiva a realizar mejor mi trabajo.	X			
3	Participo de actividades de integración.	X			
4	Recibo un buen trato.	X			
<b>FEEDBACK</b>					
1	Acepto una crítica de manera constructiva.	X			
2	Tengo conocimiento de mi desempeño laboral.	X			
3	El gerente me comunica eficazmente la manera en que me desempeño en mi puesto.	X			
<b>PROPOSITIVA</b>					
1	Colaboro con propuestas de mejora para la empresa.	X			
2	El gerente valora y tiene en cuenta mi opinión.	X			

Nombre: Mg. Cesar Olivos Villasis

Firma: 

DNI: 44732460

## Anexo 3: Resultados de la validación de contenido por jueces

## Juez 1

		Esencial	Útil	Innecesario
	<b>OPERATIVA</b>			
1	Tengo conocimiento sobre el rubro de la empresa	1	0	0
2	Conozco la estructura organizacional de la empresa	1	0	0
3	Tengo conocimiento de quién dependo y a quién debo reportarle mi trabajo	1	0	0
4	El gerente me manifestó las funciones de mi puesto de trabajo	1	0	0
5	El gerente me comunicó sobre la normatividad y políticas existentes en la empresa	1	0	0
6	Conozco y respeto los horarios de trabajo	1	0	0
	<b>ESTRATÉGICA</b>			
1	El gerente comunica eficazmente los objetivos organizacionales	1	0	0
2	Tengo conocimiento sobre la misión y visión de la empresa	1	0	0
3	Conozco la importancia de mi trabajo	1	0	0
	<b>CULTURAL</b>			
1	Me identifico con la cultura organizacional: valores y normas de la empresa	1	0	0
2	Tengo conocimiento del sistema de recompensas y reconocimiento de la empresa	1	0	0
3	Conozco de la existencia de un sistema de sanciones en la empresa	1	0	0
	<b>MOTIVACIONAL</b>			
1	Me siento identificado con la organización	1	0	0
2	El gerente me motiva a realizar mejor mi trabajo.	1	0	0
3	Participo de actividades de integración	1	0	0
4	Recibo un buen trato	1	0	0
	<b>FEEDBACK</b>			
1	Acepto una crítica de manera constructiva	1	0	0
2	Tengo conocimiento de mi desempeño laboral	1	0	0
3	El gerente me comunica eficazmente la manera en que me desempeño en mi puesto	1	0	0
	<b>PROPOSITIVA</b>			
1	Colaboro con propuestas de mejora para la empresa	1	0	0
2	El gerente valora y tiene en cuenta mi opinión	1	0	0

## Juez 2

		Esencial	Útil	Innecesario
	<b>OPERATIVA</b>			
1	Tengo conocimiento sobre el rubro de la empresa	1	0	0
2	Conozco la estructura organizacional de la empresa	1	0	0
3	Tengo conocimiento de quién dependo y a quién debo reportarle mi trabajo	1	0	0
4	El gerente me manifestó las funciones de mi puesto de trabajo	0	1	0
5	El gerente me comunicó sobre la normatividad y políticas existentes en la empresa	1	0	0
6	Conozco y respeto los horarios de trabajo	1	0	0
	<b>ESTRATÉGICA</b>			
1	El gerente comunica eficazmente los objetivos organizacionales	1	0	0
2	Tengo conocimiento sobre la misión y visión de la empresa	1	0	0
3	Conozco la importancia de mi trabajo	1	0	0
	<b>CULTURAL</b>			
1	Me identifico con la cultura organizacional: valores y normas de la empresa	1	0	0
2	Tengo conocimiento del sistema de recompensas y reconocimiento de la empresa	1	0	0
3	Conozco de la existencia de un sistema de sanciones en la empresa	1	0	0
	<b>MOTIVACIONAL</b>			
1	Me siento identificado con la organización	1	0	0
2	El gerente me motiva a realizar mejor mi trabajo.	1	0	0
3	Participo de actividades de integración	1	0	0
4	Recibo un buen trato	1	0	0
	<b>FEEDBACK</b>			
1	Acepto una crítica de manera constructiva	1	0	0
2	Tengo conocimiento de mi desempeño laboral	1	0	0
3	El gerente me comunica eficazmente la manera en que me desempeño en mi puesto	1	0	0
	<b>PROPOSITIVA</b>			
1	Colaboro con propuestas de mejora para la empresa	1	0	0
2	El gerente valora y tiene en cuenta mi opinión	1	0	0

## Juez 3

		Esencial	Útil	Innecesario
	<b>OPERATIVA</b>			
1	Tengo conocimiento sobre el rubro de la empresa	0	1	0
2	Conozco la estructura organizacional de la empresa	0	1	0
3	Tengo conocimiento de quién dependo y a quién debo reportarle mi trabajo	1	0	0
4	El gerente me manifestó las funciones de mi puesto de trabajo	1	0	0
5	El gerente me comunicó sobre la normatividad y políticas existentes en la empresa	1	0	0
6	Conozco y respeto los horarios de trabajo	0	1	0
	<b>ESTRATÉGICA</b>			
1	El gerente comunica eficazmente los objetivos organizacionales	1	0	0
2	Tengo conocimiento sobre la misión y visión de la empresa	0	1	0
3	Conozco la importancia de mi trabajo	1	0	0
	<b>CULTURAL</b>			
1	Me identifico con la cultura organizacional: valores y normas de la empresa	1	0	0
2	Tengo conocimiento del sistema de recompensas y reconocimiento de la empresa	1	0	0
3	Conozco de la existencia de un sistema de sanciones en la empresa	1	0	0
	<b>MOTIVACIONAL</b>			
1	Me siento identificado con la organización	1	0	0
2	El gerente me motiva a realizar mejor mi trabajo.	1	0	0
3	Participo de actividades de integración	1	0	0
4	Recibo un buen trato	1	0	0
	<b>FEEDBACK</b>			
1	Acepto una crítica de manera constructiva	1	0	0
2	Tengo conocimiento de mi desempeño laboral	1	0	0
3	El gerente me comunica eficazmente la manera en que me desempeño en mi puesto	1	0	0
	<b>PROPOSITIVA</b>			
1	Colaboro con propuestas de mejora para la empresa	1	0	0
2	El gerente valora y tiene en cuenta mi opinión	1	0	0

## Juez 4

		Esencial	Útil	Innecesario
	<b>OPERATIVA</b>			
1	Tengo conocimiento sobre el rubro de la empresa	1	0	0
2	Conozco la estructura organizacional de la empresa	1	0	0
3	Tengo conocimiento de quién dependo y a quién debo reportarle mi trabajo	1	0	0
4	El gerente me manifestó las funciones de mi puesto de trabajo	1	0	0
5	El gerente me comunicó sobre la normatividad y políticas existentes en la empresa	1	0	0
6	Conozco y respeto los horarios de trabajo	1	0	0
	<b>ESTRATÉGICA</b>			
1	El gerente comunica eficazmente los objetivos organizacionales	1	0	0
2	Tengo conocimiento sobre la misión y visión de la empresa	1	0	0
3	Conozco la importancia de mi trabajo	1	0	0
	<b>CULTURAL</b>			
1	Me identifico con la cultura organizacional: valores y normas de la empresa	1	0	0
2	Tengo conocimiento del sistema de recompensas y reconocimiento de la empresa	1	0	0
3	Conozco de la existencia de un sistema de sanciones en la empresa	1	0	0
	<b>MOTIVACIONAL</b>			
1	Me siento identificado con la organización	1	0	0
2	El gerente me motiva a realizar mejor mi trabajo.	1	0	0
3	Participo de actividades de integración	1	0	0
4	Recibo un buen trato	1	0	0
	<b>FEEDBACK</b>			
1	Acepto una crítica de manera constructiva	1	0	0
2	Tengo conocimiento de mi desempeño laboral	1	0	0
3	El gerente me comunica eficazmente la manera en que me desempeño en mi puesto	1	0	0
	<b>PROPOSITIVA</b>			
1	Colaboro con propuestas de mejora para la empresa	1	0	0
2	El gerente valora y tiene en cuenta mi opinión	1	0	0

#### Anexo 4: Resumen de datos sociodemográficos

Según los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de la clínica Oncorad, el número de trabajadores hombres es de 22 siendo mayor al porcentaje de mujeres que labora en dicha institución representado por 15 de ellas, las cuales se desempeñan en distintas áreas de la empresa.

De acuerdo con los datos recogidos de la encuesta las edades de los trabajadores oscilan entre los 20 y los 50 años, mostrando así que la clínica Oncorad actualmente está trabajando con un personal joven.

Los resultados de la encuesta demuestran que el lugar de procedencia de los colaboradores es en mayor proporción de la ciudad de Chiclayo, mientras de Piura y Cajamarca representan la minoría.

#### Anexo 5: Análisis descriptivo por dimensiones

Tabla 14

*Frecuencia por dimensiones*

Estadísticos						
	OPERATIVA	ESTRATEGICA	CULTURAL	MOTIVACIONAL	FEEDBACK	PROPOSITIVA
Media	4,5450	4,5676	4,1622	4,5000	4,1622	4,0946

Se observa un promedio de 4 que en todas las dimensiones

El promedio mínimo de la población se ubica en las dimensiones propósito y feedback, y el promedio máximo en las dimensiones estratégica, operativa y motivacional.

## Anexo 6: Brechas por ítem

Tabla 14

*Brechas de la dimensión Operativa*

DIMENSIÓN OPERATIVA				
ITEM		Resultado de expectativas	Resultado de percepciones	Brecha
	EXPECTATIVAS PROMEDIO	5	4.54	0.46
1	Tengo conocimiento sobre el rubro de la empresa	5	4.65	0.35
2	Conozco la estructura organizacional de la empresa	5	4.46	0.54
3	Tengo conocimiento de quién dependo y debo reportarle mi trabajo	5	4.73	0.27
4	Me informaron las funciones de mi puesto de trabajo	5	4.51	0.49
5	Me comunicaron sobre la normatividad y políticas existentes en la empresa	5	4.30	0.70
6	Conozco y cumplo los horarios y deberes de mi trabajo	5	4.62	0.38

Fuente: Elaboración propia, IBM SPSS Statistics.

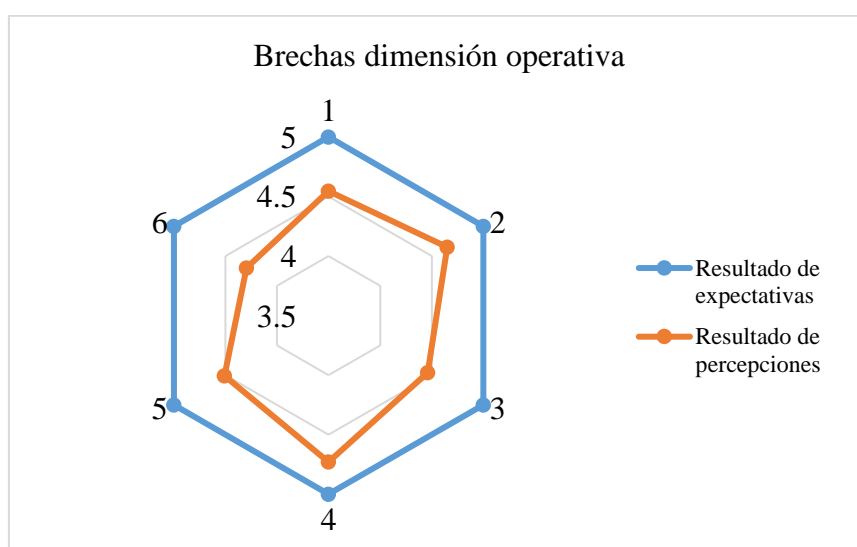


Figura 1 Brechas dimensión operativa

Tabla 15

*Brechas de la dimensión estratégica*

DIMENSIÓN ESTRÁTEGICA				
ITEM		Resultado de expectativas	Resultado de percepciones	Brecha
	EXPECTATIVAS PROMEDIO	5	4.57	0.43
1	Se comunica eficazmente los objetivos organizacionales	5	4.46	0.54
2	Tengo conocimiento sobre la misión y visión de la empresa	5	4.49	0.51
3	Conozco la importancia de mi trabajo	5	4.76	0.24

Fuente: Elaboración propia, IBM SPSS Statistics.

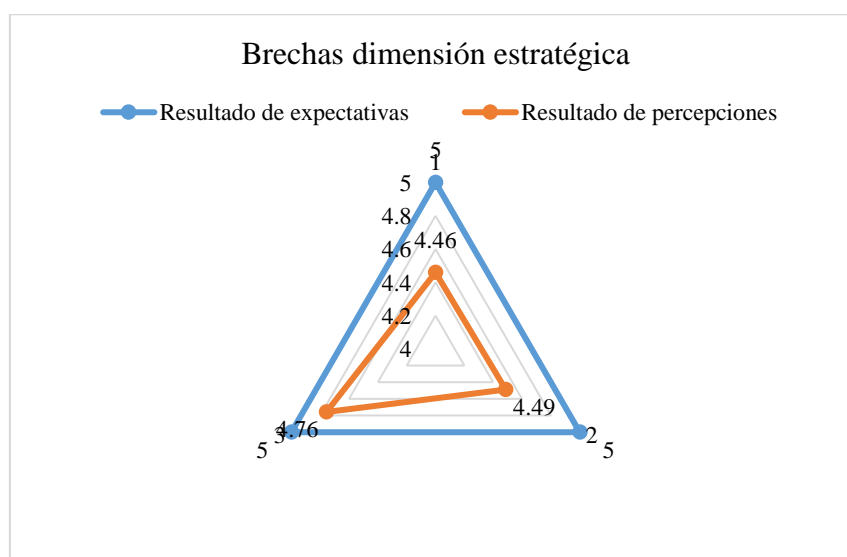


Figura 2 Brechas dimensión estratégica

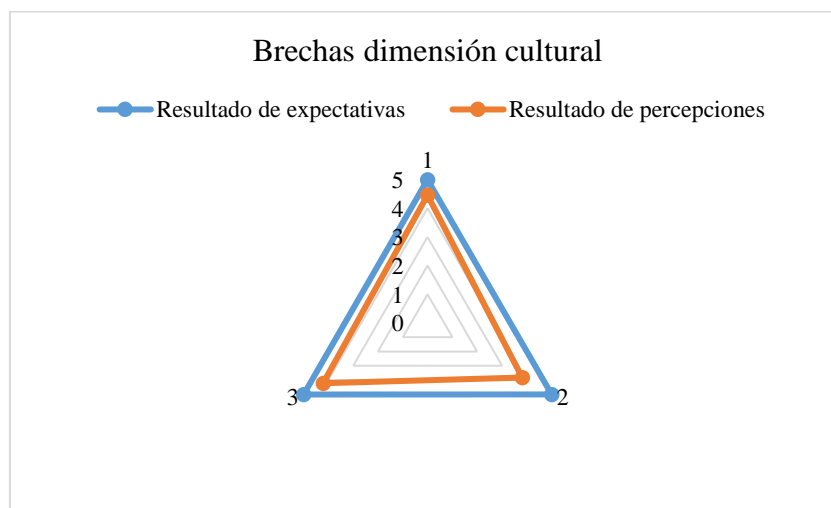


Tabla 16

*Brechas de la dimensión cultural*

DIMENSIÓN CULTURAL				
ITEM		Resultado de expectativas	Resultado de percepciones	Brecha
	EXPECTATIVAS PROMEDIO	5	4.16	0.84
1	Me identifico con los valores y las normas de la empresa	5	4.46	0.54
2	Tengo conocimiento del sistema de recompensas y reconocimiento de la empresa	5	3.81	1.19
3	Conozco de la existencia de un sistema de sanciones en la empresa	5	4.22	0.78

Fuente: Elaboración propia, IBM SPSS Statistics.



*Figura 3 Brechas dimensión cultural*

Tabla 17

*Brechas de la dimensión Motivacional*

DIMENSIÓN MOTIVACIONAL				
ITEM		Resultado de expectativas	Resultado de percepciones	Brecha
	EXPECTATIVAS PROMEDIO	5	4.50	0.50
1	Me siento identificado(a) con la organización	5	4.70	0.30
2	Me siento motivado(a) a realizar mejor mi trabajo.	5	4.35	0.65
3	Participo de actividades de integración	5	4.30	0.70
4	Recibo un buen trato	5	4.65	0.35

Fuente: Elaboración propia, IBM SPSS Statistics.

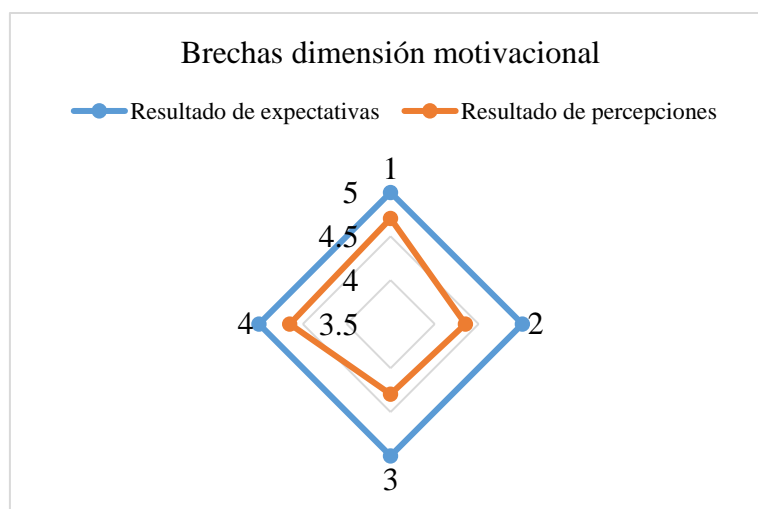
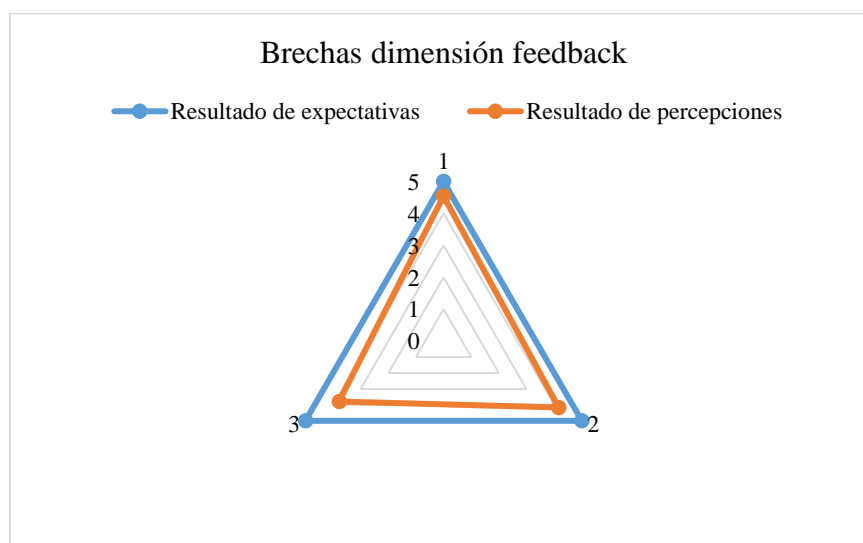
*Figura 4 Brechas dimensión motivacional*

Tabla 18

*Brechas de la dimensión feedback*

DIMENSIÓN FEEDBACK				
ITEM		Resultado de expectativas	Resultado de percepciones	Brecha
	EXPECTATIVAS PROMEDIO	5	4.16	0.84
1	Acepto una crítica de manera constructiva	5	4.54	0.46
2	Tengo conocimiento de mi desempeño laboral	5	4.16	0.84
3	El jefe de área me comunica eficazmente la manera en que me desempeño en mi puesto	5	3.78	1.22

Fuente: Elaboración propia, IBM SPSS Statistics.



*Figura 5 Brechas dimensión feedback*

Tabla 19

*Brechas de la dimensión Propositiva*

DIMENSIÓN PROPOSITIVA				
ITEM		Resultado de expectativas	Resultado de percepciones	Brecha
	EXPECTATIVAS PROMEDIO	5	4.09	0.91
1	Colaboro con propuestas de mejora para la empresa	5	4.05	0.95
2	El gerente valora y tiene en cuenta mi opinión	5	4.14	0.86

Fuente: Elaboración propia, IBM SPSS Statistics.

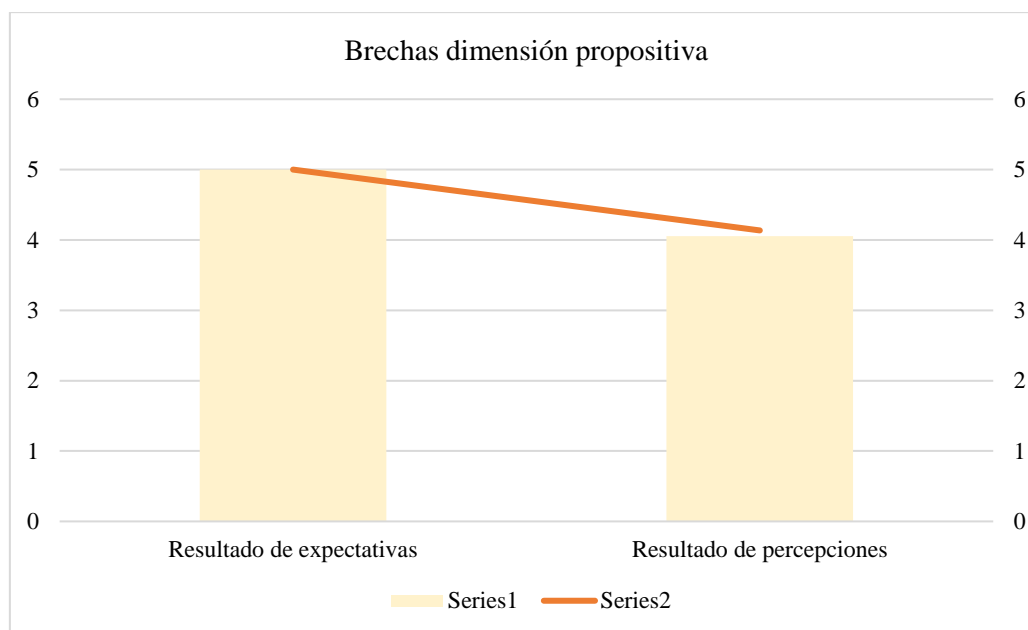


Figura 6 Brechas dimensión propositiva