

**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE ESTUDIO DE ADMINISTRACIÓN**



**Relaciones interpersonales y clima organizacional, Oficina de  
Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima, 2021**

**Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en  
Administración**

**Autor:**

**Salazar Girón, Ángelo Paolo**

**Asesor:**

**Neira Valdivia, Ysaac Felipe**

**Código ORCID 0000-0002-9870-8861**

**HUACHO –PERÚ**

**2021**

## **PALABRAS CLAVE**

Tema	Relaciones interpersonales, clima organizacional.
Especialidad	Administración.

## **KEYWORDS**

Theme	Interpersonal relationships, organizational climate.
Specialty	Administration.

## **LINEA DE INVESTIGACIÓN-OCDE**

Línea de Investigación	Talento Humano
Área	Ciencias Sociales
Subarea	Economía y negocios
Disciplina	Negocios y Management

**TITULO**

Relaciones interpersonales y clima organizacional, Oficina de Relaciones  
Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima, 2021.

**TITLE**

Interpersonal relations and organizational climate, Office of Institutional  
Relations, Social Health Security, Lima, 2021.

## RESUMEN

Propósito: Determinar de qué forma las relaciones interpersonales se relacionan con el clima organizacional, Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima, 2021. Métodos: Es de tipo básica. Es de diseño no experimental. La población está representada por 53 trabajadores. La confiabilidad del instrumento se realizó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach (0,963). Se utilizó la prueba de Rho Spearman. Resultados: Respecto a la variable relaciones interpersonales, las relaciones interpersonales el 60,4% indica que se maneja de manera adecuada, el 7,5% manifestó que se presenta de manera poco adecuada y el 32,1% se evidencia que se maneja de manera inadecuada; y con respecto a la variable clima organizacional, el 49,1% manifestó que se encuentra en un buen nivel, el 43,1% indicó de forma regular y el 7,5% lo ubica en un rango de nivel malo. Conclusión: las relaciones interpersonales se relacionan con el clima organizacional, Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima, 2021, mediante un  $\rho = 0.481$ , el cual puede clasificarse como positiva moderada y muy significativa con  $p = 0,00$ .

## ABSTRACT

**Purpose:** To determine how interpersonal relationships are related to the organizational climate, Office of Institutional Relations, Social Health Security, Lima, 2021.

**Methods:** It is of a basic type. It is of non-experimental design. The population is represented by 53 workers. The reliability of the instrument was performed using Cronbach's alpha coefficient (0.963). The Rho Spearman test was used.

**Results:** Regarding the variable interpersonal relationships, interpersonal relationships 60.4% indicate that it is handled adequately, 7.5% stated that it is presented inadequately and 32.1% shows that it is handled in an inappropriate manner. inappropriate way; and with regard to the organizational climate variable, 49.1% stated that it is at a good level, 43.1% indicated it regularly and 7.5% place it in a bad level range.

**Conclusion:** interpersonal relationships influence the organizational climate, Office of Institutional Relations, Social Health Security, Lima, 2021, through a  $\rho = 0.481$ , which can be classified as moderate positive and highly significant with  $p = 0.00$ .

## **Índice**

Palabras clave	i
Título	ii
Resumen	iii
Abstract	iv
Índice	v
Introducción	1
Metodología	30
Resultados	33
Análisis y discusión	47
Conclusiones	52
Recomendaciones	53
Referencias bibliográficas	54
Anexos y apéndice	60
Anexo 1 - Matriz de consistencia	61
Anexo 2 - Cuestionario	64
Anexo 3 - Datos generales	67
Anexo 4 - Data de confiabilidad	68
Anexo 5 - Validación por juicio de expertos	69

## INTRODUCCIÓN

Respecto a los *antecedentes internacionales*, la presente investigación tomo en cuenta la investigación de Mogrovejo. M. (2020) realizó la investigación titulada “El clima organizacional y su influencia sobre la motivación del personal del Hospital Liborio Panchana Sotomayor”, la cual fue aprobada por la Universidad Católica de Santiago Guayaquil. Ecuador. La investigación tuvo como objetivo: Analizar la influencia del clima organizacional sobre la motivación del personal del Hospital Liborio Panchana Sotomayor. La población fue 218 empleados. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos: la encuesta. El trabajo de investigación corresponde al tipo transversal con alcance descriptivo y correlacional. La investigación concluyó que existe relación entre clima organizacional y su influencia sobre la motivación del personal del Hospital Liborio Panchana Sotomayor.

Toapanta, W. (2020) realizó la investigación titulada “Análisis de clima organizacional y calidad de atención sanitaria del Hospital Básico Sigchos”, la cual fue aprobada por la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Ecuador. La investigación tuvo como objetivo: Analizar el clima organizacional y la calidad de atención sanitaria mediante instrumentos validados para proponer estrategias de mejora en el Hospital Básico Sigchos. La población fue 113 empleados y 366 pacientes. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos: el cuestionario. El trabajo de investigación corresponde al tipo alcance descriptivo, de tipo no experimental, transversal. La investigación concluyó que los colaboradores no brindan un servicio empático a los usuarios, además existen errores en los tiempos de atención y registros de información.

López, J. (2020) realizó la investigación titulada “Clima organizacional y seguridad del paciente en las entidades prestadoras de servicios de salud de mediana complejidad en los departamentos de Caldas, Risaralda, Quindío y Chocó. 2019”, la cual fue aprobada por la Universidad Autónoma de Manizales. Ecuador. La investigación tuvo como objetivo: Determinar la asociación entre el clima

organizacional y la seguridad del paciente en instituciones públicas prestadoras de servicios de salud de mediana complejidad del departamento de Risaralda, 2019. La población fue 98 empleados. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos: la encuesta. El trabajo de investigación corresponde al tipo asociativo. La investigación concluyó que el estado del clima organizacional es aceptable existiendo diferencias significativas entre los distintos niveles organizacionales (estratégico, táctico y operativo), donde el nivel operativo es el que presenta menor grado de satisfacción.

Junco, S. (2020) realizó la investigación titulada “Influencia de las relaciones interpersonales en el desempeño laboral del profesional de enfermería en el Hospital General IESS Babahoyo”, la cual fue aprobada por la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Ecuador. La investigación tuvo como objetivo: establecer la influencia que tienen las relaciones interpersonales en el desempeño laboral del profesional de enfermería en el Hospital General IESS Babahoyo para determinar estrategias que mejoren las relaciones interpersonales del personal de enfermería. La investigación fue estudio aplicado y correlacional, diseño no experimental y transeccional. La población fue 93 profesionales de enfermería. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos: la encuesta. La investigación concluyó que se pudo evidenciar que la dimensión menos puntuada fue comunicación para la variable de relaciones interpersonales, mientras que la dimensión de aspectos ligados a la persona fue la de menor puntuación en el desempeño laboral.

López, M. (2018) realizó la investigación titulada “Relaciones interpersonales claves en el liderazgo de los mandos intermedios de enfermería”, la cual fue aprobada por la Universidad Zaragoza. España. La investigación tuvo como objetivo: Comprobar que la calidad de las relaciones interpersonales Supervisora-Enfermera se relacionan con resultados beneficiosos para la organización. La población fue 3628 enfermeras y 202 supervisoras. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos: el cuestionario. El trabajo de investigación corresponde al tipo alcance descriptivo, transversal. La investigación concluyó que las relaciones interpersonales enfermera-supervisora en los hospitales públicos aragoneses se sitúan en valores

moderados, poniéndose de relieve la necesidad crucial de examinar y mejorar las prácticas de supervisión, así como de replantear el rol de la Supervisora de Unidad de Enfermería.

Moncayo, M. (2017) realizó la investigación titulada “Caracterización de la ansiedad en las relaciones interpersonales de los servidores públicos del Hospital República del Ecuador, Isla Santa Cruz”. la cual fue aprobada por Universidad de Guayaquil. Ecuador. La investigación tuvo como objetivo: Caracterizar la ansiedad en las relaciones interpersonales de los servidores públicos del Hospital República del Ecuador, Isla Santa Cruz. La población fue 40 servidores públicos. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos: la encuesta. El trabajo de investigación corresponde al tipo de investigación descriptiva, no experimental. La investigación concluyó que los niveles de ansiedad fueron que 23% de los servidores públicos presentaron ansiedad moderada, con respecto de las relaciones interpersonales se obtuvieron los siguientes resultados: frío de ánimo 8%, arrogante 9%, 10% inseguro, que dificultan su manera de interactuar y comunicarse con los demás.

Sisa, A. (2013) realizó la tesis de maestría titulada “Las relaciones interpersonales y su incidencia en el clima organizacional en el grupo corporativo Mary Carmen en la provincia de Tungurahua en la Ciudad de Ambato”, la cual fue aprobada por Universidad Técnica de Ambato. Ambato. Ecuador. La investigación tuvo como objetivo identificar la incidencia de las relaciones interpersonales en el clima organizacional en el Grupo Corporativo Mary Carmen en la Provincia de Tungurahua en la Ciudad de Ambato. Es una investigación exploratoria, descriptiva y correlacional . La población fue 26 colaboradores. Se utilizaron la encuesta y la observación. Sus resultados en relación a las dimensiones de relaciones interpersonales señalan que en la dimensión comunicación un 65% de los colaboradores manifiestan que no existe una buena comunicación dentro de la empresa y en la dimensión habilidades sociales un 77% dice que no le gusta la forma de relacionarse con los directivos. La investigación concluyó que el bajo nivel de relaciones interpersonales en el Grupo Corporativo Mary Carmen muestra un alto porcentaje de incidencia sobre

el clima organizacional, el mismo que está afectando directamente al bienestar de la empresa.

Respecto a los *antecedentes nacionales*, la presente investigación tomo en cuenta la investigación de Silva, C. (2018) realizó la investigación titulada “Clima Organizacional y calidad de servicios Administrativos al usuario interno del seguro integral de salud de la Red de Salud Villa el Salvador, 2016”. La cual fue aprobada por Universidad César Vallejo. La investigación tuvo como objetivo: determinar la relación entre el Clima organizacional y la calidad de Servicios Administrativos al usuario interno del seguro integral de salud de la Red de Salud Villa el Salvador. La población tuvo 138 individuos. La muestra fue 103 personas. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos: encuesta y como instrumento cuestionario. El trabajo de investigación corresponde al tipo básica y transversal – correlaciona. La investigación concluyó que existe una correlación directa entre el clima organizacional y la calidad de los servicios administrativos.

Romero, B. (2018) realizó la investigación titulada “Relaciones interpersonales y satisfacción laboral en enfermeras que laboran en el Hospital Nacional dos de mayo, 2016”. La cual fue aprobada por Universidad César Vallejo. Perú. La investigación tuvo como objetivo: Determinar la relación que existe entre relaciones interpersonales y satisfacción laboral. La población tuvo 82 colaboradores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos: encuesta y como instrumento cuestionario. Es una investigación básica de diseño no experimental, transaccional. La investigación concluyó que existe relación entre las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral en enfermeras que laboran en el hospital nacional dos de mayo 2016.

Villachica, N. (2018) realizó la investigación titulada “Relaciones interpersonales que influyen en la satisfacción laboral de enfermeros, Hospital Víctor Ramos Guardia - Huaraz - 2016” la cual fue aprobada por la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. Perú. La investigación tuvo como objetivo: Determinar la influencia de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral de los profesionales de enfermería del Hospital Víctor Ramos Guardia de Huaraz. La

investigación aplicada y por su nivel Correlacional, el diseño no experimental, transeccional. La población fue 93 profesionales. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos: la encuesta y como instrumento el cuestionario. El trabajo de investigación concluyó que existe una relación significativa entre relación interpersonal y satisfacción laboral del personal de enfermería del Hospital Víctor Ramos Guardia de Huaraz.

Coronado, M. (2017) realizó la investigación titulada “El clima organizacional y el estrés laboral del Área de Emergencia del Hospital Adolfo Guevara Velasco Essalud de la Ciudad del Cusco, 2016” la cual fue aprobada por la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Perú. La investigación tuvo como objetivo: Determinar la relación entre el clima organizacional y el estrés laboral en el área de emergencia del Hospital Adolfo Guevara Velasco EsSalud de la ciudad del Cusco, 2016. La investigación de diseño no experimental. La población fue 59 trabajadores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos: la encuesta y como instrumento el cuestionario. El trabajo de investigación concluyó que la relación entre el clima organizacional y el estrés laboral es alto en el área de emergencia del Hospital Adolfo Guevara Velasco EsSalud de la ciudad del Cusco.

Odar, J. (2016) realizó la investigación titulada “Relaciones interpersonales y manejo de conflictos en el servicio de laboratorio del Hospital Regional Lambayeque - 2016” la cual fue aprobada por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Perú. La investigación tuvo como objetivo: Determinar cómo las relaciones interpersonales se relacionan con el manejo de conflictos en el Servicio de Laboratorio del Hospital Regional de Lambayeque-2016. La investigación de la investigación fue descriptiva-propositiva. La población fue 43 trabajadores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos: la encuesta y como instrumento el cuestionario. El trabajo de investigación concluyó que se ha encontrado que existe una opinión dividida en relación a que se mantiene la calma cuando se presentan ocurrencias y situaciones difíciles.

En cuanto a la *fundamentación científica de la variable Relaciones interpersonales*, Chiavenato (2017) lo conceptualiza como el vínculo que tienen los individuos en el interior de la organización y el nivel de autonomía en los vínculos con las demás personas. Robbins y Judge (2017) define relaciones interpersonales como la capacidad para interactuar de forma eficaz con sus compañeros y jefes mediante el desempeño laboral en una unidad de trabajo. Lussier y Achua (2016) mencionan que las relaciones interpersonales son el conjunto de habilidades utilizadas por una persona en la comunicación para comprender a otra. Griffin y Van Fleet (2016) definen a las relaciones interpersonales como la capacidad que tienen las personas para comunicarse con otras, comprenderse y relacionarse entre ellos.

Griffin y Van Fleet (2016) señalan que las dimensiones de las relaciones interpersonales son las siguientes:

Comprender las diferencias individuales: Se sugiere comenzar a identificar la tarea y el efecto de las habilidades interpersonales en el puesto laboral es el elemento fundamental de la relación entre individuos y empresas. Asimismo, es de bastante utilidad para detectar la inclinación de las distinciones trabajadores.

Trabajar con diversidad, equipos y conflictos: Las diferencias individuales son una gran visión que posibilita observar a las personas comprendiéndolas y de esta manera tener vínculos interpersonales buenos con estas. La teoría de la motivación impulsa otro enfoque para saber cómo es la forma que los individuos seleccionan sus conductas. Otros enfoques se basan en la diversidad, la del equipo y la de los conflictos.

Dirigir las conductas: El empleo eficiente de las habilidades interpersonales es uno de los más grandes frutos que los gerentes desean lograr y hace referencia a las diferentes conductas en el puesto laboral. Un ejemplo de comportamiento se refiere al modelo de actividades de los integrantes de una organización, que tienen una influencia directa o indirecta en su eficacia. Una buena forma explicar sobre la conducta consiste en detallar sus efectos en el rendimiento y la eficacia, en sus

carencias y la rotación del personal, y en la ciudadanía organizacional. Desgraciadamente, es posible que el personal pueda tener comportamientos disfuncionales.

Asimismo, respecto a las consideraciones de las relaciones interpersonales, Hellriegel y Slocum (2009) mencionan que tanto los equipos como grupos tienen una influencia en la conducta del personal. Los vínculos positivos en el trabajo y las interrelaciones con sus colegas, trabajadores y jefes son elementos importantes en la vida organizacional y brindan su apoyo al personal para lograr los objetivos individuales y organizacionales. Si los vínculos son negativos, existe la posibilidad que se conviertan en fuentes de estrés. Elevados niveles de conducta política o de “política de oficina”, asimismo es posible que genere estrés para los directivos y el personal. La esencia de los vínculos con las demás personas impacta en la réplica que tiene el personal frente a los demás estresores. Mejor dicho, es posible que las relaciones interpersonales sean una fuente de estrés o de apoyo colectivo que puede ayudar al personal a manejar los estresores.

La carrera personal es una fuente de estrés que ha sido descubierta recientemente y se vincula con el ahínco de realizar lo adecuado frente a la resistencia de las jerarquías superiores y su indiferencia hacia la conducta ética.

Por otro lado, respecto a la dinámica y conductas interpersonales, Griffin (2011), la esencia de las relaciones interpersonales cambia constantemente en una organización, así como también los integrantes de la misma. Por otro lado, es posible que las relaciones interpersonales sean buenas e individuales. Ello se presenta si ambos lados ya se conocen, mantienen un respeto y una estima recíproca y sienten gozo al interrelacionarse. En el otro lado, es posible que la dinámica personal sea individual, aunque negativa. Esto es un escenario muy probable cuando ambas partes no se llevan bien, no sienten respeto recíproco y no sienten gozo al interrelacionarse.

Muchas de las interacciones se van por los dos lados, en tanto que los integrantes de la organización se relacionan profesionalmente enfocándose esencialmente en lograr lo propuesto. La interacción maneja la labor que se enfrenta es en alguna medida forma y estructurada y enfocada a las actividades. Dichas interacciones es posible que se presenten entre las personas, los equipos, o entre personas y equipos, y probablemente cambie con el paso del tiempo.

El fruto de los comportamientos a menudo es una diversidad de cosas. Es posible que los vínculos interpersonales en las organizaciones sean una fuente de satisfacción de las carencias para la mayoría de individuos.

Asimismo, las relaciones interpersonales son un sustento sólido para el respaldo social. Los vínculos interpersonales positivos en una organización asimismo pueden ser una fuente de sinergia.

Por su parte, Griffin (2011) menciona respecto a la comunicación interpersonal que, adopta una de dos formas: oral y escrita.

La comunicación oral: Es aquella que se genera en los diálogos, polémicas grupales, llamadas telefónicas y demás circunstancias en donde las palabras se emplean para dar algún significado. Una investigación (hecha un tiempo previo a la creación del email) resaltó la relevancia de la comunicación oral al hallar que muchos gerentes utilizaban casi el 80% de su tiempo en conversar con individuos. Por diversas razones, es importante la comunicación oral. La ventaja más importante de la comunicación oral consiste en promover el feedback veloz e intercambio en modo de cuestionamientos o acuerdos verbales, expresiones faciales o gestos. Asimismo, la comunicación oral es fácil (hablar es todo lo que tiene que hacer el transmisor) y se realiza con una preparación precaria (pero contar una preparación previa es lo más recomendable para determinados escenarios). El transmisor no requiere de un documento y lapicero, impresores u otro equipo. En otra investigación, alrededor de un 50% de gerentes sintieron que sus capacidades en comunicación escrita eran

regulares o malas, por este motivo optaban por la comunicación oral. No obstante, existen desventajas en la comunicación oral.

Es posible que se sufra de imprecisión cuando el orador opta por vocablos erróneos para informar el significado o deja sin importancia los demás detalles, o cuando el ruido interrumpe o cuando el emisor olvida parte del mensaje. En una polémica de dos lados, en pocas ocasiones hay tiempo para una réplica formulada o para manifestar más hechos y no existe permanente anotación de lo que mencionado. Asimismo, aun cuando muchos directivos sienten gozo al conversar con individuos personalmente o con grupos reducidos, sienten poco agrado al hablar en públicos más grandes.

La comunicación escrita: Distintas maneras tales como presentar una carta, memorando, escrito o email pueden solucionar inconvenientes que presentan la comunicación oral. No obstante, aunque parezca algo sorprendente, la comunicación escrita no es tan frecuente como se piensa como tampoco es un modo de comunicación respetada por los ejecutivos. Un estudio señaló que únicamente el 13% del email impreso que recibieron fue de empleo rápido para ellos. Alrededor del 80% de los directivos que dieron respuesta a otra encuesta mencionaron que la comunicación escrita que recibieron fue de calidad regular a mala.

La comunicación escrita tiene como principal desventaja que impide el feedback y el intercambio. Si un directivo envía una carta a otro directivo, debe seguir un proceso como ser leída, impresa, enviada por email, enrutada, abierta y leída. Cuando existe algún malentendido, es posible que tome varios días en corregirse. Aun cuando, el empleo del email es más veloz, tanto para el transmisor como para el destinatario deben contar con un equipo o pc, y el destinatario debe abrir y leer el recado para que sea leído. Una sola llamada telefónica puede dar solución al tema en solo minutos. De esta manera la comunicación escrita a menudo impide el feedback, y a menudo es más complicado y consume un mayor tiempo que la comunicación oral. Sin duda, la comunicación escrita también ofrece ventajas.

A menudo es muy exacta y brinda un registro continuo de intercambio. Es posible que el transmisor se tome tiempo para recolectar y asimilar los datos,

prepararlo y revisarlo previo a transmitirlo. También es posible que el destinatario se tome su tiempo para leerlo cuidadosamente y dar una opinión rápida, conforme a sus carencias. Por tales motivos, es recomendable la comunicación escrita para tales casos. En circunstancias es relevante para uno o ambos lados tener un registro de lo que sucedió exactamente.

Por su parte, Whetten y Cameron (2011) respecto al interés por la exactitud en las relaciones interpersonales, mencionan que en su mayoría las investigaciones acerca de comunicación interpersonal se conectan con precisión con los datos que se quieren dar a conocer. A menudo, se resalta en la exactitud de los recados en relación a su transmisión o pocos cambios en su versión original. Lo que genera más preocupación en la comunicación es la habilidad para transmitirlo de manera clara y precisa.

Si la exactitud es la cualidad más relevante, las intenciones por optimizar la comunicación se enfocan en su mecánica: “transmisor y receptor, codificación y decodificación, fundamento y finalidad, o supresión del ruido. Los adelantos en temas de software de reconocimiento de voz se han convertido en uno de los principales elementos de comunicación electrónica.

Afortunadamente, en años recientes se ha mejorado bastante en la transmisión de recados exactos, mejor dicho, se ha mejorado en temas de claridad y exactitud. Sobre todo, a través del manejo de una tecnología compleja sustentada en información, se han realizado avances importantes para dar mayor rapidez a la comunicación y a la exactitud en las organizaciones. En la actualidad, las redes de computo hacen posible que los integrantes de una organización envíen recados, escritos, imágenes de video y sonido a casi todo el mundo. La tecnología ha permitido que las organizaciones contemporáneas compartan, almacenen y recuperen datos drásticamente como negocio en tan solo una década. Los compradores y el personal por lo general esperan que la tecnología funciones adecuadamente y que los datos se manejen cuidadosamente. La exactitud es la base de las decisiones acertadas y la ventaja competitiva.

No obstante, no existe un avance comparable en temas interpersonales de la comunicación. Las personas aún tienen riñas, se insultan y tienen una comunicación torpe. Los aspectos interpersonales de la comunicación y la exactitud de las afirmaciones.

De igual manera, pese a tener disponibilidad de las tecnologías actuales en el avance de la comunicación, aún continúan teniendo una forma brusca de comunicarse. En lugar de comenzar e incentivar buenos vínculos, perjudican los vínculos existentes. En muchas ocasiones, la comunicación interpersonal se ve obstaculizada por la transmisión eficaz del mensaje y no en la falta de capacidad para dar datos exactos.

La comunicación ineficaz hace que las personas tengan sentimientos de desagrado, pérdida de confianza, rehúsen a escucharse, no logren ponerse de acuerdo y se generen un sinnúmero de inconvenientes interpersonales. Dichos inconvenientes, al mismo tiempo, generan una secuencia restringida de comunicación, recados no precisos e interpretaciones inadecuadas.

Por su parte, Mochón, Mochón y Sáez (2014) respecto a las habilidades interpersonales, hacen mención que, las habilidades interpersonales son las capacidades para tener un trabajo adecuado con otros individuos, de forma personal como grupal. En cada nivel de la administración, estas habilidades tienen su importancia.

El gerente es el individuo a cargo de representar y dirigir la organización bajo su mando. Ello supone, que debe ser el vínculo de lo que está externamente de la organización y, por otro lado, que debe liderar e incentivar a los individuos que integran su organización. En sus vínculos con el ambiente es necesario administrar su impacto, las transformaciones y los efectos que generan dichas influencias dentro de la organización y fuera de ella, lo que se necesita de habilidades interpersonales. Es necesario que el gerente cuente con la capacidad de crear equipos, ganarse la fiabilidad de sus colaboradores y motivarlos. Un equipo no funciona como tal cuando cada uno de sus miembros tiene sus propios objetivos. La creación de un equipo supone tener

un conocimiento adecuado de las características de cada uno de sus miembros, de tal manera que el directivo coloque a cada uno para que desempeñe la tarea que se adecue mejor a sus habilidades y a las carencias del equipo.

En cualquier situación en que se encuentre un gerente estará haciendo uso de alguna de estas habilidades. Dado que no todas las organizaciones necesitan el mismo nivel de capacidad para los distintos cometidos ni en el mismo momento, el tema de la selección y evaluación de capacidades de los gerentes para encajarlas con las necesidades de la organización es un tema importante. El secreto del buen funcionamiento de una organización radica en tener en cada momento y en cada puesto el gerente con el nivel y capacidad que requiere.

Los roles interpersonales son aquellos que implican individuos o demás obligaciones que pertenecen a términos simbólicos. Los roles interpersonales destacables son el representante, líder y enlace o relacional. El rol de representante es el individuo que representa de forma oficial al dirigente en la organización temas formales.

Por su parte, Ibáñez (2002) respecto a los grupos y relaciones interpersonales, menciona que los individuos, a menudo, conforman un grupo colectivo ya que conciben las mismas ideologías, metas, aspiraciones, entre otros., en donde se genera una cultura colectiva que es la conducta organizacional, conducta diferenciadora de otros grupos.

Sin embargo, ¿qué sucede si ocurre un cambio social? La persona tendrá un “shock cultural”, se le produce sentimientos de desorden, desconcierto emocional.

En todo equipo debe existir un modelo de conducta que los reconozca y los diferencie de los demás grupos, al mismo tiempo, que cada grupo también se produce el shock cultural que también genera un cambio brusco en sus integrantes, mejor dicho, el individuo cambia de clima, inseguridad, confusión. El shock será mayor sin es más distante el cambio.

Cambio cultural: Las personas se acostumbran y dependen de su cultura, en

donde ésta le genera firmeza y certeza, pues comprenden lo que sucede en su comunidad y saben manejar tales sucesos. Aunque, cuando el individuo cambia a una cultura diferente, es posible que experimente un “shock cultural”, a través de ello experimenta sentimientos de confusión, falta de seguridad y ansiedad generados por el clima nuevo que experimenta la persona. El cambio cultural no requiere ser extraordinario para provocar un determinado nivel de shock. Cuando el cambio sucede en otra nación es mayor el shock.

Ética de trabajo: Durante muchos años en el mundo occidental se ha resaltado la labor como una función que genera satisfacción. Dicha actitud asume la misma relevancia en naciones asiáticas, tales como Japón.

El comportamiento del empleado como fruto de ello debe ser la concepción de una ética laboral, lo que significa, que lo tomen en cuenta como un elemento importante de su vida y un blanco relevante para la subsistencia. Los nipones tienden a organizar su labor y tener una mayor satisfacción de ello. A menudo, reflejan una mayor dedicación a sus blancos como de sus organizaciones.

Responsabilidad Social: Desde los años 50 han aparecido valores culturales recientes que guardan relación con la autonomía de las organizaciones, las asociaciones y el clima. Las personas empezaron a darse cuenta que las grandes organizaciones transferían tecnologías y capitales a las sociedades exteriores junto con algunos beneficios y se captó un empeño determinado por la mejora, el vínculo de costos y beneficios. De tal modo que la sociedad puede recibir beneficios agregados de las organizaciones, beneficios que se distribuirán con mayor justicia.

Esos valores recientes a menudo tienen el nombre de responsabilidad social. Es aquella que reconoce que las organizaciones impactan en gran medida en el sistema social y que dicho impacto debe ser considerado y equilibrado adecuadamente en cada acción de la organización, deben funcionar como elementos de un sistema social de mayor envergadura ya que son parte del mismo.

Por su parte, Whetten y Cameron (2014), respecto al establecimiento de relaciones interpersonales positivas, mencionan que en su mayoría los estudios tienen la noción que las relaciones interpersonales positivas son esenciales para producir buenas energías en la vida de los individuos.

Cuando las personas atraviesan por cambios positivos (incluso si solo es por momentos breves), se sentirán contentos, con más vigor y alegres. Las buenas relaciones generan buena energía. Cada persona ha tenido la oportunidad de convivir con individuos que le han impulsado a seguir adelante. Como también con individuos que han tenido un efecto contrario; es cuando han sentido menos energía y emocionalmente cansados cuando se relacionan con estos. Tener este tipo de relaciones reducen nuestra energía.

No obstante, el impacto que tienen las relaciones positivas es mucho mayor y son más perdurables que el solo hecho sentir felicidad. Si las personas tienen la capacidad de tener buenas relaciones y que producen energía, esto genera un impacto positivo en condiciones fisiológicas, emocionales, intelectuales y colectivas.

Como en el caso del bienestar físico de las personas puede tener un impacto negativo en sus relaciones interpersonales. Aquellas que tienen buenos vínculos tienen mayores posibilidades de recuperarse de una cirugía en caso de tener alguna dolencia u enfermedad, saben manejar el estrés y tienen menos accidentes (en verdad, un accidente es estar en el lugar equivocado, en el momento incorrecto). Como también tienen una mayor esperanza de vida.

Los buenos vínculos favorecen a los individuos a tener un mejor rendimiento en su puesto de trabajo y a tener un aprendizaje más eficaz. Mejor dicho, los vínculos positivos generan mayor seguridad a las personas, lo que permite tener una mayor concentración en su trabajo; poca distracción, poca frustración o preocupación que a menudo acompañan a casi cualquier vínculo que no es positivo. Las personas tienen mayor tendencia a buscar datos y medios de los individuos con mayor energía y que tienen mayores posibilidades de tener éxito al momento de interactuar con las demás personas. La proporción de intercambio de información, intervención y compromiso

con las otras personas se produce en mayor medida y son los vínculos son positivos, de tal forma que la eficiencia y el éxito en el trabajo es mayor.

Las buenas emociones (como la felicidad, la excitación y el beneficio) es fruto de los buenos vínculos; en realidad, tales emociones incrementan la capacidad de las personas. Como, por ejemplo, los sentimientos de alegría y la emoción conciben las ganas de proceder, aprender y ayudar a los otros. De igual manera, si las personas tienen buenas relaciones, incrementan no solamente la proporción de información de reciben, sino que además emiten juicios de mayor calidad y las decisiones que toman. Efectivamente, la habilidad intelectual incrementa, hay un aprendizaje más eficiente, y se cometen menos errores.

No es de sorprenderse que el rendimiento en las organizaciones también se incrementa ya que se entablan mejores vínculos laborales entre los trabajadores. Estos vínculos positivos incentivan la cooperación, de tal forma que reducen las barreras (como desconsenso, desorden y la imprecisión, la competencia no productiva o la agresividad entre compañeros) para lograr un buen rendimiento con éxito.

El personal tiene una mayor lealtad y se muestra más comprometido con su labor y con las organizaciones cuando hay buenos vínculos; se genera un aumento significativo en el intercambio de información, las conversaciones y en la transferencia de conocimiento.

Resulta complejo hallar una razón por la que las personas no quieren mantener buenas relaciones con las demás personas. Ya que los buenos vínculos implican muchas ventajas y pocas desventajas.

Por supuesto, establecer este tipo de vínculos no resulta tan sencillo, ya que es complicado hablarlo que ponerlo en práctica. No resulta complicado establecer buenas relaciones con individuos con características similares a las nuestras, que tienen expectativas similares. No obstante, si tenemos un escenario diferente con individuos poco agradables, resulta más complejo relacionarse con estos. Mejor dicho, establecer buenos vínculos con personas poco agradables se requiere de ciertas habilidades para lograrlo.

Indudablemente, la habilidad de mayor relevancia para establecer y enriquecer buenos vínculos es tener la capacidad de comunicar con las personas en la medida que esta genere fiabilidad, inicio y apoyo.

Respecto a la *fundamentación científica de la variable Clima organizacional*, Robbins y Judge (2017) menciona que el clima organizacional son las sensaciones comunes que cuentan los integrantes de una organización sobre ésta y medio externo. Griffin y Moorhead (2010) define que los climas organizacionales hacen referencia a los contextos recientes en una organización y las relaciones entre los equipos, el personal y el rendimiento en el trabajo. Chiavenato (2015) menciona que el clima organizacional es la adición de cualidades ambientales captadas o vividas por los integrantes de una organización. Alcover de la Hera, Moriano, Osca y Topa (2012) mencionan que son las captaciones que las personas tienen del entorno colectivo al que pertenecen.

Respecto a las dimensiones, Louffat (2012) menciona que para saber del clima organizacional se debe comprender que el mismo tiene que englobar un conjunto de determinantes vistos en el proceso administrativo y en los RR. HH:

Planeación: se requiere calcular el nivel y rasgos de la complacencia de los trabajadores con referencia a la visión, misión, objetivos de la empresa, estrategias, políticas, cronogramas, presupuestos.

Organización: se requiere calcular el nivel y rasgos de la complacencia de los trabajadores con referencia al modelo organizacional, organigrama, manuales, condiciones organizacionales, componentes organizacionales.

Dirección: se requiere calcular el nivel y rasgos de la complacencia de los trabajadores con referencia al liderazgo, motivación, comunicación, negociación, conflictos.

Control: se requiere calcular el nivel y rasgos de la complacencia de los trabajadores con referencia a tipos, proceso, indicadores, momentos.

Procesos de potencial humano: se requiere calcular el nivel y rasgos de la complacencia de los trabajadores con referencia a diseño organizacional y de puestos, reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación, administración de carrera, remuneraciones y compensaciones.

Por su parte, Werther, Davis y Guzmán (2014) respecto a la mejora de la calidad del clima organizacional, señalan que la calidad del clima organizacional se establece por la forma en que los trabajadores valoran a su organización. Aun cuando las personas generan frutos cambiantes cuando toman la decisión de prestar sus servicios, los estudios sobre este tema en los últimos años han mostrado dos aspectos principales:

Primeramente, resulta crucial mejorar la calidad del clima organizacional si se quiere aumentar la productividad en un largo plazo.

A corto plazo, es posible que la administración autocrática alcance su meta, inclusive a costas de condiciones generales del trabajo. No obstante, dichas metas no son posibles de mantener en el largo plazo ya que la desmejora del clima organizacional genera que los trabajadores pierdan la energía por su trabajo, situación que se ve reflejado en los niveles de ausentismo y tasas de rotación, la demora, el desánimo y el desinterés que son característicos de organizaciones en declive. Los trabajadores se distancian psicológicamente de sus trabajadores y únicamente se dedican a realizar lo mínimo que requiere su labor.

La segunda conclusión del estudio es que la mayoría de los individuos disfruta del clima organizacional de buen nivel si aporta al éxito de la organización en gran medida. Con frecuencia, el solo hecho de realizar el trabajo no es suficiente cuando el trabajo no le permite al empleado tener influencia a través de sus decisiones.

Como resultado, es necesario la unión de los directivos como de los administradores para crear un clima organizacional donde se tenga un trato cordial hacia los trabajadores como personas expertas en su trabajo. Si se confía cierta labor a una persona, se genera un fenómeno psicológico notable: las personas cicateras a

menudo generan una respuesta similar a aquellos que lo rodean. Las personas dadas, a menudo conducen a su cultura a individuos que tienen bajo su liderazgo.

Si los directivos de una organización se percatan que sus miembros quieren colaborar con el éxito en común y toman empeño en buscar y emplear herramientas que posibiliten dicha colaboración, posiblemente tomen buenas decisiones, aumente la eficiencia y se logre un clima organizacional de más calidad. Un punto a resaltar es cuando la satisfacción en el trabajo genera mejor un rendimiento, o si por el contrario es el mejor rendimiento lo que orienta a buenos niveles de satisfacción. El motivo que complica establecer cuál elemento corresponde al otro consiste en que el vínculo entre rendimiento y satisfacción es en esencia circular. La posibilidad de aumentar el nivel de satisfacción está sujeto a las motivaciones e incentivos que se acoplen a lo que quiere la persona. Un buen desempeño direcciona a buenas reparaciones e incentivos, y los ideales del personal son considerados como justos e imparciales, se elevará el nivel de satisfacción. Por otro lado, una inapropiada política de estímulos puede generar insatisfacción. En cualquiera de los casos, la satisfacción se transforma en feedback que impacta en la imagen y motivación para seguir con un buen rendimiento. El vínculo general entre el rendimiento y satisfacción es un mecanismo continuo, circular, que es complejo de analizar el impacto de un factor sobre otro.

Uno de los instrumentos que más se utiliza para concebir un buen clima organizacional es la intervención del personal, que puede alcanzarse por medio de la aplicación sistemática de mecanismo que permita al personal tener un rol dinámico en las decisiones que los afectan, asimismo sin tener vínculo con la organización. A través de estos mecanismos, el personal tiene mayor responsabilidad, inclusive, principalmente en las determinaciones donde han intervenido.

Sin embargo, para lograr el éxito, no son insuficientes las oportunidades aisladas de participar en ciertas decisiones; es importante que en la práctica participativa se incorpore como parte integral de la filosofía corporativa.

El desafío que enfrenta hoy en día el gerente trata en la concepción de una cultura corporativa de alto rendimiento que, de manera eficaz, integre mando y

responsabilidad a los integrantes de la organización. Dicha tendencia a distribuir de manera más igualitaria el mando se ha generalizado en el actual mundo.

Cuando finalmente se lleva cabo en una organización con un sistema efectivo de distribución de las decisiones y mandos, posiblemente se presenta un escenario como fenómeno Pigmalión.

Por su parte, Ibañez (2002) respecto a los indicadores del clima organizacional, se pueden mencionar:

Condiciones monetarias: Las impresiones de peligro, de estímulo y discordias pueden cambiar conforme a las dificultades monetarias que presenta la organización.

Estilo de liderazgo: El estilo que se imparta de toda la organización es posible que genere influencia en el clima organizacional. Probablemente impacte en los estilos adoptados por los directivos en los niveles de organización.

Políticas organizacionales: Las políticas propias pueden impactar en el clima organizacional.

Valores gerenciales: Se percibe a los integrantes de la organización como paternal, formal o no formal y violentos.

Estructura organizacional: Una estructura organizacional conforme a las bases burocráticas convencionales tendrá una estructura diferente que la estructura de acuerdo con Likert.

Cualidades de los integrantes: La edad, el estilo de arreglarse y el comportamiento de los integrantes de la organización, es posible que influyan en el clima organizacional.

Por su parte, Chiavenato (2011) respecto a los determinantes ambientales de la motivación en un clima organizacional, menciona que el clima laboral hace referencia al entorno intrínseco entre los integrantes de la organización y vincula estrechamente con el nivel de motivación de sus miembros.

Cada persona tiene deseos o carencias esenciales que son conductas posibles y que impactan en el comportamiento si incentivan o generan.

El estímulo o no de dichos estímulos está sujeto del contexto o del clima que capta la persona.

Las determinadas cualidades del clima ayudan a incentivar determinados objetivos. Mejor dicho, un motivo particular impacta en el comportamiento hasta que genera impacto en un determinado entorno.

Las transformaciones en el clima percibido provocarán cambios en el modelo de motivación generada.

Toda motivación se dirige a satisfacer cierta necesidad. El modelo de motivación generado establece el comportamiento, además, un cambio en dicho modelo provocará una transformación en este.

Por su parte, Chiavenato (2014) respecto a el cambio de la cultura y el clima organizacional, señala que la organización es un mecanismo diverso y complejo, con determinadas cualidades que integra un cultura y clima en su interior. Es necesario que ese grupo de variables sea observado, evaluado y mejorado permanentemente para que se genere eficiencia. A continuación, se nombran los elementos que generan cambio en la cultura y clima organizacional:

**Versatilidad:** Es decir, la organización debe tener la habilidad de solucionar dificultades y ser flexible ante los cambios inconscientes del entorno en el que opera. Debe ser adaptable y flexible para reunir funciones nuevas, además de ser transparente y receptivo a ideas recientes, cual fuese su procedencia interna o externa.

**Sentido de identidad:** Es necesario que la organización sepa y entienda su pasado y presente, como también cada integrante debe entender y compartir sus blancos.

**Una perspectiva precisa del ambiente:** Mejor dicho, percepción realista y habilidad para estudiar, diagnosticar y entender el clima.

Integración de los integrantes: De este modo la organización se comporta como un todo.

Por su parte, Chiavenato (2014) respecto a la moral y clima organizacional, menciona que, para los humanistas, la motivación es el impulso por hacer un esfuerzo para lograr los blancos de la organización, si se logra dar satisfacción a cierta necesidad personal; de ello parte la definición de moral.

La literatura acerca de la moral del personal inició con la teoría de las relaciones humanas. La moral es perceptible, aunque su definición es abstracta e intangible. En realidad, es una derivación del estado de motivación de las personas generado por la satisfacción o insatisfacción de sus necesidades individuales. En la medida que la organización frustra dicha satisfacción. A menudo, la moral aumenta si las carencias personales se hallan medios y condiciones satisfactorias, y se reduce si se halla obstáculos que imposibilitan su satisfacción y generan frustración.

La definición de clima laboral se origina de la moral. El clima es el entorno psicológico y social que existe en una organización que influyen la conducta de sus integrantes.

Un alta moral conduce, un clima amistoso, afectuoso y afable, en tanto que una baja moral casi siempre provoca un mal clima, adverso, frío e irritante.

Por su parte, Robbins y Judge (2017) respecto al clima organizacional positivo, mencionan que la educación organizacional positiva es un área de crecimiento verdadero en el estudio de la conducta organizacional, que investiga el modo en que las organizaciones promueven las fortalezas humanas, incentivan la fuerza y la resiliencia, y desarrollan el potencial.

Como respuesta a estos expertos que hacen intentos por investigar a aquello que es correcto en las organizaciones.

Ciertas dimensiones esenciales en dicho estudio positivo son el compromiso, la confianza, el entusiasmo y la resiliencia ante las dificultades.

Los expertos han investigado el termino denominado “el mejor yo reflejado”, mejor dicho, el hecho de pedir al personal que imaginen en sucesos donde hayan pasado su “mejor momento personal”, cuyo objetivo es sacar provecho de sus fortalezas.

El propósito es que todos tenemos cualidades que nos vuelven buenos, aunque por lo general se enfocan en sus limitaciones y raras ocasiones se piensa en cómo sacar provecho de dichas fortalezas.

Un aspecto de un clima laboral positivo es la cultura de la organización, la cual influye tanto en el comportamiento de los trabajadores, que las compañías han empezado a utilizar un director de cultura para moldear y conservar la personalidad de la empresa.

Por su parte, Martínez (2013) respecto a la estructura organizacional, señala que toda organización integra diferentes puestos y unidades vinculadas de forma sistemática entre los mismos, que representan cualidades y aspectos que perduran a través del tiempo en una organización. La estructuración de una organización trata en una disposición de funciones, cargos y mandos. Esta estructuración se basa sobre los procedimientos de determinación y de las hipótesis siguientes: 1) La labor general de un departamento se divide y se delega a individuos expertos. Consiste en determinar funciones y clima de trabajo. 2) Las funciones y los ámbitos de trabajo personales se mezclan y se recaban en equipos siempre en búsqueda de similitudes o equivalencias. Consiste en la concepción de divisiones. 3) Es necesario considerar y establecer la proporción más beneficiosa para el equipo de trabajo que se delega a un individuo líder. El campo de control es el responsable. 4) Se delegan diversos niveles de mando, facultad para decidir y de capacidad de las funciones de trabajo. La delegación de autoridad es el responsable.

Por su parte, Martínez (2013) respecto a los sistemas de dirección, menciona que la conducta de los trabajadores es producida, en cierta medida, por la conducta administrativa y por los parámetros que estos notan, y en parte, por sus datos, sus apreciaciones, sus anhelos, aptitudes y principios. La reacción de un sujeto ante circunstancias diversas siempre está acorde a la apreciación que tienen de la misma. Lo relevante es la manera como observa las situaciones y no la realidad. Si la misma tiene influencia en lo que apreciamos, es esta la que fija la clase de conducta que un sujeto va a ejercer.

De acuerdo con ello, es factible disgregar los cuatro determinantes esenciales que afectan la apreciación personal del clima y que podían manifestar la esencia de los microclimas que hay en la entidad. Estos determinantes pueden fijarse como:

Los lineamientos enlazados al entorno, a la tecnología y al sistema mismo de la estructura de la entidad.

El sitio jerárquico que el sujeto ocupa en el interior de la entidad, del mismo modo que la remuneración que tiene.

Los determinantes individuales como el temperamento, las conductas y el rango de complacencia.

La apreciación de los empleados, los compañeros y los jefes del clima en la entidad.

Respecto a la *justificación de la investigación*, se tomó en cuenta los siguientes fundamentos:

La presente investigación tiene como razón, motivo e importancia su ejecución, el evaluar el por qué de las problemáticas que se vienen presentando en la Oficina de Relaciones Institucionales del Seguro Social de Salud en Lima, respecto a las variables en estudio. Lo cual al detallar en la investigación las conclusiones y recomendaciones, el hospital podría poner acciones en marcha para mejorar sus debilidades, lo cual es beneficiosos para la misma institución.

El beneficio social de la presente investigación radica en la importancia de entregar el informe detallado a la Oficina de Relaciones Institucionales del Seguro Social de Salud en Lima, respecto a los resultados, conclusiones y recomendaciones, con el fin de poder dar soluciones a sus problemáticas y así maximizar su desempeño, lo cual es beneficioso para los usuarios atendidos en ella.

Su aporte científico radica desde la perspectiva metodológica, gracias a la formulación de un instrumento científico de recolección de datos el cuál será de ayuda para investigaciones posteriores a evaluar las relaciones interpersonales, de igual forma evaluar el clima organizacional, donde tendrá el respaldo de un sustento teórico elegido con objetividad para lograr que el estudio tenga los resultados deseados.

Por otro lado, respecto a la descripción del *problema*, A nivel internacional existen diversas problemáticas relacionadas al clima organizacional en organizaciones tanto públicas como privadas, Guzmán (2018) concluyó que las personas en organizaciones públicas laboran en un clima en promedio negativo, con tendencia a la falta de estabilidad del trabajo, la falta de reconocimiento a sus ideales y la falta de crecimiento en su trabajo, generando falencias también en sus relaciones interpersonales. Por otro lado, un estudio hecho sobre relaciones interpersonales, Barragán (2015) señala en función a sus resultados que la carencia de amistad entre el personal ha reducido el vigor de los vínculos entre trabajadores, lo que perjudica la productividad y el desarrollo organizacional.

Asimismo, a nivel nacional, Rubio (2018) señala que existen factores influyen negativamente en el clima organizacional de una organización como los términos y las condiciones de trabajo, que en casos donde no son favorables producen transformaciones en los cambios de ánimo e incentivo afectando el rendimiento del trabajador. Por otro lado, Espinoza (2018) manifiesta que las relaciones interpersonales entre superiores y trabajadores no son las más óptimas, de tal manera que necesitan de un programa que optimice los trabajos y funciones.

El ser humano se relaciona constantemente con otras personas a lo largo de su vida dentro o fuera de una organización. Las relaciones interpersonales y los atributos propios de la persona guardan un vínculo en sus funciones o determinaciones que vuelven el clima favorable y motivador, mejor dicho, un buen clima organizacional. Es necesario para toda organización determinar entre sus integrantes relaciones interpersonales apropiadas, ya que lo opuesto afecta de forma negativa a la organización. Para lograr ello se necesita desarrollar destrezas que hagan posible tener una interacción favorable entre los trabajadores. Siendo así, teniendo en cuenta lo señalado con anterioridad, más los estudios recalcados, la investigación ve importante analizar como las relaciones interpersonales se vienen relacionando con el clima organizacional en la Oficina de Relaciones Institucionales del Seguro Social de Salud, Lima.

El Seguro Social de Salud es una institución del sector público cuyo objetivo es proteger a la comunidad asegurada a través de prestar servicios de salud, económicos y sociales con calidad, efectividad y un adecuado gobierno corporativo, brindado apoyo al gobierno para asegurar la salud universal de la población.

En la Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, se ha evidenciado un clima organizacional negativo esto debido a diferentes factores ya que los consensos y directivas no son informados de forma oportuna al personal; no se incentiva a los trabajadores a desarrollar e implementar sus propios pensamientos; cuando existen conflictos en muchas oportunidades las soluciones no se basan en determinar consensos entre los lados involucrados; los trabajadores sienten que su participación no es considerada en la toma de decisiones.

En relación a las relaciones interpersonales en la Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud también se han observado situaciones negativas tales como la falta de trabajo en equipo para alcanzar lo propuesto; los superiores no animan al personal a informar sus opiniones para recolectarlas y optimizarlas de este modo el desempeño; falta de compromiso ya que el personal no participa en jornadas laborales fuera de su horario habitual cuando es indispensable;

existe poco apoyo y solidaridad entre los trabajadores por lo que no se llega a lograr los objetivos a tiempo.

Si las autoridades de la Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud no toman en cuenta los puntos antes descritos se reflejará negativamente en el bienestar laboral del personal bajando considerablemente el desempeño de sus funciones.

Por ello, es importante que las autoridades Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud mejoren los ambientes donde el personal laboral, brindar más apoyo y seguridad al momento de realizar sus actividades e implementar estrategias que incentivo y motivación que ayuden a desarrollar los vínculos interpersonales entre el personal.

Lo antes mencionado, dio origen al siguiente ***problema general***: ¿De qué forma las relaciones interpersonales se relacionan con el clima organizacional, Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima, 2021?, Y teniendo como ***problemas específicos***: ¿De qué forma el comprender las diferencias individuales se relaciona con el clima organizacional, Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima, 2021? ¿De qué manera el trabajar con diversidad, equipos y conflictos se relaciona con el clima organizacional, Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima, 2021? ¿De qué forma el dirigir las conductas se relaciona con el clima organizacional, Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima, 2021?

Por otro lado, respecto a la ***conceptuación de las variables***, se consideró:

Relaciones interpersonales: Capacidad para interactuar de forma eficaz con sus compañeros y jefes mediante su desempeño laboral en una unidad de trabajo (Robbins y Judge, 2017).

Clima organizacional: Los climas organizacionales hacen referencia a los contextos recientes en una organización y las relaciones entre los equipos, el personal y el rendimiento en el trabajo (Griffin y Moorhead, 2010).

Por otro lado, respecto a la *operacionalización de las variables*, se planteó los siguientes cuadros:

Variable 1	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
<b>Relaciones interpersonales</b>	Capacidad para interactuar de forma eficaz con sus compañeros y jefes mediante su desempeño laboral en una unidad de trabajo (Robbins y Judge, 2017).	Capacidad para interactuar de forma eficaz con sus compañeros, para ello se necesita comprender las diferencias individuales, el trabajar con diversidad, equipos y conflictos, asimismo, el dirigir las conductas.	Comprender las diferencias individuales	- El contrato psicológico.	01	Ordinal
				- Engranaje persona – empleo.	02	
				- La esencia de las diferencias individuales.	03	
			Trabajar con diversidad, equipos y conflictos	- Comprender la diversidad.	04	
				- Dirigir o liderar los equipos.	05	
				- Causas del conflicto.	06	
				- Manejar el conflicto.	07	
			Dirigir las conductas	- Conducta para el desempeño.	08	
				- Conducta disfuncional.	09	
				- Ciudadanía organizacional.	10	

Variable 2	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
<b>Clima organizacional</b>	Los climas organizacional es hacen referencia a los contextos recientes en una organización y las relaciones entre los equipos, el personal y el rendimiento en el trabajo (Griffin y Moorhead, 2010).	El clima organizacional hace referencia a las relaciones entre los equipos, el personal y el rendimiento en el trabajo, esto se conocer evaluando la conformidad de las personas respecto a la planeación, organización, dirección y control, de la institución.	Planeación	- Visión.	11	Ordinal
				- Misión.	12	
				- Objetivos de la empresa.	13	
				- Estrategias.	14	
				- Políticas.	15	
				- Cronogramas.	16	
				- Presupuestos.	17	
			Organización	- Modelo organizacional.	18	
				- Organigrama.	19	
				- Manuales.	20	
			Dirección	- Condiciones organizacionales.	21	
				- Componentes organizacionales.	22	
				- Liderazgo	23	
				- Motivación	24	
				- Comunicación	25	
				- Negociación	26	
				- Conflictos.	27	
			Control	- Tipos	28	
				- Proceso	29	
				- Indicadores	30	
				- Momentos.	31	
			Procesos de potencial humano	- Diseño organizacional y de puestos	32	
				- Reclutamiento	33	
				- Selección	34	
				- Evaluación del desempeño	35	
				- Capacitación	36	
				- Administración de carrera	37	
				- Remuneraciones y compensaciones.	38	

La **hipótesis general** que se formuló para la presente investigación fue: Las relaciones interpersonales se relacionan con el clima organizacional, Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima, 2021.

Mientras que las **hipótesis específicas** fueron: El comprender las diferencias individuales se relaciona con el clima organizacional, Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima, 2021. El trabajar con diversidad, equipos y conflictos se relaciona con el clima organizacional, Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima, 2021. El dirigir las conductas se relaciona con el clima organizacional, Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima, 2021.

El **objetivo general** que se tomó en cuenta para la presente investigación fue: Determinar de qué forma las relaciones interpersonales se relacionan con el clima organizacional, Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima, 2021.

Mientras que los **objetivos específicos** fueron: Conocer de qué forma el comprender las diferencias individuales se relacionan con el clima organizacional, Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima, 2021. Determinar de qué manera el trabajar con diversidad, equipos y conflictos se relacionan con el clima organizacional, Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima, 2021. Conocer de qué forma el dirigir las conductas se relacionan con el clima organizacional, Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima, 2021.

## **METODOLOGÍA**

### **2.1 Tipo y diseño de la investigación**

#### *Tipo de investigación*

El tipo de investigación que se empleó es de tipo básica porque se utilizó conocimientos previos con fines de contrastar o comparar con la realidad y buscar nuevos conocimientos en busca de conocer la relación que existe entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional en la Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima (Díaz, Escalona, Castro, León y Ramírez, 2013).

#### *Diseño de investigación*

Es de diseño no experimental. Se definen como las investigaciones que se realizan sin manipular deliberadamente a las variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). En este caso, se analizaron las variables relaciones interpersonales y el clima organizacional en un escenario que se estaba dando en la Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima; sin tener que alterar de alguna forma las variables.

### **2.2 Población y muestra**

La población estuvo representada por 53 trabajadores de la Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima.

Por contar con una población pequeña, no fue necesario el cálculo de la muestra.

### **2.3 Técnicas e instrumentos de investigación**

La técnica utilizada fue la encuesta y así mismo se utilizó como instrumento al

cuestionario.

El cuestionario midió las variables de estudio, las cuales son Relaciones interpersonales y Clima organizacional. El cuestionario fue respondido por los trabajadores de la Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima.

## 2.4 Validación y confiabilidad

### *Validación del cuestionario*

En base a los lineamientos de la Universidad San Pedro se tomó en cuenta los instrumentos los siguientes criterios de evaluación: pertinencia (si el ítem corresponde al concepto teórico formulado), relevancia (si el ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo) y claridad (si se entiende sin dificultad el enunciado).

La validez se realizó mediante 3 expertos especialistas en Administración que ostentan el grado de Magister y Doctores, en la cual su veredicto fue que los instrumentos son aplicables a la realidad (ver anexo 5).

### *Confiabilidad del cuestionario*

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,963	38

## 2.5 Procesamiento y análisis de la información

Para el procesamiento de la información se empleó la estadística descriptiva.

Así mismo, se utilizó el software Statical Package for the Social Sciences – SPSS versión 26. Los resultados fueron presentados en tablas y figuras.

Se utilizó la prueba de normalidad de kolmogorov - Smirnov para contrastar la hipótesis de normalidad de la población.

## RESULTADOS

### A. Datos descriptivos

Tabla 1  
Dimensiones de las relaciones interpersonales

	Adecuada		Poco adecuada		Inadecuada	
	f	%	f	%	f	%
Comprender las diferencias individuales	32	60,4%	3	5,7%	18	34,0%
Trabajar con diversidad, equipos y conflictos	34	64,2%	1	1,9%	18	34,0%
Dirigir las conductas	31	58,5%	5	9,4%	17	32,1%

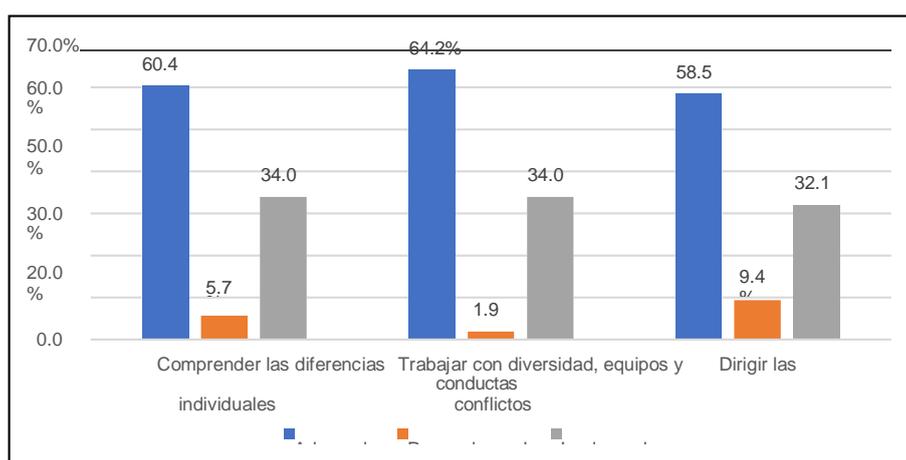


Figura 1. Dimensiones de las relaciones interpersonales.

Tabla 1, el comprender las diferencias el 60,4% indica que se maneja de manera adecuada, el 5,7% manifestó que se presenta de manera poco adecuada y el 34% se evidencia que se maneja de manera inadecuada. En segundo lugar, el trabajar con diversidad, equipos y conflictos el 64,2% mencionaron que se maneja de forma adecuada, el 1,9% recalzó que se presenta de manera poco adecuado y el 34% indicó que está manejando de manera inadecuada. Finalmente, en la dimensión de dirigir las conductas el 58,5% indicó que se presenta de manera adecuada, el 9,4% mencionó que esta de manera poco adecuada y el 32,1% infirió que está en forma inadecuada.

Tabla 2  
*Relaciones interpersonales*

		f	%
Válido	Adecuada	32	60,4
	Poco adecuada	4	7,5
	Inadecuada	17	32,1
	Total	53	100,0

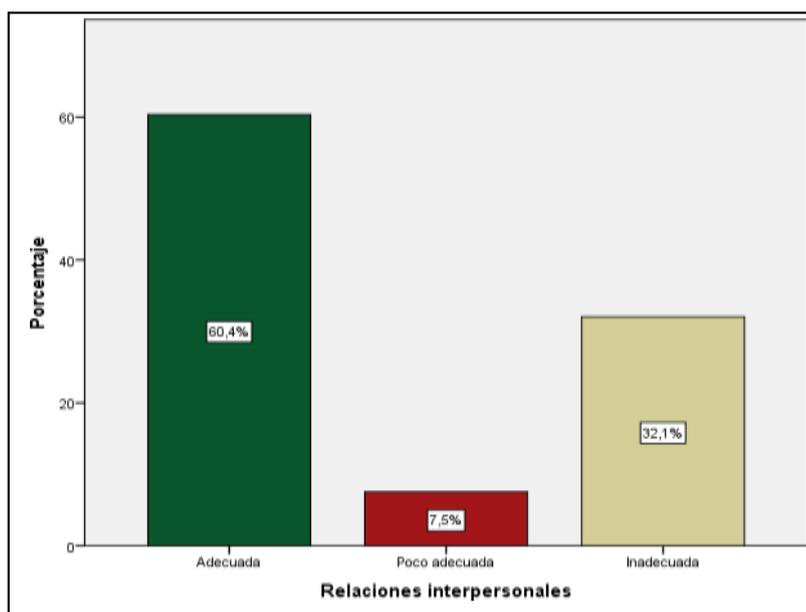


Figura 2. Relaciones interpersonales.

Tabla 2, las relaciones interpersonales el 60,4% indica que se maneja de manera adecuada, el 7,5% manifestó que se presenta de manera poco adecuada y el 32,1% se evidencia que se maneja de manera inadecuada.

Tabla 3

*Dimensiones del clima organizacional*

	Buena		Regular		Mala	
	f	%	f	%	f	%
Planeación	32	60,4%	16	30,2%	5	9,4%
Organización	21	39,6%	25	47,2%	7	13,2%
Dirección	9	17,0%	34	64,2%	10	18,9%
Control	9	17,0%	29	54,7%	15	28,3%
Procesos de potencial humano	9	17,0%	33	62,3%	11	20,8%

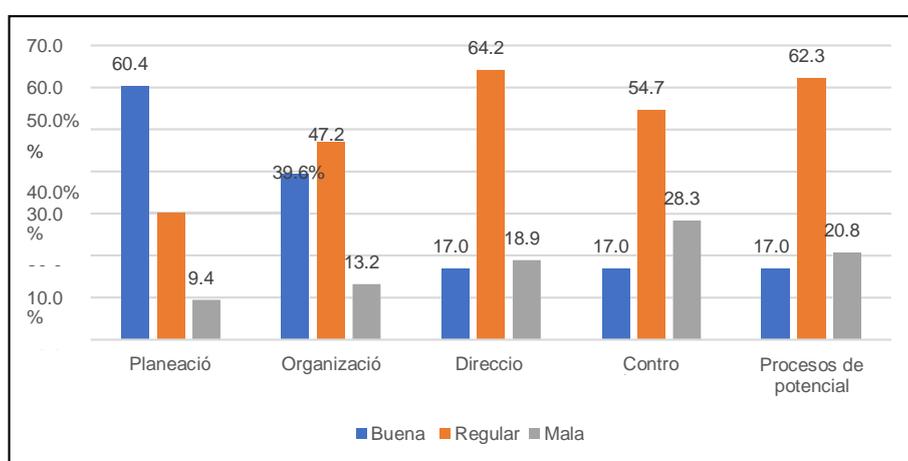


Figura 3. Dimensiones del clima organizacional.

Tabla 3, en la dimensión de planeación el 60,4% manifestó que se desarrolla de buena manera, el 30,2% indicó de forma regular y el 9,4% lo ubica en un rango de nivel malo. La segunda dimensión en referencia a la organización el 39,6% manifestó que esta en un buen nivel, el 47,2% mencionó que se ubica en un nivel regular y el 13,2% manifestó que esta en un mal nivel. En tercer lugar, en la dirección el 17% manifestó que se desarrolla de buena manera, el 64,2% indicó de forma regular y el 18,9% lo ubica en un rango de nivel malo. En cuarto lugar, el control, el 17% manifestó que se desarrolla de buena manera, el 54,7% indicó de forma regular y el 28,3% lo ubica en un rango de nivel malo. Por último, en el proceso de potencial humano el 17% manifestó que se desarrolla de buena manera, el 62,3% indicó de forma regular y el 20,8% lo ubica en un rango de nivel malo.

Tabla 4  
*Clima organizacional*

		f	%
Válido	Buena	26	49,1
	Regular	23	43,4
	Mala	4	7,5
	Total	53	100,0

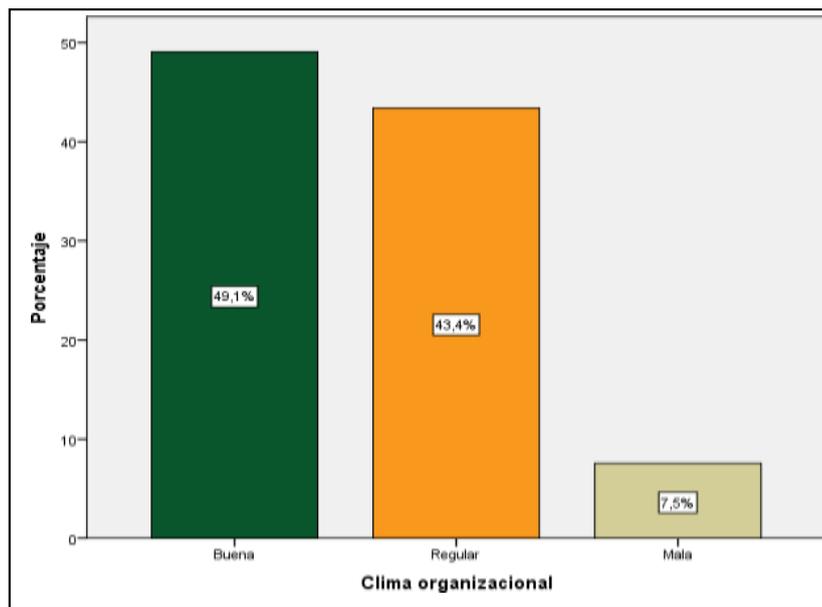


Figura 4. Clima organizacional.

Tabla 4, que el clima organizacional el 49,1% manifestó que se encuentra en un buen nivel, el 43,1% indicó de forma regular y el 7,5% lo ubica en un rango de nivel malo.

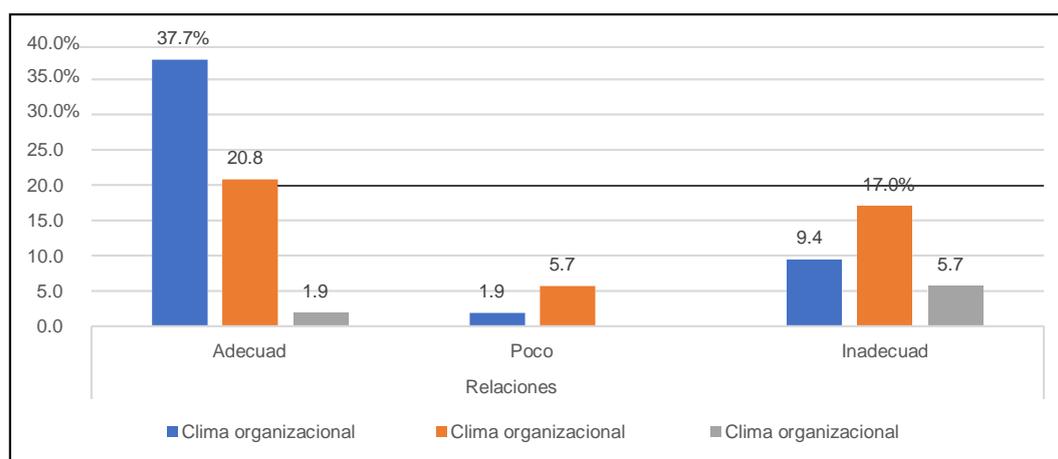
## B. Análisis descriptivo

**Objetivo general:** Determinar de qué forma las relaciones interpersonales se relacionan con el clima organizacional, Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima, 2021.

Tabla 5

*Resultado de las relaciones interpersonales y el clima organizacional según trabajadores de la Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud*

		Clima organizacional					
		Buena		Regular		Mala	
		f	%	f	%	f	%
Relaciones interpersonales	Adecuada	20	37,7%	11	20,8%	1	1,9%
	Poco adecuada	1	1,9%	3	5,7%	0	0,0%
	Inadecuada	5	9,4%	9	17,0%	3	5,7%



*Figura 5. Relaciones interpersonales y el clima organizacional según trabajadores de la Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud.*

Tabla 5, del total de encuestados que indicaron que las relaciones interpersonales se manejan de manera adecuada el 37,7% indicó que existe un buen clima organizacional, consecuentemente el 20,8% manifestó que esta en un nivel regular y el 1,9% resaltó que el clima que se maneja dentro de la empresa está en un mal nivel. En segundo lugar, del total de encuestados que indicaron que las relaciones interpersonales se manejan de manera poco adecuada el 1,9% indicó que existe un buen clima

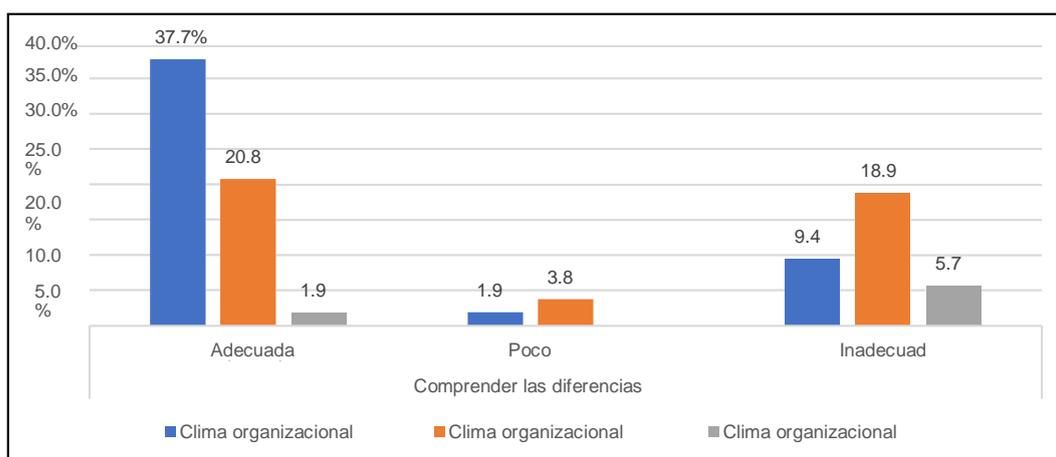
organizacional y el 5,7% manifestó que esta en un nivel regular. Finalmente, en el tercer lugar que del total de encuestados que indicaron que las relaciones interpersonales se manejan de manera inadecuada el 9,4% indicó que existe un buen clima organizacional, consecuentemente el 17% manifestó que esta en un nivel regular y el 5,7% resaltó que el clima que se maneja dentro de la empresa está en un mal nivel.

**Objetivo específico 1:** Conocer de qué forma el comprender las diferencias individuales se relaciona en el clima organizacional, Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima, 2021.

Tabla 6

*Resultado de las formas el comprender las diferencias individuales y el clima organizacional según trabajadores de la Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud*

		Clima organizacional					
		Buena		Regular		Mala	
		f	%	f	%	f	%
Comprender las diferencias individuales	Adecuada	20	37,7%	11	20,8%	1	1,9%
	Poco adecuada	1	1,9%	2	3,8%	0	0,0%
	Inadecuada	5	9,4%	10	18,9%	3	5,7%



*Figura 6.* Formas el comprender las diferencias individuales y el clima organizacional según trabajadores de la Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud.

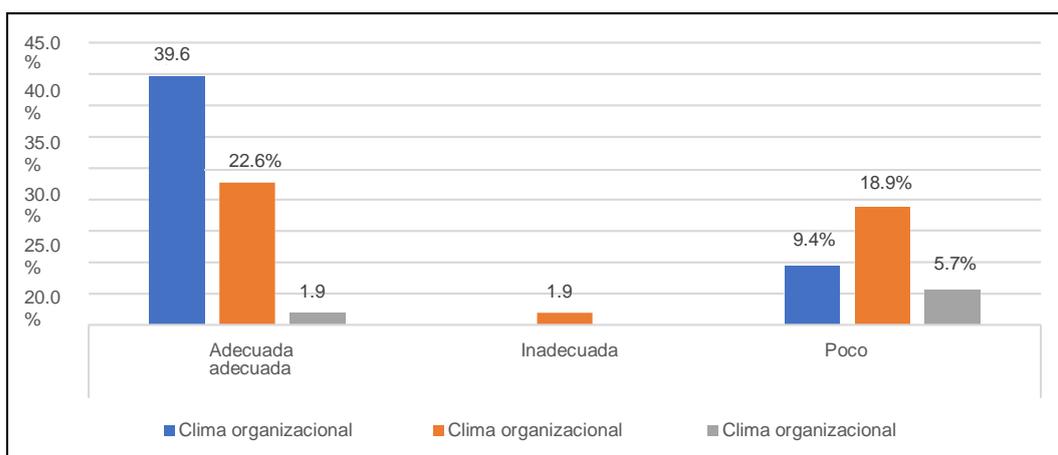
Tabla 6, del total de encuestados que indicaron que el comprender las diferencias individuales se manejan de manera adecuada el 37,7% indicó que existe un buen clima organizacional, consecuentemente el 20,8% manifestó que esta en un nivel regular y el 1,9% resaltó que el clima que se maneja dentro de la empresa está en un mal nivel. En segundo lugar, del total de encuestados que indicaron que el comprender las diferencias individuales se manejan de manera poco adecuada el 1,9% indicó que existe un buen clima organizacional y el 3,8% manifestó que esta en un nivel regular. Finalmente, en el tercer lugar que del total de encuestados que indicaron que las relaciones interpersonales se manejan de manera inadecuada el 9,4% indicó que existe un buen clima organizacional, consecuentemente el 18,9% manifestó que esta en un nivel regular y el 5,7% resaltó que el clima que se maneja dentro de la empresa está en un mal nivel.

**Objetivo específico 2:** El trabajar con diversidad, equipos y conflictos se relaciona en el clima organizacional, Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima, 2021.

Tabla 7

*Resultado del Trabajar con diversidad, equipos y conflictos y clima organizacional según trabajadores de la Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud*

		Clima organizacional					
		Buena		Regular		Mala	
		f	%	f	%	f	%
Trabajar con diversidad, equipos y conflictos	Adecuada	21	39,6%	12	22,6%	1	1,9%
	Poco adecuada	0	0,0%	1	1,9%	0	0,0%
	Inadecuada	5	9,4%	10	18,9%	3	5,7%



*Figura 7.* Trabajar con diversidad, equipos y conflictos y el clima organizacional según trabajadores de la Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud.

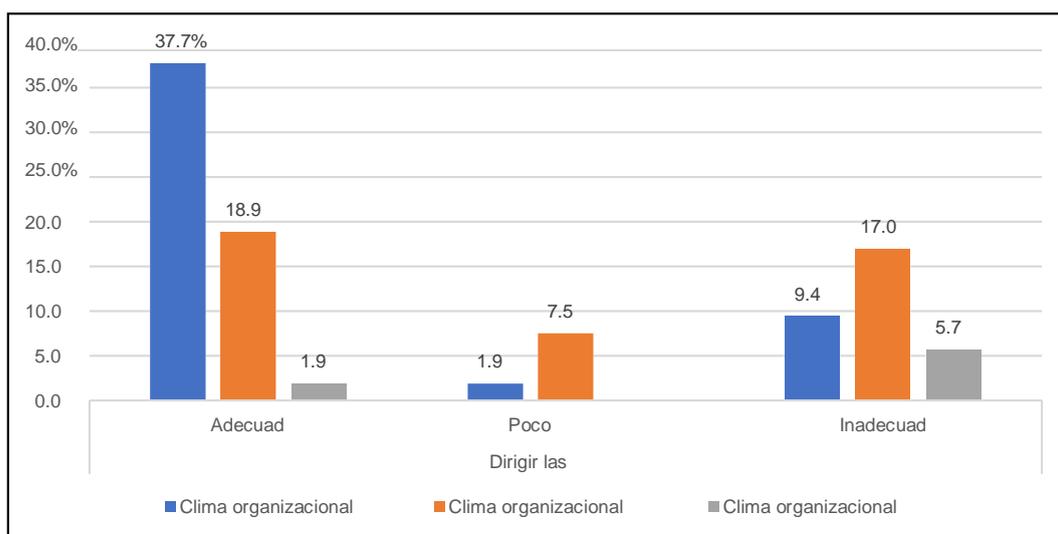
Tabla 7, del total de encuestados que indicaron que el trabajar con diversidad, equipos y conflictos se manejan de manera adecuada el 39,6% indicó que existe un buen clima organizacional, consecuentemente el 22,6% manifestó que esta en un nivel regular y el 1,9% resaltó que el clima que se maneja dentro de la empresa está en un mal nivel. En segundo lugar, del total de encuestados que indicaron que el trabajar con diversidad, equipos y conflictos se manejan de manera poco adecuada el 1,9% indicó que existe un buen clima organizacional. Finalmente, en el tercer lugar que del total de encuestados que indicaron que el trabajar con diversidad, equipos y conflictos se manejan de manera inadecuada el 9,4% indicó que existe un buen clima organizacional, consecuentemente el 18,9% manifestó que esta en un nivel regular y el 5,7% resaltó que el clima que se maneja dentro de la empresa está en un mal nivel.

**Objetivo específico 3:** Conocer de qué forma el dirigir las conductas se relaciona en el clima organizacional, Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima, 2021

Tabla 8

*Resultado del dirigir las conductas y el clima organizacional según trabajadores de la Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud*

		Clima organizacional					
		Buena		Regular		Mala	
		f	%	f	%	f	%
Dirigir las conductas	Adecuada	20	37,7%	10	18,9%	1	1,9%
	Poco adecuada	1	1,9%	4	7,5%	0	0,0%
	Inadecuada	5	9,4%	9	17,0%	3	5,7%



**Figura 8.** Dirigir conductas y el clima organizacional según trabajadores de la Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud.

Tabla 8, del total de encuestados que indicaron que el dirigir las conductas se manejan de manera adecuada el 37,7% indicó que existe un buen clima organizacional, consecuentemente el 18,9% manifestó que esta en un nivel regular y el 1,9% resaltó que el clima que se maneja dentro de la empresa está en un mal nivel. En segundo lugar, del total de encuestados que indicaron que el dirigir las conductas se manejan

de manera poco adecuada el 1,9% indicó que existe un buen clima organizacional y el 7,5% indicó que se maneja un clima regular. Finalmente, en el tercer lugar que del total de encuestados que indicaron que el dirigir las conductas se manejan de manera inadecuada el 9,4% indicó que existe un buen clima organizacional, consecuentemente el 17,0% manifestó que esta en un nivel regular y el 5,7% resaltó que el clima que se maneja dentro de la empresa está en un mal nivel.

### C. Prueba de normalidad

Se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup> con el fin de conocer si la data tiene distribución paramétrica o no paramétrica, es decir determinar si existe normalidad. Como se observa en la Tabla 9 que el nivel de significancia  $P = 0.000 < 0.05$  por lo cual podemos concluir que ninguna pregunta del instrumento es de distribución normal, por lo tanto, se utilizaremos el coeficiente de correlación Rho Spearman para demostrar las hipótesis planteadas por la investigación.

Tabla 9  
*Pruebas de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Relaciones interpersonales	,233	53	,000
Comprender las diferencias individuales	,234	53	,000
Trabajar con diversidad, equipos y conflictos	,256	53	,000
Dirigir las conductas	,255	53	,000
Clima organizacional	,156	53	,003

a. Corrección de significación de Lilliefors

#### D. Comprobación de Hipótesis.

##### *Hipótesis general*

Tabla 10

*Correlación Rho de Spearman entre las relaciones interpersonales y clima organizacional*

			Relaciones interpersonales	Clima organizacional
Rho de Spearman	Relaciones interpersonales	Coefficiente de correlación	1,000	,481**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	53	53
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,481**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	53	53

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Se observa en la Tabla 10 que las relaciones interpersonales se relaciona con el clima organizacional, Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima, 2021, mediante un rho = 0.481, el cual puede clasificarse como positiva moderada y muy significativa con p = 0,00.

### *Hipótesis específica 1*

Tabla 11  
*Correlación Rho de Spearman entre el comprender las diferencias individuales y clima organizacional*

		Comprender las diferencias individuales	Clima organizacional	
Rho de Spearman	Comprender las diferencias individuales	Coefficiente de correlación	1,000	,497**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	53	53
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,497**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	53	53

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Se observa en la Tabla 11 que el comprender las diferencias individuales se relaciona en el clima organizacional, Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima, 2021, mediante un rho = 0.497, el cual puede clasificarse como positiva moderada y muy significativa con p = 0,00.

***Hipótesis específica 2***

Tabla 12  
*Correlación Rho de Spearman entre el trabajar con diversidad, equipos y conflictos y clima organizacional*

			Trabajar con diversidad, equipos y conflictos	Clima organizacional
Rho de Spearman	Trabajar con diversidad, equipos y conflictos	Coeficiente de correlación	1,000	,466**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	53	53
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,466**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	53	53

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Se observa en la Tabla 12 que el trabajar con diversidad, equipos y conflictos se relaciona con el clima organizacional, Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima, 2021, mediante un rho = 0.466, el cual puede clasificarse como positiva moderada y muy significativa con p = 0,00.

### *Hipótesis específica 3*

Tabla 13  
*Correlación Rho de Spearman entre el dirigir conductas y clima organizacional*

			Dirigir las conductas	Clima organizacional
Rho de Spearman	Dirigir las conductas	Coefficiente de correlación	1,000	,427**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	53	53
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,427**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	53	53

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Se observa en la Tabla 13 que el trabajar con Se observa en la Tabla 9 que el trabajar con diversidad, equipos y conflictos se relaciona con el clima organizacional, Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima, 2021, mediante un rho = 0.427, el cual puede clasificarse como positiva moderada y muy significativa con p = 0,00.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

En el objetivo general: Determinar de qué forma las relaciones interpersonales se relaciona con el clima organizacional, Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima, 2021; el teórico Ibáñez (2002) menciona que los individuos, a menudo, conforman un grupo colectivo ya que conciben las mismas ideologías, metas, aspiraciones, entre otros., en donde se genera una cultura colectiva que es la conducta organizacional, conducta diferenciadora de otros grupos. Sin embargo, ¿qué sucede si ocurre un cambio social? La persona tendrá un “shock cultural”, se le produce sentimientos de desorden, desconcierto emocional. En todo equipo debe existir un modelo de conducta que los reconozca y los diferencie de los demás grupos, al mismo tiempo, que cada grupo también se produce el shock cultural que también genera un cambio brusco en sus integrantes, mejor dicho, el individuo cambia de clima, inseguridad, confusión. El shock será mayor sin es más distante el cambio. En la Tabla 1, los resultados muestran una tendencia positiva en el nivel alto y 46.7% en el nivel moderado. Se predice según la Teoría de Griffin (2011), la esencia de las relaciones interpersonales cambia constantemente en una organización, así como también los integrantes de la misma. Por otro lado, es posible que las relaciones interpersonales sean buenas e individuales. Ello se presenta si ambos lados ya se conocen, mantienen un respeto y una estima recíproca y sienten gozo al interrelacionarse. En el otro lado, es posible que la dinámica personal sea individual, aunque negativa. Esto es un escenario muy probable cuando ambas partes no se llevan bien, no sienten respeto recíproco y no sienten gozo al interrelacionarse. Muchas de las interacciones se van por los dos lados, en tanto que los integrantes de la organización se relacionan profesionalmente enfocándose esencialmente en lograr lo propuesto. La interacción maneja la labor que se enfrenta es en alguna medida forma y estructurada y enfocada a las actividades. Dichas interacciones es posible que se presenten entre las personas, los equipos, o entre personas y equipos, y probablemente cambie con el paso del tiempo. El fruto de los comportamientos a menudo es una diversidad de cosas. Es posible que los vínculos interpersonales en las organizaciones sean una fuente de

satisfacción de las carencias para la mayoría de individuos. En tal sentido, A nivel internacional existen diversas problemáticas relacionadas al clima organizacional en organizaciones tanto públicas como privadas, Guzmán (2018) concluyó que las personas en organizaciones públicas laboran en un clima en promedio negativo, con tendencia a la falta de estabilidad del trabajo, la falta de reconocimiento a sus ideales y la falta de crecimiento en su trabajo, generando falencias también en sus relaciones interpersonales. Por otro lado, un estudio hecho sobre relaciones interpersonales, Barragán (2015) señala en función a sus resultados que la carencia de amistad entre el personal ha reducido el vigor de los vínculos entre trabajadores, lo que perjudica la productividad y el desarrollo organizacional. Asimismo, a nivel nacional, Rubio (2018) señala que existen factores influyen negativamente en el clima organizacional de una organización como los términos y las condiciones de trabajo, que en casos donde no son favorables producen transformaciones en los cambios de ánimo e incentivo afectando el rendimiento del trabajador. Por otro lado, Espinoza (2018) manifiesta que las relaciones interpersonales entre superiores y trabajadores no son las más óptimas, de tal manera que necesitan de un programa que optimice los trabajos y funciones.

En el objetivo específico 1: Conocer de qué forma el comprender las diferencias individuales se relaciona con el clima organizacional, Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima, 2021; el teórico Hellriegel y Slocum (2009) mencionan que tanto los equipos como grupos tienen una influencia en la conducta del personal. Los vínculos positivos en el trabajo y las interrelaciones con sus colegas, trabajadores y jefes son elementos importantes en la vida organizacional y brindan su apoyo al personal para lograr los objetivos individuales y organizacionales. Si los vínculos son negativos, existe la posibilidad que se conviertan en fuentes de estrés. Elevados niveles de conducta política o de “política de oficina”, asimismo es posible que genere estrés para los directivos y el personal. La esencia de los vínculos con las demás personas impacta en la réplica que tiene el personal frente a los demás estresores. Mejor dicho, es posible que las relaciones interpersonales sean una fuente de estrés o de apoyo colectivo que puede ayudar al personal a manejar los estresores. En la Tabla 6, los resultados descriptivos muestran que, en la Oficina de

Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud se han observado situaciones negativas como el poco apoyo y solidaridad entre los trabajadores por lo que no se llega a lograr los objetivos a tiempo ocasionando que muchas oportunidades que las soluciones no se determinan mediante consensos entre los lados involucrados, estos resultados concuerdan con la postura de Mogrovejo (2020) realizó la investigación titulada “El clima organizacional y su influencia sobre la motivación del personal del Hospital Liborio Panchana Sotomayor”, la cual menciona que uno de los causales de un mal clima laboral es que no hay un espíritu de trabajo en equipo dentro de la institución, la cual refleja una descoordinación de las metas trazadas. La investigación tuvo como objetivo: Analizar la influencia del clima organizacional sobre la motivación del personal del Hospital Liborio Panchana Sotomayor, donde concluyó que existe relación entre clima organizacional y su influencia sobre la motivación del personal del Hospital Liborio Panchana Sotomayor, esto infiere que ante un entorno de cooperación, respeto mutuo y predisposición de dar apoyo tomando en cuenta la complejidad de la situación se impulsa al personal para lograr las metas de la organización

En el objetivo específico 2: Determinar de qué manera el trabajar con diversidad, equipos y conflictos se relaciona con el clima organizacional, Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima, 2021; el teórico Werther, Davis y Guzmán (2014) señalan que si los directivos de una organización se percatan que sus miembros quieren colaborar con el éxito en común y toman empeño en buscar y emplear herramientas que posibiliten dicha colaboración, posiblemente tomen buenas decisiones, aumente la eficiencia y se logre un clima organizacional de más calidad. Un punto a resaltar es cuando la satisfacción en el trabajo genera mejor un rendimiento, o si por el contrario es el mejor rendimiento lo que orienta a buenos niveles de satisfacción. El motivo que complica establecer cuál elemento corresponde al otro consiste en que el vínculo entre rendimiento y satisfacción es en esencia circular. La posibilidad de aumentar el nivel de satisfacción está sujeto a las motivaciones e incentivos que se acoplen a lo que quiere la persona. Un buen desempeño direcciona a buenas reparaciones e incentivos, y los ideales del personal son considerados como justos e imparciales, se elevará el nivel de satisfacción. Por otro lado, una inapropiada

política de estímulos puede generar insatisfacción. En cualquiera de los casos, la satisfacción se transforma en feedback que impacta en la imagen y motivación para seguir con un buen rendimiento. El vínculo general entre el rendimiento y satisfacción es un mecanismo continuo, circular, que es complejo de analizar el impacto de un factor sobre otro. En la Tabla 7, los resultados descriptivos muestran que, en la Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud se han observado situaciones negativas como la falta de trabajo en equipo para alcanzar lo propuesto ocasionando que los trabajadores no desarrollen e implementen sus propios pensamientos. Estos resultados concuerdan con la postura de Villachica (2018) en su investigación titulada “Relaciones interpersonales que influyen en la satisfacción laboral de enfermeros, Hospital Víctor Ramos Guardia - Huaraz - 2016”; menciono que las actitudes positivas predisponen en el personal habilidades para escuchar y comprender en forma empática, asimismo como la solidaridad y saber trabajar en equipo con respeto mutuo. La investigación tuvo como objetivo: Determinar la influencia de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral de los profesionales de enfermería del Hospital Víctor Ramos Guardia de Huaraz, en la que concluyó que existe una relación significativa entre relación interpersonal y satisfacción laboral del personal de enfermería del Hospital Víctor Ramos Guardia de Huaraz, esto infiere que el buen desempeño de las tareas no solo es de las habilidades, destrezas y conocimientos que el personal tenga sino de la disposición para realizarla y energizar a los demás.

En el objetivo específico 3: Conocer de qué forma el dirigir las conductas se relaciona con el clima organizacional, Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima, 2021; el teórico Hellriegel y Slocum (2009) mencionan que tanto los equipos como grupos tienen una influencia en la conducta del personal. Los vínculos positivos en el trabajo y las interrelaciones con sus colegas, trabajadores y jefes son elementos importantes en la vida organizacional y brindan su apoyo al personal para lograr los objetivos individuales y organizacionales. Si los vínculos son negativos, existe la posibilidad que se conviertan en fuentes de estrés. Elevados niveles de conducta política o de “política de oficina”, asimismo es posible que genere estrés para los directivos y el personal. La esencia de los vínculos con las demás personas impacta en la réplica que tiene el personal frente a los demás estresores. Mejor dicho,

es posible que las relaciones interpersonales sean una fuente de estrés o de apoyo colectivo que puede ayudar al personal a manejar los estresores. En la Tabla 8, los resultados descriptivos muestran que, en la Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud se han observado situaciones negativas como la falta de compromiso ya que el personal no participa en jornadas laborales fuera de su horario habitual cuando es indispensable ocasionando que se sienten que su participación no es considerada en la toma de decisiones. Estos resultados concuerdan con la postura de Moncayo (2017) en su investigación titulada “Caracterización de la ansiedad en las relaciones interpersonales de los servidores públicos del Hospital República del Ecuador, Isla Santa Cruz”. la cual tuvo como objetivo: Caracterizar la ansiedad en las relaciones interpersonales de los servidores públicos del Hospital República del Ecuador, Isla Santa Cruz, donde concluyó que los niveles de ansiedad fueron que 23% de los servidores públicos presentaron ansiedad moderada, con respecto de las relaciones interpersonales se obtuvieron los siguientes resultados: frío de ánimo 8%, arrogante 9%, 10% inseguro, que dificultan su manera de interactuar y comunicarse con los demás.

## CONCLUSIONES

**Respecto a la hipótesis general.** Las relaciones interpersonales se relaciona con el clima organizacional, Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima, 2021, permitiendo asimilar que mientras se desarrolle destrezas en el personal que hagan posible tener una interacción favorable será mejor el ambiente de trabajo. Esto queda demostrando por con una significancia de 0.00 y con un Rho de Spearman de 0.481 indicando un grado positivo moderado y un nivel de significancia  $p= 0.001$ .

**Respecto a la hipótesis específica 1.** El comprender las diferencias individuales se relaciona con el clima organizacional, Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima, 2021; permitiendo asimilar que mientras que el personal brinde apoyo y solidaridad para lograr los objetivos a tiempo será mayor su capacidad de solucionar conflictos procurando que se aclaren los puntos de vista discrepantes, esto queda demostrando por la prueba de Rho de Spearman cuyo valor es de 0.497 ubicándolo en un grado moderado positivo y un nivel de significancia  $p= 0.00$ .

**Respecto a la hipótesis específica 2.** El trabajar con diversidad, equipos y conflictos se relaciona con el clima organizacional, Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima, 2021; permitiendo asimilar que mientras el personal tenga la habilidad de realizar trabajo en equipo para alcanzar lo propuesto será mayor su capacidad de liderazgo influyendo de manera positiva en los trabajadores esto queda demostrando por Rho de Spearman cuyo valor es de 0.466 ubicándolo en un grado moderado positivo y un nivel de significancia  $p= 0.00$ .

**Respecto a la hipótesis específica 3.** El dirigir las conductas se relaciona con el clima organizacional, Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima, 2021; permitiendo asimilar que mientras se fomente el compromiso entre el personal que conlleve a mejorar la productividad entre ellos será mayor el desempeño de cada trabajador según las funciones que el puesto requiere; esto queda demostrando por Rho de Spearman cuyo valor es de 0.427 ubicándolo en un grado moderado positivo y un nivel de significancia  $p= 0.001$ .

## **RECOMENDACIONES**

Mejorar los ambientes donde el personal laboral, brindar más apoyo y seguridad al momento de realizar sus actividades e implementar estrategias que incentivo y motivación que ayuden a desarrollar los vínculos interpersonales entre el personal.

Fomentar el trabajo en equipo por medio de capacitaciones para fortalecer su liderazgo influyendo de manera positiva en los trabajadores.

Estimular en el personal la solidaridad y apoyo entre ellos para lograr los objetivos a tiempo y su capacidad de solucionar conflictos procurando que se aclaren los puntos de vista discrepantes.

Motivar el compromiso y la participación entre el personal y en base a ello mejorar la productividad y el desempeño de cada uno según las funciones que el puesto requiere.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### - Libros

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (8 ed.). México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (3 ed.). México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones* (10 ed.). México DF: Mc Graw Hill.

Louffat, E. (2012). *Administración de potencial humano* (2 ed.). Argentina: Cengage Learning.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (15 ed.). México: Pearson.

Griffin, R. (2011). *Administración* (10 ed.). México D.F.: Cengage Learning.

Griffin, R. y Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional* (9 ed.). México: Cengage Learning.

Griffin, R. y Van Fleet, D. (2016). *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo*. México: Cengage Learning.

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional* (12 ed.). México D.F.: Cengage Learning.

Ibáñez, M. (2002). *Comportamiento organizacional de las empresas*. Lima: Universitaria.

Louffat, E. (2012). *Administración del Potencial Humano* (2 ed.). Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.

- Lussier, R. y Achua, C. (2016). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (6 ed.). México DF: Cengage Learning.
- Martínez, M. (2013). *La gestión empresarial. Equilibrando objetivos y valores*. España: Díaz de Santos.
- Mochón, F., Mochón, M. y Sáez, M. (2014). *Administración. Enfoque por competencias con Casos Latinoamericanos*. México D.F.: Alfaomega.
- Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17 ed.). México D.F.: Pearson.
- Werther, W., Davis, K. y Guzman, M. (2014). *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano* (7 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8 ed.). México D.F.: Pearson.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2014). *Administración de Recursos Humanos. Gestión del Capital Humano* (7 ed.). México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana Editores

- **Libros virtuales**

- Alcover de la Hera, C., Moriano, J., Osca, A. y Topa, G. (2012). *Psicología del trabajo*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=IIQdG1UMldwC&pg=PT118&dq=clima+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjBuuCfrsvhAhXuqFkKHestC044MhDoAQhMMAg#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false>

- **Tesis**

Barragán, A. (2015). *Las relaciones humanas y su incidencia en la convivencia laboral de los trabajadores del "Hospital Básico 7BI Loja" y la intervención del trabajador social*. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Loja, Loja. Recuperado el 09 de marzo de 2021, de <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/10544/1/TESIS%20BIBILOTECA%20ADRIANA.pdf>

Coronado, M. (2017). *El Clima Organizacional y el Estrés Laboral del Área de Emergencia del Hospital Adolfo Guevara Velasco Essalud de la Ciudad del Cusco, 2016*. Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima. Recuperado el 11 de agosto de 2021, de <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1553/TM%20%20A-D-Gp%203094%20C1%20-%20Coronado%20Calvo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Junco, S. (2020). *Influencia de las relaciones interpersonales en el desempeño laboral del profesional de enfermería en el Hospital General IESS Babahoyo*. Tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 11 de agosto de 2021, de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/15812/1/T-UCSG-POS-MGSS-276.pdf>

Guzmán, L. (2018). *Análisis comparativo de la caracterización del clima organizacional en hospitales públicos y privados*. Tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 09 de marzo de 2021, de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/11080/1/T-UCSG-POS-MGSS-139.pdf>

Mogrovejo, M. (2020). *El clima organizacional y su influencia sobre la motivación del personal del Hospital Liborio Panchana Sotomayor*. Tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago Guayaquil, Guayaquil.

Recuperado el 09 de marzo de 2021, de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/14220/1/T-UCSG-POS-MGSS-273.pdf>

Moncayo, M. (2017). *Caracterización de la ansiedad en las relaciones interpersonales de los servidores públicos del Hospital República del Ecuador, Isla Santa Cruz*. Tesis de maestría, Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 09 de marzo de 2021, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/25679/1/CARACTERIZACION%20DE%20LA%20ANSIEDAD%20EN%20LAS%20RELACIONES%20INTERPERSONALES%20DE%20LOS%20SERVIDORES%20PUBLICOS%20DEL%20%20.pdf>

López, N. (2018). *Relaciones interpersonales claves en el liderazgo de los mandos intermedios de enfermería*. Tesis doctoral, Universidad de Zaragoza, España. Recuperado el 15 de junio de 2021, de <https://zaguan.unizar.es/record/89869/files/TESIS-2020-091.pdf>

López, J. (2020). *Clima organizacional y seguridad del paciente en las entidades prestadoras de servicios de salud de mediana complejidad en los departamentos de Caldas, Risaralda, Quindío y Chocó. 2019*. Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Manizales, Manizales. Recuperado el 11 de agosto de 2021, de [http://repositorio.autonoma.edu.co/bitstream/11182/1066/1/Clima\\_organizacion\\_seguridad\\_paciente\\_entidades\\_prestadoras\\_servicios\\_salud\\_mediana\\_complejidad\\_departamento\\_Risaralda\\_2019.pdf](http://repositorio.autonoma.edu.co/bitstream/11182/1066/1/Clima_organizacion_seguridad_paciente_entidades_prestadoras_servicios_salud_mediana_complejidad_departamento_Risaralda_2019.pdf)

Odar, J. (2016). *Relaciones interpersonales y manejo de conflictos en el servicio de laboratorio del Hospital Regional Lambayeque - 2016*. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque. Recuperado el 11 de agosto de 2021, de <https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/2576/BC-TES-TMP-1451.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Romero, B. (2018). Relaciones interpersonales y satisfacción laboral en enfermeras que laboran en el Hospital Nacional dos de mayo, 2016. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo. Recuperado el 09 de marzo de 2021, de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14622/Romero\\_BB.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14622/Romero_BB.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rubio, F. (2018). *Satisfacción laboral en relación con el clima organizacional en el Hospital de Apoyo Chepén – 2018*. Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo, Trujillo. Recuperado el 09 de marzo de 2021, de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23974/rubio\\_vf.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23974/rubio_vf.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Silva, R. (2018). *Clima Organizacional y calidad de servicios Administrativos al usuario interno del seguro integral de salud de la Red de Salud Villa el Salvador, 2016*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo. Recuperado el 09 de marzo de 2021, de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/15900/Silva\\_YRF.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/15900/Silva_YRF.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sisa, A. (2013). *Las relaciones interpersonales y su incidencia en el clima organizacional en el grupo corporativo Mary Carmen en la provincia de Tungurahua en la Ciudad de Ambato*. Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato, Ambato. Recuperado el 11 de agosto de 2021, de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7269/1/FCHE-PSI-56.pdf>
- Toapanta, W. (2020). *Análisis de clima organizacional y calidad de atención sanitaria del Hospital Básico Sigchos*. Tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 09 de marzo de 2021, de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/15009/3/T-UCSG-POS-MGSS-248.pdf.pdf>

Villachica, N. (2018). *Relaciones interpersonales que influyen en la satisfacción laboral de enfermeros, Hospital Víctor Ramos Guardia - Huaraz - 2016*. Tesis de maestría, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz. Recuperado el 09 de marzo de 2021, de [http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/2420/T033\\_42120022\\_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/2420/T033_42120022_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## **ANEXOS Y APÉNDICE**

**ANEXO N° 01 - Matriz de consistencia**

RELACIONES INTERPERSONALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL, OFICINA DE RELACIONES INSTITUCIONALES,  
SEGURO SOCIAL DE SALUD, LIMA, 2021

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES Y DIMENSIONES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<p><b>Problema General</b></p> <p>¿De qué forma las relaciones interpersonales se relacionan con el clima organizacional, Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima, 2021?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Determinar de qué forma las relaciones interpersonales se relacionan con el clima organizacional, Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima, 2021.</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>Las relaciones interpersonales se relacionan con el clima organizacional, Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima, 2021.</p>	<p><b>Variable 1: RELACIONES INTERPERSONALES</b></p> <p><i>Comprender las diferencias individuales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El contrato psicológico.</li> <li>- Engranaje persona – empleo.</li> <li>- La esencia de las diferencias individuales.</li> </ul> <p><i>Trabajar con diversidad, equipos y conflictos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprender la diversidad.</li> <li>- Dirigir o liderar los equipos.</li> <li>- Causas del conflicto.</li> <li>- Manejar el conflicto.</li> </ul> <p><i>Dirigir las conductas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conducta para el</li> </ul>	<p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</b> Tipo básica.</p> <p><b>DISEÑO:</b> No experimental.</p> <p><b>TÉCNICA:</b> Encuesta.</p> <p><b>INSTRUMENTO:</b> Cuestionario.</p> <p><b>POBLACIÓN:</b> Consta de 53 trabajadores.</p> <p><b>MUESTRA:</b> No se calculó.</p>
<p><b>Problemas Específicos</b></p> <p>¿De qué forma el comprender las diferencias individuales se</p>	<p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Conocer de qué forma el comprender las diferencias individuales se</p>	<p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>El comprender las diferencias individuales se relaciona con el clima</p>	<p><i>Trabajar con diversidad, equipos y conflictos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprender la diversidad.</li> <li>- Dirigir o liderar los equipos.</li> <li>- Causas del conflicto.</li> <li>- Manejar el conflicto.</li> </ul> <p><i>Dirigir las conductas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conducta para el</li> </ul>	<p><b>POBLACIÓN:</b> Consta de 53 trabajadores.</p> <p><b>MUESTRA:</b> No se calculó.</p>

<p>relaciona con el clima organizacional, Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima, 2021?.</p>	<p>relaciona con el clima organizacional, Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima, 2021.</p>	<p>organizacional, Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima, 2021.</p>	<p>desempeño. - Conducta disfuncional - Ciudadanía organizacional.</p>	<p><b>PRUEBA DE NORMALIDAD:</b> Shapiro Wilk.</p>
<p>¿De qué manera el trabajar con diversidad, equipos y conflictos se relaciona con el clima organizacional, Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima, 2021?</p>	<p>Determinar de qué manera el trabajar con diversidad, equipos y conflictos se relaciona con el clima organizacional, Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima, 2021.</p>	<p>El trabajar con diversidad, equipos y conflictos se relaciona con el clima organizacional, Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima, 2021.</p>	<p><b>Variable 2: CLIMA ORGANIZACIONAL</b></p> <p><i>Planeación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visión.</li> <li>- Misión.</li> <li>- Objetivos de la empresa.</li> <li>- Estrategias.</li> <li>- Políticas.</li> <li>- Cronogramas.</li> <li>- Presupuestos.</li> </ul> <p><i>Organización</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo organizacional.</li> <li>- Organigrama.</li> <li>- Manuales.</li> <li>- Condiciones organizacionales.</li> <li>- Componentes organizacionales</li> </ul>	
<p>¿De qué forma el dirigir las conductas se relaciona con el clima organizacional, Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima,</p>	<p>Conocer de qué forma el dirigir las conductas se relaciona con el clima organizacional, Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima, 2021</p>	<p>El dirigir las conductas se relaciona con el clima organizacional, Oficina de Relaciones Institucionales, Seguro Social de Salud, Lima, 2021.</p>	<p><i>Dirección</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo</li> </ul>	

2021.			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Negociación</li> <li>- Conflictos.</li> </ul> <p><i>Control</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo</li> <li>- Motivación</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Negociación</li> <li>- Conflictos.</li> </ul> <p><i>Procesos de potencial humano</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño organizacional y de puestos</li> <li>- Reclutamiento</li> <li>- Selección</li> <li>- Evaluación del desempeño</li> <li>- Capacitación</li> <li>- Administración de carrera</li> <li>- Remuneraciones y compensaciones.</li> </ul>	
-------	--	--	---	--

## ANEXO N° 02 - Cuestionario

a. Género

Masculino	
Femenino	

### I. Instrucciones

En el siguiente cuadro marcar con una equis “X” según corresponda.

CUADRO DE CALIFICACIÓN	
Siempre	5
Casi siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

ITEM	1	2	3	4	5
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>					
DIMENSIÓN 01					
1. Su centro laboral cumple con las expectativas que tuvo al momento de ingresar a laborar en ella.					
2. Siente que sus habilidades y destrezas encajan con el puesto laboral que ocupa.					
3. Cuando sus compañeros tienen opiniones contrarias a las suya, respeta su punto de vista.					
DIMENSIÓN 02					
4. Cuando trabaja en equipo, son tratados en un ambiente de respeto mutuo.					
5. Tiene la habilidad de dirigir el equipo para el logro de los objetivos de la organización.					
6. Tiene la habilidad para detectar las causas de los conflictos y promueve el intercambio de opiniones para llegar a consensos.					

7. Tiene la habilidad para manejar los conflictos y resolverlos de manera asertiva.					
<b>DIMENSIÓN 03</b>					
8. Cuenta con una conducta para lograr un mejor desempeño en sus actividades.					
9. Cuando existen conductas disfuncionales en el personal, sabe lidiar con la situación y ve maneras de poder mejorarlas.					
10. Promueve la empatía entre los empleados, que conlleva a mejorar la productividad entre ellos.					
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>					
<b>DIMENSIÓN 01</b>					
11. Se siente alienado con la visión de la organización.					
12. Se siente alienado con la misión de la organización.					
13. Se siente alienado con los objetivos de la organización.					
14. Se siente conforme con las estrategias de trabajo que se manejan en su centro laboral.					
15. Se siente conforme con las políticas que se manejan en su centro laboral.					
16. Los cronogramas son coordinados y evaluados, en los tiempos adecuados para el logro de los objetivos de la organización.					
17. Los presupuestos establecidos en su centro laboral, son los indicados para un adecuado desempeño organizacional.					
<b>DIMENSIÓN 02</b>					
18. Considera que las áreas, actividades y grupos están organizados de manera adecuada.					
19. El organigrama informa apropiadamente las responsabilidades que debe realizar.					
20. Considera que los manuales aportan en realizar una mejor labor.					
<b>DIMENSIÓN 03</b>					
21. Las condiciones organizacionales que se manejan en su centro laboral, son las idóneas.					
22. Los componentes organizacionales que se manejan en su centro laboral, son las idóneas.					
23. El estilo de liderazgo empleado influye de manera positiva en los trabajadores.					

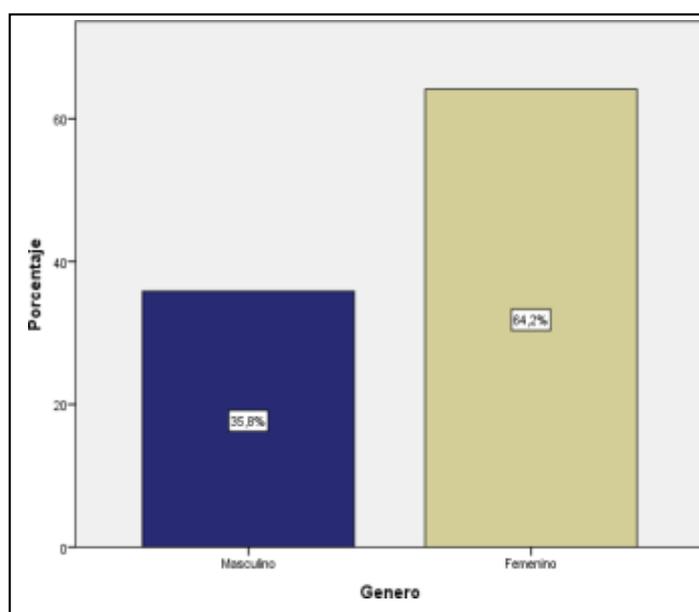
24. El líder se preocupa de mantener constantemente motivado a los trabajadores.					
25. La institución fomenta la comunicación a través de medios formales.					
26. El líder buscar soluciones en base a negociaciones que beneficien a ambas partes.					
27. La dirección tiene la capacidad de solucionar conflictos procurando que se aclaren los puntos de vista discrepantes.					
DIMENSIÓN 04					
28. Los tipos de controles empleados permiten llevar una mejor evaluación de los avances en las actividades.					
29. El proceso de control permite tener un mejor diagnóstico de los posibles errores que se han generado en las distintas etapas del trabajo.					
30. Los indicadores de control empleados permiten tener un mejor panorama de los puntos más importantes a solucionar.					
31. El proceso de control se realiza en los tiempos oportunos.					
DIMENSIÓN 05					
32. Se establecen jerarquías para especificar obligaciones para el desempeño de actividades designadas.					
33. En el proceso de reclutamiento, la institución de encarga de difundir información necesaria al cargo a ocupar.					
34. La institución selecciona a personal potencialmente calificado para los puestos de trabajo.					
35. La institución evalúa el desempeño de cada trabajador según las funciones que el puesto requiere.					
36. La institución capacita a los trabajadores conforme a los programas y habilidades de cada trabajador.					
37. La institución fomentar a sus trabajadores la idea de realizar una línea de carrera en ella.					
38. La institución se preocupa que las remuneraciones y compensaciones sean justas.					

*Fuente: Elaboración propia en base a Griffin y Van Fleet (2016), y, Louffat (2012).*

### ANEXO N°03 - Datos Generales

#### GÉNERO DE LOS TRABAJADORES

		f	%
Válido	Masculino	19	35,8
	Femenino	34	64,2
	Total	53	100,0



Se observa que el 35,8% pertenece al género masculino y el 64,2% al género femenino.

### ANEXO N° 04 – Data de confiabilidad

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38				
4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	3	1	2	5	1	5	2	5	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	2	5	5	3	2	2	5	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	
5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	1	4	4	3	3	5	5	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	2	4	4	
5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	3	2	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	5	
5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	1	1	1	5	5	4	5	5	5	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	4	2	5	4	3	3	4	3	4	3	2		
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	1	1	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3	2	4		
4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	3	3	1	3	3	3	2	3	1	1	1	2	2	3	3	2	1	2	3	3	2	1	1	3	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	3	4	3	5	4	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

## ANEXO N° 5 – Validación por juicio de expertos

### FORMATO DEL CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	<b>Pertinencia<sup>1</sup></b>		<b>Relevancia<sup>2</sup></b>		<b>Claridad<sup>3</sup></b>		<b>Sugerencias</b>
	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
<i>Comprender las diferencias individuales</i>							
1. Su centro laboral cumple con las expectativas que tuvo al momento de ingresar a laborar en ella.							
2. Siente que sus habilidades y destrezas encajan con el puesto laboral que ocupa.							
3. Cuando sus compañeros tienen opiniones contrarias a las suya, respeta su punto de vista.							
<i>Trabajar con diversidad, equipos y conflictos</i>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
4. Cuando trabaja en equipo, son tratados en un ambiente de respeto mutuo.							
5. Tiene la habilidad de dirigir el equipo para el logro de los objetivos de la organización.							
6. Tiene la habilidad para detectar las causas de los conflictos y promueve el intercambio de opiniones para llegar a consensos.							
7. Tiene la habilidad para manejar los conflictos y resolverlos de manera asertiva.							
<i>Dirigir las conductas</i>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
8. Cuenta con una conducta para lograr un mejor desempeño en sus actividades.							
9. Cuando existen conductas disfuncionales en el personal, sabe lidiar con la situación y ve maneras de poder mejorarlas.							
10. Promueve la empatía entre los empleados, que conlleva a mejorar la productividad entre ellos.							
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>Pertinencia<sup>1</sup></b>		<b>Relevancia<sup>2</sup></b>		<b>Claridad<sup>3</sup></b>		<b>Sugerencias</b>
	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
<i>Planeación</i>							

11. Se siente alienado con la visión de la organización.							
12. Se siente alienado con la misión de la organización.							
13. Se siente alienado con los objetivos de la organización.							
14. Se siente conforme con las estrategias de trabajo que se manejan en su centro laboral.							
15. Se siente conforme con las políticas que se manejan en su centro laboral.							
16. Los cronogramas son coordinados y evaluados, en los tiempos adecuados para el logro de los objetivos de la organización.							
17. Los presupuestos establecidos en su centro laboral, son los indicados para un adecuado desempeño organizacional.							
<i>Organización</i>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
18. Considera que las áreas, actividades y grupos están organizados de manera adecuada.							
19. El organigrama informa apropiadamente las responsabilidades que debe realizar.							
20. Considera que los manuales aportan en realizar una mejor labor.							
<i>Dirección</i>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
21. Las condiciones organizacionales que se manejan en su centro laboral, son las idóneas.							
22. Los componentes organizacionales que se manejan en su centro laboral, son las idóneas.							
23. El estilo de liderazgo empleado influye de manera positiva en los trabajadores.							
24. El líder se preocupa de mantener constantemente motivado a los trabajadores.							
25. La institución fomenta la comunicación a través de medios formales.							
26. El líder buscar soluciones en base a negociaciones que beneficien a ambas partes.							

27. La dirección tiene la capacidad de solucionar conflictos procurando que se aclaren los puntos de vista discrepantes.							
<i>Control</i>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
28. Los tipos de controles empleados permiten llevar una mejor evaluación de los avances en las actividades.							
29. El proceso de control permite tener un mejor diagnóstico de los posibles errores que se han generado en las distintas etapas del trabajo.							
30. Los indicadores de control empleados permiten tener un mejor panorama de los puntos más importantes a solucionar.							
31. El proceso de control se realiza en los tiempos oportunos.							
<i>Procesos de potencial humano</i>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
32. Se establecen jerarquías para especificar obligaciones para el desempeño de actividades designadas.							
33. En el proceso de reclutamiento, la institución de encarga de difundir información necesaria al cargo a ocupar. 23							
34. La institución selecciona a personal potencialmente calificado para los puestos de trabajo.							
35. La institución evalúa el desempeño de cada trabajador según las funciones que el puesto requiere.							
36. La institución capacita a los trabajadores conforme a los programas y habilidades de cada trabajador.							
37. La institución fomentar a sus trabajadores la idea de realizar una línea de carrera en ella.							
38. La institución se preocupa que las remuneraciones y compensaciones sean justas.							

<sup>1</sup>**Pertenencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):**

**Opinión de aplicabilidad:**

Aplicable [  ]

Aplicable después de corregir [  ]

No Aplicable [  ]

**Apellidos y nombres del juez validador:**

**D.N.I.:**

**Especialidad del validador:**

Huacho, 22 de octubre del año 2021

---

Firma del Experto Informante