

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



TESIS

**COMUNICACIÓN INTERNA Y TRABAJO EN EQUIPO DE LOS
COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DEL HOSPITAL
HUACHO HUAURA OYÓN Y SERVICIOS BÁSICOS DE SALUD,
HUACHO, 2017.**

Presentado por:

Ester Noemi URBINA DELGADO

Asesor:

M(a) Nila Juana LIMACHI QUESO

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Ciencias de la Comunicación

Huacho – Perú

2019

**COMUNICACIÓN INTERNA Y TRABAJO EN EQUIPO DE LOS
COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DEL HOSPITAL
HUACHO HUAURA OYÓN Y SERVICIOS BÁSICOS DE SALUD,
HUACHO, 2017.**

Ester Noemi URBINA DELGADO

TESIS DE PREGRADO

ASESOR: M(a) Nila Juana LIMACHI QUESO

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZCARRIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
HUACHO
2019**

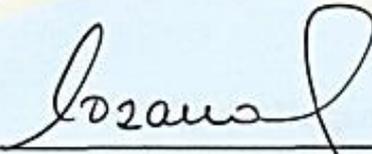


M(a) NILA JUANA LIMACHI QQUESO
ASESOR



Dr. HENRY WILLIAM MARCELO CASTILLO

Presidente



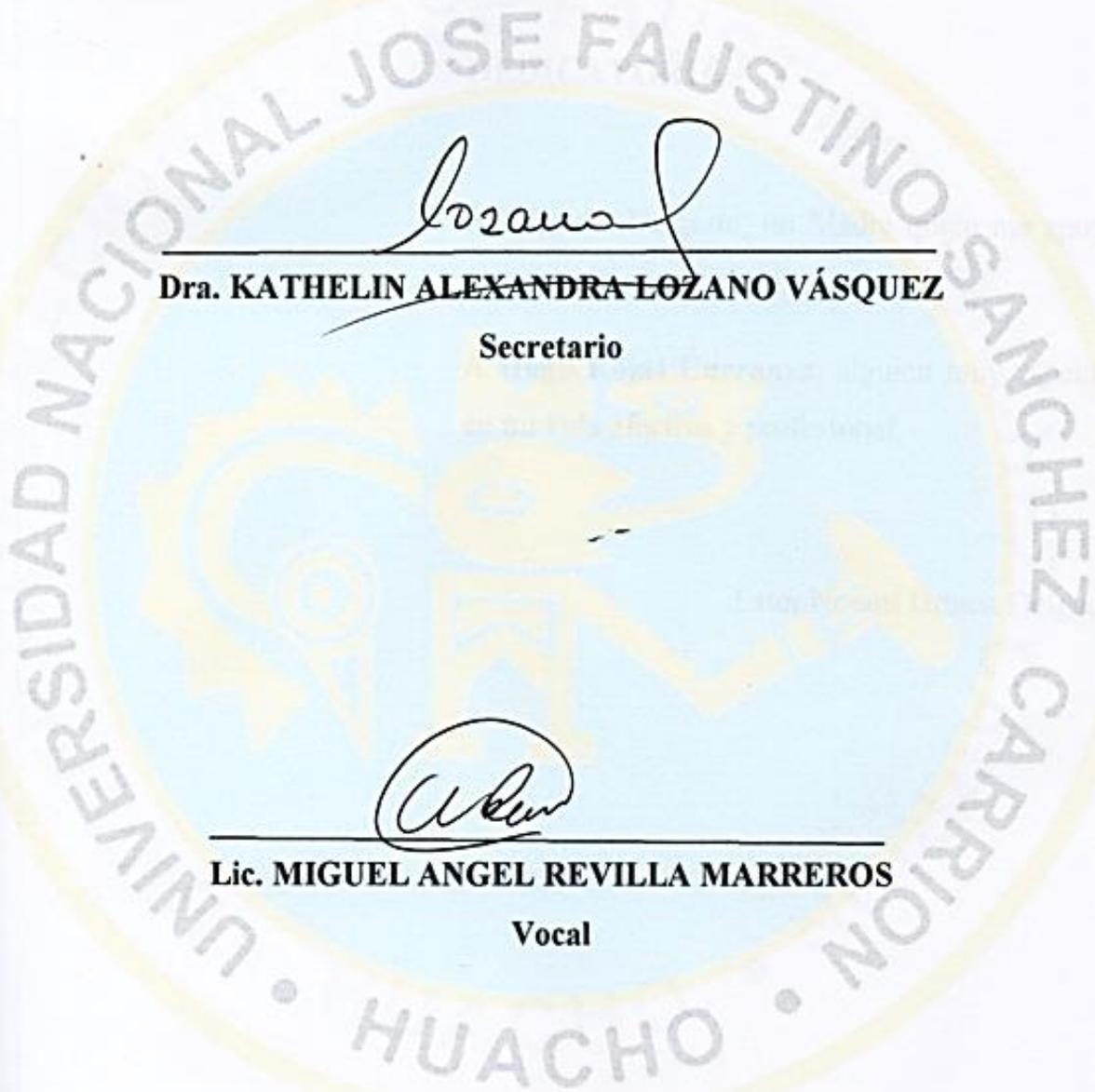
Dra. KATHELIN ALEXANDRA LOZANO VÁSQUEZ

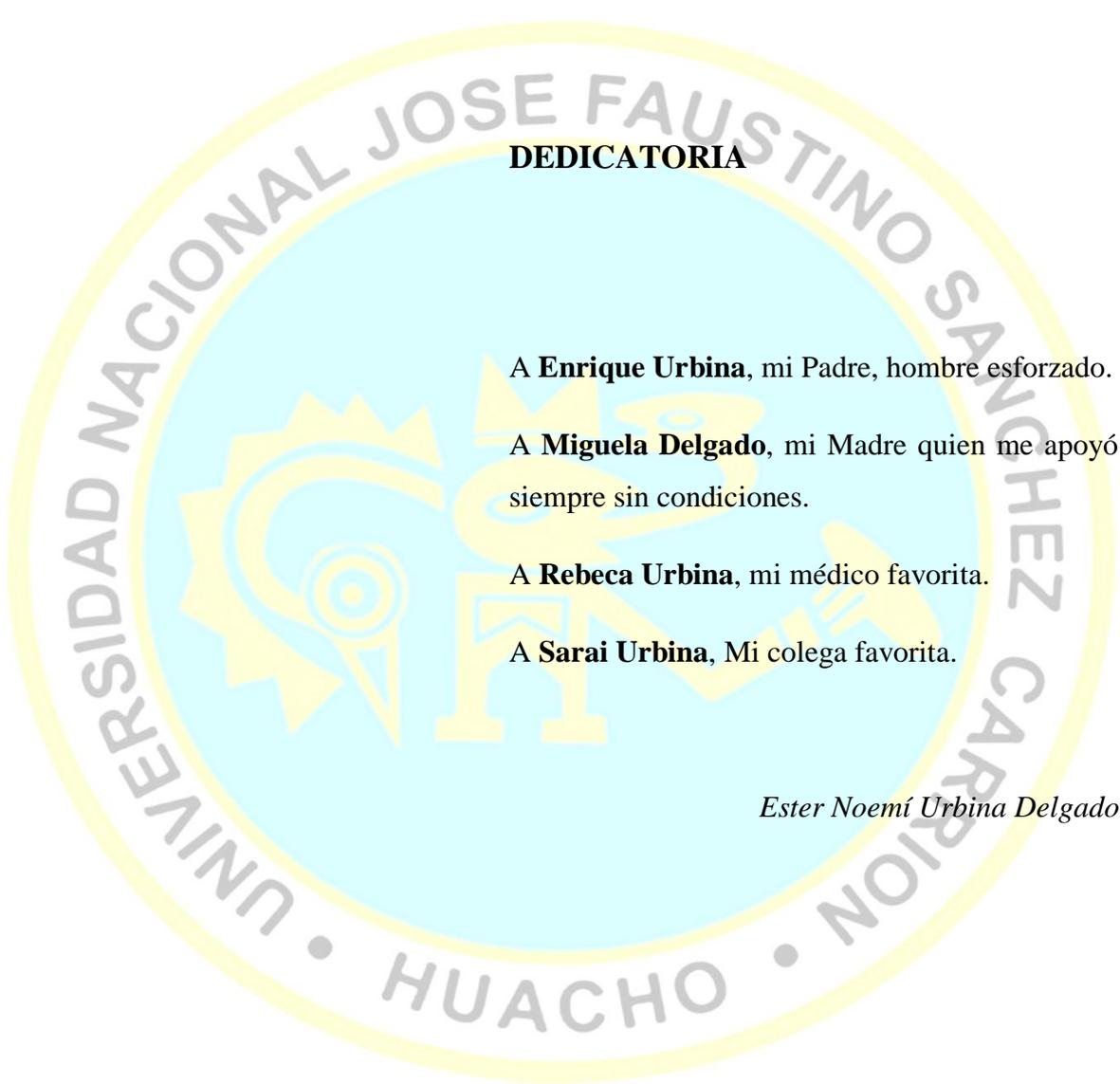
Secretario



Lic. MIGUEL ANGEL REVILLA MARREROS

Vocal



The logo of the Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrion Huacho is a large, circular emblem. It features a yellow outer ring with the university's name in grey capital letters. Inside the ring is a light blue circle containing a yellow stylized rooster. The rooster is facing left and has a gear-like comb. The text "UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRION • HUACHO •" is written around the inner edge of the blue circle.

DEDICATORIA

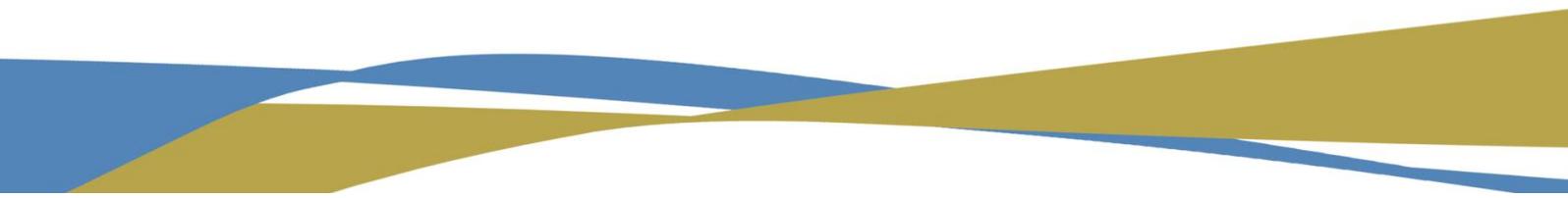
A **Enrique Urbina**, mi Padre, hombre esforzado.

A **Miguela Delgado**, mi Madre quien me apoyó siempre sin condiciones.

A **Rebeca Urbina**, mi médico favorita.

A **Sarai Urbina**, Mi colega favorita.

Ester Noemí Urbina Delgado

Decorative wavy lines in blue and olive green colors at the bottom of the page.

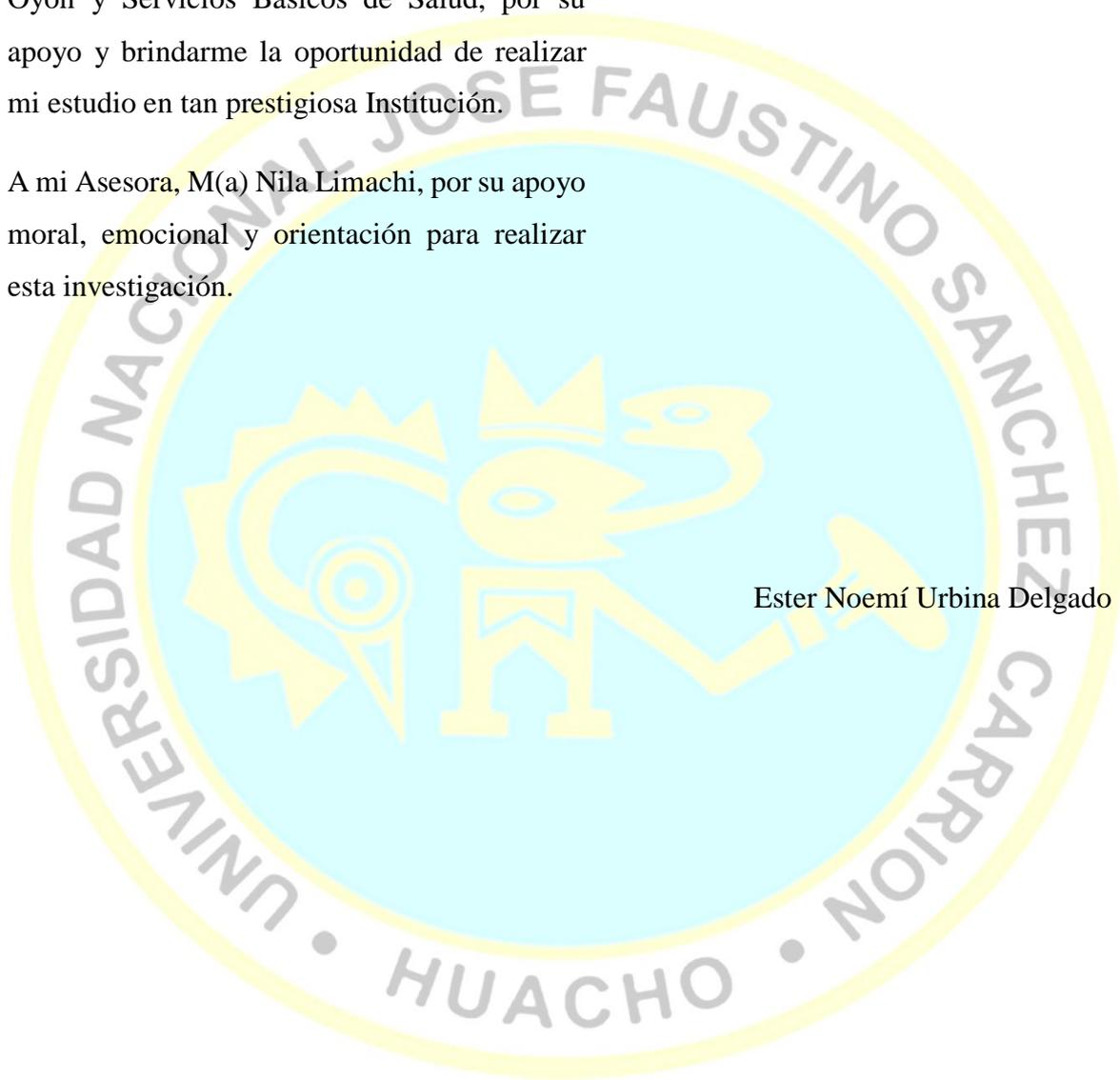
AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

A los directivos del Hospital Huacho Huaura Oyón y Servicios Básicos de Salud, por su apoyo y brindarme la oportunidad de realizar mi estudio en tan prestigiosa Institución.

A mi Asesora, M(a) Nila Limachi, por su apoyo moral, emocional y orientación para realizar esta investigación.

Ester Noemí Urbina Delgado



INDICE

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
Resumen	ix
Abstract.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1 Descripción de la realidad problemática	3
1.2 Formulación del problema.....	5
1.2.1 Problema general	5
1.2.2 Problemas específicos.....	5
1.3 Objetivos de la investigación.....	5
1.3.1 Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivos específicos	6
1.4 Justificación de la investigación.....	6
1.5 Delimitación del estudio.....	7
1.6 Viabilidad del estudio.....	8
Capítulo II: MARCO TEÓRICO	9
2.1 Antecedentes de la investigación.....	9
2.2 Bases teóricas	15
2.3 Definiciones conceptuales	29
Capítulo III: METODOLOGÍA.....	31
3.1 Diseño metodológico.....	31

3.1.1 Tipo.....	31
3.1.2 Enfoque.....	31
3.2 Población y muestra.....	32
3.3 Operacionalización de variables e indicadores.....	32
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	34
3.4.1 Técnicas a emplear.....	34
3.4.2 Descripción de los instrumentos	34
3.5 Técnicas para el procesamiento de la información.....	34
Capítulo IV: RESULTADOS	35
4.1 Resultados.....	35
Capítulo V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	48
5.1 Discusión	48
5.2 Conclusiones.....	51
5.3 Recomendaciones	52
Capítulo VI: FUENTES DE INFORMACIÓN.....	54
6.1 Fuentes bibliográficas.....	54
6.2 Fuentes hemerográficas	55
6.3 Fuentes documentales.....	56
6.4 Fuentes electrónicas.....	56
ANEXOS.....	58
01 MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	58
02 INSTRUMENTOS PARA LA TOMA DE DATOS	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Colaboradores administrativos del Hospital Huacho Huaura Oyón y Servicios Básicos de Salud – Huacho 2017.....	36
Figura 2. Residencia de la población, diciembre, 2017, (%)37	
Figura 3. Porcentaje de Comunicación interna y Trabajo en equipo. Diciembre 2017 (%).....	39
Figura 4. Porcentaje de Comunicación descendente y Trabajo en equipo. diciembre 2017 (%)..	41
Figura 5. Porcentaje de Comunicación ascendente y Trabajo en equipo. diciembre 2017 (%)	44
Figura 6. Porcentaje de Comunicación Horizontal y Trabajo en equipo. diciembre 2017 (%).....	46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de frecuencias y porcentajes según el sexo de la población	36
Tabla 2. Distribución de frecuencias y porcentajes según residencia de la población	37
Tabla 3. Distribución de frecuencias y porcentajes cruzadas de la comunicación interna y trabajo en equipo.....	38
Tabla 4. Distribución del análisis de Chi cuadrado de Pearson	40
Tabla 5. Distribución de frecuencias y porcentajes cruzadas de la comunicación descendente y trabajo en equipo	41
Tabla 6. Distribución del análisis de Chi cuadrado de Pearson	42
Tabla 7. Distribución de frecuencias y porcentajes cruzadas de la comunicación ascendente y trabajo en equipo	43
Tabla 8. Distribución del análisis de Chi cuadrado de Pearson	44
Tabla 9. Distribución de frecuencias y porcentajes cruzadas de la comunicación Horizontal y trabajo en equipo.....	45
Tabla 10. Distribución del análisis de Chi cuadrado de Pearson	47

Resumen

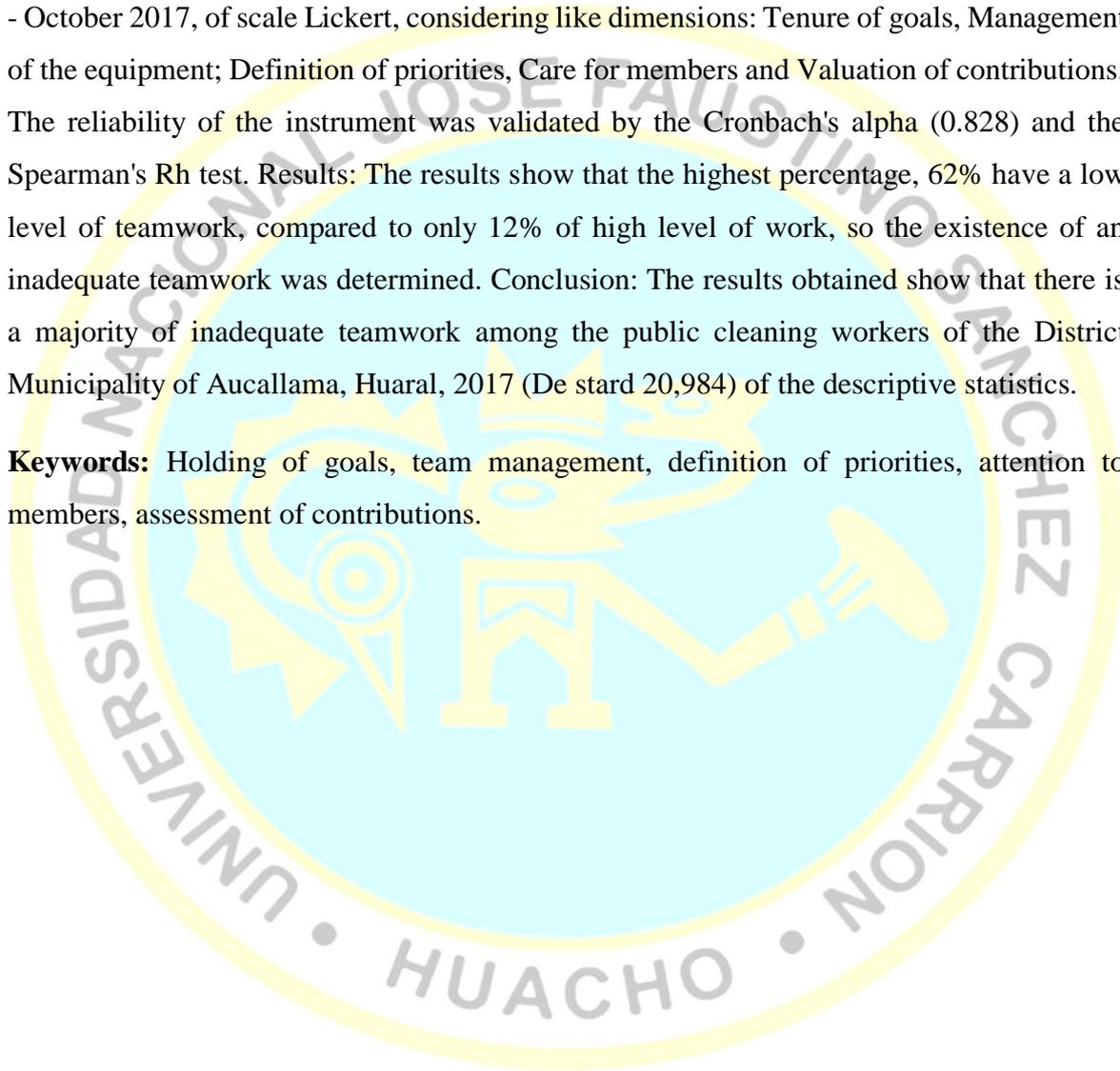
Objetivo: Determinar la relación entre la comunicación interna y el trabajo en equipos de los colaboradores administrativos del Hospital Huacho Huaura Oyón y servicios básicos de salud, Huacho, 2017. **Métodos:** La población de estudio estuvo conformada por 158 colaboradores administrativos de esta Institución; se utilizaron el Test de comunicación interna de la U.P.R.P. (2012) y el Instrumento de medición de Trabajo en equipo del IPAE (2012) ambos adaptados por Ester Urbina (octubre 2017) en sus dimensiones: La confiabilidad del instrumento fue validada mediante el alfa de Cronbach (0.828) **Resultados:** A través del análisis de chi cuadrado ($p > 0.05$) se determinó que existe relación significativa entre la comunicación interna y el trabajo en equipo. Al ver la tabla cruzada se aprecia que de los 52% (83) colaboradores que presentan mala comunicación interna, el 99% (81% bajo + el 18 muy bajo trabajo en equipo). **Conclusión:** En el análisis de Chi cuadrado se tomó el modelo de significación asintótica por presentar más de 20% de casillas menor a 5 del valor esperado, en el resultado se halló un p-valor de $0.001 > 0.05$, asumiendo que existe relación significativa entre la comunicación interna y el trabajo en equipo.

Palabras clave: Tenencia de metas, gerencia de equipo, definición de prioridades, atención a los miembros, valoración de las contribuciones.

Abstract

Objective: Determine the level of teamwork among the employees of public cleaning of the District Municipality of Aucallama, Huaral, 2017. **Methods:** The study population consisted of 35 employees of public cleaning of the Municipality, that the total of workers , the Instrument of measurement of Teamwork of the IPAE was used, adapted by Boza Delgado - October 2017, of scale Lickert, considering like dimensions: Tenure of goals, Management of the equipment; Definition of priorities, Care for members and Valuation of contributions. The reliability of the instrument was validated by the Cronbach's alpha (0.828) and the Spearman's Rh test. **Results:** The results show that the highest percentage, 62% have a low level of teamwork, compared to only 12% of high level of work, so the existence of an inadequate teamwork was determined. **Conclusion:** The results obtained show that there is a majority of inadequate teamwork among the public cleaning workers of the District Municipality of Aucallama, Huaral, 2017 (De stard 20,984) of the descriptive statistics.

Keywords: Holding of goals, team management, definition of priorities, attention to members, assessment of contributions.



INTRODUCCIÓN

Toda organización seria debe tener una base sólida de información y comunicación. Esta comunicación que une a todas las personas de la organización es la que se llama comunicación interna. Para que una organización funcione, para que exista claridad en las decisiones y pueda alcanzar las metas y objetivos, debe tener un sistema de comunicación interna que pueda dar información y explicación necesarias para que las personas puedan desempeñar su trabajo y, proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos. Sin embargo, algunos expertos señalan que la comunicación va mucho más allá que ese simple hecho intencional de transmitir un mensaje. (Chiavenato, 2007).

(Lucas Marin, Antonio, 1997), señala en su libro “La comunicación en la empresa y en las organizaciones”, que la comunicación está tan presente en todos los procesos sociales, que corre el peligro de considerar que todo acto humano, o al menos todo acto social, es comunicación. Según esta teoría, es imposible no comunicarse, porque la comunicación es un proceso social circular y permanente en el que las personas participan en todo momento, si lo desean como si no, manifestando múltiples modos de comportamiento distintos

Para realizar un plan de comunicación interna éste debe ser razonable con la estrategia, la cultura organizacional y los objetivos de la organización. Debe ser un proceso en el que estén implicados todos los niveles de la organización. Reúne estrategias organizacionales y acciones claras que van a realizarse a lo largo de un periodo de tiempo determinado. (Brandolini, A., Gonzales, M. y Hopkins, C., 2009)

La comunicación interna tiene funciones principales para cumplir con los objetivos, políticas, misiones y visiones de la empresa, otra función principal es crear espacios de información, participación y opinión de los miembros de una organización. Las organizaciones usan la comunicación interna porque tienen a sus empleados como el primer público de la empresa, ningún programa de comunicación externa puede prosperar de manera permanente, a menos que comience por convencer a los que comparten el mismo contexto laboral (Borrini, A., 1997)

El trabajo en equipo es la acción de un grupo de personas con habilidades y experiencias propias y diferentes en con su accionar particular y determinado hacen posible que se logre

un conjunto de logros siempre que tenga muy claro la visión, la misión y todos los objetivos que plantea la cultura organización particular de una organización responsable, que logra definir metas claras, asumir un papel gerencial, asignar prioridades, dedicar tiempo a los grupos y valorar las contribuciones (Salvador, L., 2014)

El trabajo de investigación realizado está estructura en los siguientes capítulos a considerar:

En el Capítulo I.- En este capítulo se está consignando el planteamiento del problema, que a la vez tiene la descripción de la realidad problemática, la formulación del problema tanto general como las específicas y terminando con el señalamiento de los objetivos tanto general como los específicos.

En el Capítulo II.- En este capítulo se ubica el marco teórico, asimismo los antecedentes de la investigación, seguida por las bases teóricas, las definiciones conceptuales y terminando con la formulación de las hipótesis tanto general como las específicas.

En el Capítulo III.- En este capítulo se consigna la metodología utilizada que comprende el diseño metodológico, el tipo de investigación, el enfoque de la misma, la población utilizada, seguida por la operacionalización de las variables, las técnicas para el procesamiento de la información.

En el Capítulo IV.- En este capítulo se ubica todo lo consignado a los resultados obtenidos, inicialmente variable por variable e ítem por ítem en cada caso, expresados en tablas y figuras correspondientes, seguidas por los consolidados en cada caso, pasando luego a la contrastación de los resultados y la validación con la estadística de Spearman, para dar pie al siguiente capítulo.

En el Capítulo V.- En este capítulo presentamos la discusión de lo hallado por mi trabajo de investigación con otras investigaciones similares las me sirven de argumento para afirmar que mi trabajo lo realicé con la seriedad del caso. Asimismo, estamos consignando todas las conclusiones y las recomendaciones que a manera de sugerencias que lo proponemos.

En el Capítulo VI. - En este capítulo se ha ubicado las fuentes de información a las que he recurrido, tanto las bibliográficas, así como las fuentes de información que se encuentran en internet como fuentes electrónicas.

Finalmente se ubican los anexos de la investigación.

Capítulo I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

La comunicación es parte de la naturaleza de los seres humanos, todas las personas necesitan relacionarse e interactuar con otras personas y dentro de las empresas no es la excepción. Se ha vuelto indispensable mantener informados a los colaboradores, y promover el desarrollo de las relaciones humanas para así optimizar las relaciones interpersonales en los distintos niveles en la estructura de la organización. Como señala Idalberto Chiavenato, toda empresa se debe sostener sobre una base sólida de información y comunicación. Esta comunicación que enlaza a todas las personas de la organización es la que se denomina comunicación interna.

En la presente investigación, se aborda y se explica la importancia de la Comunicación Interna y el Trabajo en Equipo en el Hospital Huacho Huaura Oyón y Servicios Básicos de Salud a nivel de cargos jerárquicos a fin de identificar los problemas de comunicación para proponer estrategias comunicacionales hacia los colaboradores que forman parte de la organización. En ese entender, en organizaciones similares en la actualidad, aún no le dan la debida importancia a la comunicación interna que viabiliza el trabajo en equipo, y recaen con frecuencia en la intolerancia, incomprensión, irresponsabilidad y poco compromiso con su equipo de trabajo, que conlleva a una deficiente producción. Los malos flujos comunicativos generan conflictos y situaciones que dañan la eficiencia, la productividad y el clima laboral. No resolverlos a tiempo acaba teniendo consecuencias en los resultados de negocio. Por eso, detectarlos y poner en marcha las soluciones necesarias para prevenirlos o erradicarlos debe ser prioritario.

Ciertamente, en la medida en que se preste atención a estas dificultades de personalidad identificadas dentro de la organización, se podrá implementar planes, programas y proyectos sociales en beneficio del Hospital Huacho Huaura Oyón y Servicios Básicos de Salud. La Comunicación interna define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global. Las organizaciones requieren que puedan desarrollarse estrategias de comunicación interna para todo el personal, ya que esto permite mejor confianza, empatía y sobre todo conocer los aspectos emocionales y mentales que experimenta sus compañeros de trabajo en sus áreas de trabajo. (Pizzolante, I., 2004)

En el Perú, las organizaciones cada día se dan cuenta que es importante el manejo de planes de comunicación para el crecimiento y éxito de las organizaciones. Por otro lado, los mecanismos del trabajo en equipo también deben estar debidamente estructurados, para que la información sea difundida de manera clara y oportuna dentro de las organizaciones. Por ello, se ha considerado hacer referencia a las siguientes dimensiones estudiadas: la gerencia del equipo, definición de prioridades, reconocimiento a los miembros, con la finalidad de explicar el problema de la investigación.

En el Hospital Huacho Huaura Oyón y Servicios Básicos de Salud, provincia de Huaura, existen problemas en las que se presentan ciertas características, como es la deficiente comunicación interna entre los colaboradores administrativos con sus jefes inmediatos, lo que genera un dificultoso trabajo en equipo. Por esta razón, se desarrolla esta investigación con la finalidad de demostrar la deficiente relación existente entre la Comunicación Interna y el Trabajo en Equipo, al mismo tiempo, este estudio quedará como una fuente de consulta para futuras investigaciones.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Qué relación existe entre la comunicación interna y el trabajo en equipo de los colaboradores administrativos del Hospital Huacho Huaura Oyón y Servicios Básicos de Salud, Huacho, 2017?

1.2.2 Problemas específicos

¿Qué relación existe entre la comunicación descendente y el trabajo en equipo de los colaboradores administrativos del Hospital Huacho Huaura Oyón y Servicios Básicos de Salud, Huacho, 2017?

¿Qué relación existe entre la comunicación ascendente y el trabajo en equipo de los colaboradores administrativos del Hospital Huacho Huaura Oyón y Servicios Básicos de Salud, Huacho, 2017?

¿Qué relación existe entre la comunicación horizontal y el trabajo en equipo de los colaboradores administrativos del Hospital Huacho Huaura Oyón y Servicios Básicos de Salud, Huacho, 2017?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación existente entre la comunicación interna y el trabajo en equipo de los colaboradores administrativos del Hospital Huacho Huaura Oyón y Servicios Básicos de Salud, Huacho, 2017.

1.3.2 Objetivos específicos

Determinar la relación existente entre la comunicación descendente y el trabajo en equipo de los colaboradores administrativos del Hospital Huacho Huaura Oyón y Servicios Básicos de Salud, Huacho, 2017.

Determinar la relación existente entre la comunicación ascendente y el trabajo en equipo de los colaboradores administrativos del Hospital Huacho Huaura Oyón y Servicios Básicos de Salud, Huacho, 2017.

Determinar la relación existente entre la comunicación horizontal y el trabajo en equipo de los colaboradores administrativos del Hospital Huacho Huaura Oyón y Servicios Básicos de Salud, Huacho, 2017.

1.4 Justificación de la investigación

La presente investigación plantea la necesidad de conocer de manera directa la relación entre la comunicación interna y el trabajo en equipo que existe dentro de los trabajadores administrativos del Hospital Huacho Huaura Oyón y Servicios Básicos de Salud Huacho, considerando que primer aspecto relacionado a la comunicación interna es un factor importante que en algunos casos depende mucho la forma en que los directivos ejerzan formas de comunicación descendente es decir desde sus estadios hasta las partes inferiores de los trabajadores. Por otro lado, también es importante ver como la comunicación ascendente es decir aquella que se propicia de los estadios más bajos hacia los estratos más altos dentro de la organización. Por otro lado, considerar de como la comunicación horizontal es decir entre trabajadores se ejerce en la mencionada institución y esta a su vez como es que influye en el trabajo en equipo que se manifiesta en el Hospital referido.

Por otro lado, nuestra investigación se justifica toda vez que los egresados de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, cuando optan su título profesional correspondiente, tendrán la oportunidad de acceder a una serie de funciones laborales, dentro de las entidades privadas, como por ejemplo industrias, empresas de negocios, centros comerciales, minería, pero también tendrán la oportunidad de acceder algunas entidades del Estado tales como el Ministerio de Educación, Ministerio de Salud, Ministerio de la Mujer, Gobiernos Regionales, gobiernos locales como las municipalidades, entre otros,

a fin de ejercer de buena manera las variadas posibilidades laborales, como por ejemplo las jefaturas y administración de la imagen institucional, la oficina de recursos humanos y algunas gerencias específicas, dado que nuestra preparación en este campo es amplio y por lo que sí es fundamental contar con los recursos formales, como es la Licenciatura a fin de cumplir con los requisitos que se exigen en las entidades laborales.

1.5 Delimitación del estudio

1.5.1. Delimitación Espacial.- La presente investigación se ejecutará dentro del ámbito del hospital Huacho Huaura Oyón y Servicios Básicos de Salud, que está ubicado geográficamente en la ciudad de Huacho bastante cercano a nuestra Casa Superior de Estudios el mismo que facilita todas las acciones como la aplicación del instrumento, la interpretación y la explicación del caso es factible por la cercanía geográfica. Cabe señalar que Huacho se encuentra en el departamento de Lima capital del Perú.

1.5.2. Delimitación Temporal.- La investigación en cuestión se desarrolló de manera programada pero con un carácter permanente en el año del 2018. Entre los meses de enero y marzo se tuvo la necesidad de hacer una revisión bibliográfica amplia y detallada de investigaciones nacionales y extranjeras a fin de darle un soporte teórico y académico importante. Entre los meses de abril a junio se realizó la aplicación de los instrumentos uno que media la comunicación interna y otro relacionado con el trabajo en equipo, los mismos que tuvieron que realizarse en días diferentes toda vez que había que acomodarse a la disposición de tiempo de las personas evaluadas, quienes desde un principio mostraron el interés de colaborar. Entre los meses de julio y agosto se realizó la calificación e interpretación de nuestro trabajo, finalmente entre los meses de setiembre y noviembre realizamos la sistematización de la investigación, encontrándonos en disposición de sustentar.

1.5.3. Delimitación teórica.- En la ejecución del presente trabajo de investigación se tomó en cuenta el enfoque humanista y social de Robbins respecto a la comunicación interna quien sostiene que las personas expresamos nuestras ideas y pensamientos mediante una serie de códigos verbales y gestuales a fin de transmitir pensamientos, ideas, sentimientos y emociones. Por otro lado, para el tema de trabajo en equipo nos hemos guiado de el enfoque teórico de Salvador

quien sostiene la teoría de la cooperatividad que consiste en que las relaciones interpersonales se manejarán de mejor manera siempre que entre los miembros de una entidad exista una convicción de cooperación entre sus integrantes.

1.6 Viabilidad del estudio

Nuestro trabajo de investigación fue viable en primera instancia porque siempre contamos con el apoyo y el auspicio de la Escuela de Ciencias de la Comunicación y la Facultad de Ciencias Sociales, de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, que desde un principio nos asignó a una Profesora Asesora y a un Jurado de la misma Escuela quienes de manera asertiva han venido colaborando en la investigación haciéndonos llegar las respectivas observaciones, críticas y sugerencias con el objetivo de llegar a una buena culminación del presente trabajo.

Por otro lado, la investigación ha sido posible también gracias a la autorización y el auspicio de los directivos del Hospital Huacho Huaura Oyón y Servicios Básicos de Salud, quienes de manera asertiva nos facilitaron la entrada y desplazamiento en todos los espacios en donde se venía desarrollando el trabajo, los colaboradores administrativos, cada quien en sus respectivas actividades las mismas que han hecho posible la facilitación en la ejecución de un trabajo que hoy ponemos a disposición. Por una actitud nuestra le haremos llegar un ejemplar de nuestro trabajo culminado a fin de que si lo consideran puede servir como una referencia para la ejecución de algunas medidas correctivas o complementarias que quisieran efectuar los directivos de la Institución.

Finalmente consideramos que nuestra investigación favorable porque le prestamos especial atención en el desarrollo, pese a que en el desenvolvimiento cotidiano se encontraron algunos inconvenientes, dificultades, así como también una serie de necesidades de carácter económico que en el caso de nuestra Universidad somos los tesisistas que tenemos que asumir el financiamiento total del costo del trabajo de investigación desde la generación del proyecto hasta la culminación del borrador y posteriormente el empastado a fin de luego de sustentarse se trasmite de manera oportuna la tenencia del Diploma de Licenciados en Ciencias de la Comunicación para luego ver la posibilidad de colegiarnos y demás tramites que se tiene en el mundo profesional.

Capítulo II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes locales

(Farro, D., 2013) en su tesis Condiciones Laborales y trabajo en equipo de los trabajadores de la cuna jardín Eusebio Arroniz Gómez de la Beneficiaria pública de Huacho, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, Perú. La investigación se plantea como objetivo general: determinar la relación existente entre las condiciones laborales y el trabajo en equipo de las trabajadoras de la cuna jardín Eusebio Arroniz Gómez de la Beneficencia Pública de Huacho. La metodología empleada fue de tipo correlacional, diseño transversal, se utilizó el instrumento de encuesta elaborado por la Lic. Asunciona Zelada para medir condiciones laborales, para medir trabajo en equipo se utilizó el test psicométrico de IPAE para medir la variable Trabajo en Equipo. Los resultados de la investigación se obtuvieron para la variable 1 y la variable 2 que se ha contrastado a través de la hipótesis dando por confirmada dicha hipótesis. La investigación llegó a la siguiente conclusión: que de las 32 trabajadoras encuestadas ninguna señala “buenas condiciones laborales”. El 100% de las trabajadoras indica “muy alto”, esto quiere decir que se encuentran en el rango negativo. Por las malas condiciones laborales, no existe trabajo en equipo.

2.1.2. Antecedentes Internacionales:

(Bustamante, G., 2007), en su tesis titulada La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa, Escuela de Graduados. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. La investigación se plantea como objetivo general: Describir factores que intervienen en el proceso de comunicación interna en las organizaciones educativas. En esta investigación de metodología empleada fue descriptiva se aplicó tres instrumentos: un cuestionario, una encuesta tipo entrevista y una lista de control. La investigación llegó a la siguiente conclusión: Brindar más énfasis a la comunicación interna en las organizaciones educativas por la importante influencia que tiene en la cultura, el clima organizacional y en el nivel de compromiso con los objetivos de la institución, proponiendo mejoras del sistema de comunicación interna a través de un programa de comunicación. Esta investigación abre perspectivas para nuevos estudios que enfoquen la comunicación interna, el clima y la cultura organizacional como temas que influyen en una mejor gestión de las organizaciones educativas.

(De Cárdenas, M., 2011) en su tesis Evaluación experimental de una metodología de capacitación en trabajo en equipo en el ámbito organizacional, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Esta tesis tuvo por objetivo general: Comprobar si el uso de la metodología de capacitación organizacional basada de manera proporcional en exposiciones y dinámicas lúdico - formativas mejora la autopercepción de desempeño en las dimensiones del trabajo en equipo en los equipos de trabajo. La metodología utilizada reunió las características de un estudio de tipo cuantitativo de nivel explicativo y diseño experimental, ya que, por medio de una intervención, que en este caso es una metodología de capacitación lúdico – formativa, se buscó optimizar la autopercepción de los miembros de un equipo en cuanto a su capacidad para trabajar en equipo. Se trata de una herramienta elaborada por la investigadora para identificar la situación inicial y final de un grupo de colaboradores de un área de una empresa en cuanto a sus actitudes y competencias para trabajar en equipo.

El 85% de los profesionales aprueba que existe un mejor trabajo en equipo entre ellos cuando sus jefes inmediatos coordinan reuniones donde se les comunican los objetivos de la institución y tareas posteriores a realizar. Los resultados indican que los entrevistados mencionaron acciones que, desde su perspectiva, mejora sus condiciones laborales. Se indicó que un procedimiento organizado y ordenado crea un clima más estable para el personal, que, con un sistema de roles más delimitados y mejor establecidos, podría ayudar a disminuir los niveles de ansiedad que resisten estos profesionales. Todo esto más una buena comunicación y al interés por buscar soluciones a los conflictos por parte de las autoridades, podría generar condiciones laborales más claras que motivarían en mejor medida al personal del Hospital, de manera que podrían tener resultados más beneficiosos para ellos y el sistema en su totalidad. Se concluyó que hay un mejor trabajo en equipo entre profesionales del mismo tipo, con esto no se logra coordinar profesionales en torno a un objetivo, sino que se quedan trabajando con personas que hacen sus mismas tareas.

(Montero, M.; Rodríguez, D., 2015) en su tesis Comunicación Interna y gestión organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas, distrito de Iquitos, 2013, Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Perú. Esta tesis se planteó con el objetivo: Establecer la relación entre la Comunicación Interna y la gestión organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas. La metodología utilizada fue el de la investigación no experimental de tipo transeccional correlacional. La investigación según el alcance fue de tipo correlacional porque buscó establecer la asociación entre las variables: comunicación interna y gestión organizacional. El instrumento de recolección de datos fue: El cuestionario para ambas variables, los que fueron sometidos a prueba de validez y confiabilidad antes de su aplicación, obteniendo 88.10% de validez y 83.5% de confiabilidad. El 70% de los colaboradores afirma que la comunicación interna se relaciona directamente con la gestión organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas, Distrito de Iquitos. Mientras que el 30% cree innecesaria la comunicación interna de su organización. La investigación llegó a la siguiente conclusión: la comunicación interna se relaciona directamente con la gestión organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas, Distrito de Iquitos.

(Urbina, A., 2013) en su Tesis titulada: Comunicación interna y la cultura organizacional, tras los procesos de adquisición entre dos empresas de servicios públicos, realizada con el personal de oficinas centrales de la Empresa Eléctrica de Guatemala S.A.; Guatemala. Presenta como objetivo general identificar las necesidades de comunicación interna de EEGSA para la difusión de su cultura organizacional entre los miembros de la organización para el alcance de los propósitos de la institución y la satisfacción de sus colaboradores. Además, usó el diseño descriptivo y un cuestionario autoadministrado y entrevistas semiestructuradas como instrumento, para tener una representación de la realidad total sobre la cultura organizacional, comunicación interna y sentido de pertenencia de los colaboradores. Concluyó que la comunicación interna dentro de EEGSA es débil debido a que los canales de comunicación que utilizan son inadecuados, ya que los mensajes difundidos no les llegan a todos los colaboradores de la institución. Además, no se tienen segmentados eficazmente, en dependencia del trabajo laboral que realizan o del puesto de trabajo que ocupan dentro de la organización y recomienda que se elaboren estrategias de comunicación interna, las cuales lleguen a todos los colaboradores por igual y todos se sientan identificados y tomados en cuenta en la misma.

2.1.3. Antecedentes Nacionales:

(Garrido, M y otros, 2011), en su tesis titulada: Análisis de trabajo en equipo y liderazgo en equipos multidisciplinarios en servicios de salud pública, presentada en la Universidad de Chile, Chile. Esta tesis se planteó como objetivo: comprender las dinámicas de trabajo en equipo y liderazgo al interior de los equipos médicos de salud pública. La metodología de la investigación es Cualitativo y la recolección de información será a través de esta misma metodología. Las técnicas de recolección de datos fueron la observación y las entrevistas grupales, lo que incluyó que el análisis de estos datos recolectados se diera en dos procesos en paralelo, por un lado, analizar las entrevistas, de las cuales se extrajo la información desde una mirada interna de la organización, y por otro, los hallazgos encontrados en las observaciones, que contribuyó desde una perspectiva más externa de la organización.

En los resultados se obtuvo que, sumando una comunicación buena al interés por buscar soluciones a los conflictos por parte de las autoridades, genera condiciones laborales más claras que motivarían en mejor medida al personal del Hospital, de manera que en conjunto podrían obtener resultados más beneficiosos tanto para ellos mismos, como para el sistema en su totalidad. Las conclusiones son que, en la Posta Central, se aprecia una visión de logro de trabajo en equipo, cuando los diversos profesionales participan y contribuyen en cumplir con alguna tarea del día. Es así, como se valida un buen trabajo, cuando médicos, enfermeras, técnicos de enfermería y auxiliares unen esfuerzos para recuperar a un paciente o cuando se logra obtener un beneficio específico para el equipo (reuniones de evaluación, vacaciones, condiciones de trabajo, etcétera.). De las observaciones, se concluye que existe un mejor trabajo en equipo entre profesionales del mismo tipo, con esto refiere que no se logra coordinar a todos los profesionales en torno a un objetivo, sino que se quedan trabajando con personas que hacen sus mismas tareas.

(Ros, J., 2010), en su tesis Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.

- Esta tesis doctoral tuvo por objetivo general: Comprender de forma más amplia, los comportamientos de rol que tan ampliamente los teóricos han discutido en sus investigaciones y que han relacionado con la eficacia de los equipos. Para llevar a cabo el propósito, se optó por una metodología cualitativa. Al tratarse de cursos de formación continua, las sesiones tenían una duración media de 2 a 3 horas, de las que fueron filmadas únicamente las dinámicas de trabajo grupal, donde los grupos realizaban una tarea en la que era preciso el trabajo en equipo (un promedio de una hora). En los resultados se obtuvo al aclarar las metas del equipo, evita las distorsiones de comunicación, y con ello posibilita la alineación de los miembros respecto de las tareas u objetivos. Las conclusiones de esta investigación fueron para dar respuestas a las numerosas exigencias de un entorno cambiante las organizaciones actuales, se ven en la necesidad de adaptar sus estructuras, reformulando constantemente su diseño inicial (unipersonales, divisional, matricial) para dar respuesta a estas exigencias. Ante esta realidad los líderes se plantean la necesidad de otorgar una mayor

autonomía y responsabilidad a estos equipos, impulsando un espíritu (a menos en sus discursos), de trabajo en equipo, para que las personas de estos equipos trabajen de forma cohesionada y coherente, en la tarea encomendada, de la que se espera un redimiendo superior, a la suma de sus actuaciones individuales. Para coordinar las funciones de estos equipos dispersos, las organizaciones deben dotarse de unos sistemas de información, configurados en forma de cuadros de mando, que permitan vincular a las personas y los procesos, y les facilite el conocimiento de cuál es el impacto de sus decisiones y actuaciones.

(Osorio, S., 2009) Función de la comunicación interna, como instrumento estratégico para mejorar el trabajo en equipo, Corredores de Seguros S.A., Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. La presente investigación presenta como objetivo general determinar la incidencia de las comunicaciones internas y externas, en el servicio al cliente de Madero y Maldonado Corredores de Seguros, por medio de la formulación de un plan estratégico de comunicación. El proceso metodológico para la elaboración de este trabajo es de tipo correlacional. Luego de recopilar la información necesaria brindada por la organización, se identificaron las principales necesidades de comunicación de la empresa y como eta se relaciona con el trabajo en equipo.

El 59% de los empleados de la empresa Corredores de Seguros S.A., consideran que sí existe una buena comunicación interna dentro de la empresa, de los cuales un 63% de los colaboradores perciben un adecuado trabajo en equipo que ha permitido el desarrollo progresivo de la empresa. Teniendo en cuenta estos resultados se puede concluir que los empleados se encuentran motivados con los beneficios que les ofrecen, aunque algunos no se encuentran del todo conformes, es una muestra muy mínima los que consideran estos beneficios como malos. La investigación llegó a la siguiente conclusión: se demostró la importancia que tiene la comunicación interna de la organización que repercute en el trabajo en equipo, ya que con la formulación del plan estratégico se demostró la ventaja competitiva que tiene la estructuración, de los medios, especialmente lo que se refiere a las comunicaciones dentro de la empresa.

2.2 Bases teóricas

2.2.1. Comunicación Interna

Definición

(Torv, A., 2003) refiere que la comunicación interna es aquella que se desarrolla en el interior de una determinada organización. Pero, en sí misma, la comunicación no es nada si no persigue, como cualquier otra actividad de la empresa, complementar la obtención del objetivo social de la misma. En este sentido, la comunicación interna sería el mecanismo que permite que en una empresa o institución todo el mundo sepa por qué hace su trabajo, y como consecuencia de ello, por qué lo hace de esa manera y no de otra. La aparente sencillez de la definición no debe escondernos la dificultad y el compromiso que entraña su puesta en práctica.

(Chiavenato, 2007), toda empresa se debe sostener sobre una base sólida de información y comunicación. Esta comunicación que enlaza a todas las personas de la organización es la que se denomina comunicación interna. Para que una organización funcione adecuadamente, para que exista claridad en las decisiones y se pueda alcanzar las metas y objetivos, es vital tener un sistema de comunicación interna que pueda proporcionar la información y explicación necesarias para que las personas puedan desempeñar su trabajo y, proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos.

Sin embargo, algunos expertos señalan que la comunicación va mucho más allá que ese simple hecho intencional de transmitir un mensaje. Antonio Lucas, por ejemplo, señala en su libro “La comunicación en la empresa y en las organizaciones” que la comunicación “est tan presente en todos los procesos sociales, que se corre el peligro de considerar que todo acto humano, o al menos todo acto social, es comunicación”. Según esta teoría, “es imposible no comunicarse”, porque la comunicación es un proceso social circular y permanente en el que las personas participan en todo momento, tanto si lo desean como si no, manifestando múltiples modos de comportamiento distintos.

2.2.1.1. Funciones principales de la comunicación interna

Según (Borrini, A., 1997), la comunicación interna tiene funciones principales: las mismas que sirven para cumplir con los objetivos, políticas, misiones y visiones de la empresa, al mismo tiempo que, otra de sus funciones principales es crear espacios de información, participación y opinión de los miembros de una organización. Las organizaciones usan la comunicación interna porque tienen a sus empleados como el primer público de la empresa y, en consecuencia, ningún programa de comunicación externa puede prosperar de manera permanente, a menos que comience por convencer a los que comparten el mismo techo.

Francisca Morales, manifiesta que existen 3 funciones, y, finalmente señala Gary Kreps, que son 4 las funciones principales de la comunicación interna. Francisca Morales, manifiesta que las funciones de la comunicación interna son tres:

Información. - Una buena información es imprescindible para que las personas estén motivadas al realizar su trabajo y lo desarrollen correcta y eficientemente.

Explicación. - Para que las personas puedan identificarse con los objetivos que persigue la empresa; deben conocer y comprender las razones de las órdenes que reciben y las discusiones que se toman dentro de la misma. Y todos los departamentos: deben estar informados puntualmente de la marcha y funcionamiento de sus tareas.

Interrogación. - Es muy importante para fomentar la comunicación entre los distintos departamentos que componen el total de la organización: crear el hábito de hacer preguntas de aclaración, permitir el intercambio de información y abrir la posibilidad de diálogo entre sus miembros. Se sintetiza las funciones de la comunicación interna en los cuatro puntos:

Diseminar. - Y poner en vigor las metas, las reglas y las regulaciones de la organización.

Coordinar. - Las actividades de los miembros de la organización en el cumplimiento de las tareas de la organización.

Proporcionar. - Retroalimentación: a los líderes a cerca de la suficiencia de la comunicación oficial realizada por ellos y, el estado de las actividades actuales de la organización.

Socializar. - A los miembros de la organización, hacia la cultura de la organización. La comunicación, según (Robbins, S., 2004), tiene la obligación de abarcar la transferencia y comprensión de significados, y para ello, cumple cuatro funciones primordiales en una empresa u organización.

Control. - Como es evidente en una empresa, la comunicación tiene la función de controlar, de diversos modos, las conductas de los trabajadores. Esto con motivo de hacer siempre presente las jerarquías de autoridad y los lineamientos formales que se requiere que los empleados conozcan y sigan.

Motivación. - La comunicación fomenta la motivación pues permite que se aclare a los trabajadores algunos aspectos importantes sobre su trabajo, como: lo que se debe hacer, qué tan bien se está desarrollando y qué puede hacerse para mejorar el desempeño (en caso de no ser el óptimo). Establecer metas específicas, la retroalimentación durante el proceso de consecución de una meta y el reforzamiento de una conducta deseada, estimulan la motivación y requieren comunicación.

Expresión emocional de sentimientos y de la satisfacción de necesidades sociales. - La comunicación proporciona un escape para expresarnos. Esto se lleva a cabo porque la comunicación tiene lugar dentro del grupo y funciona como un mecanismo para manifestar las frustraciones y los sentimientos de satisfacción de los miembros del grupo.

2.2.1.2. Planificación de la comunicación interna

Para realizar un plan de comunicación interna éste debe ser coherente con el plan estratégico, la cultura organizacional y los objetivos de la empresa. La planificación debe ser un proceso en cascada en el que estén implicados todos los niveles de la organización. Si se conoce y comparte el proyecto comunicacional, se podrá participar y trabajar en el mismo con calidad. El plan de comunicación interna reúne el conjunto de estrategias organizacionales y acciones claras que van a llevarse a cabo a lo largo de un periodo de tiempo determinado. Al momento de planificar hay que tener en cuenta que la comunicación interna y la externa están íntimamente relacionadas y, por lo tanto, deberá haber una planificación conjunta que contemple y desarrolle ambas, ya que los logros y fracasos de una influirán en gran medida sobre los de la otra.

2.2.1.3. Rol del comunicador

(Brandolini, A., Gonzales, M. y Hopkins, C., 2009) afirman: todo comunicador dedicado a la comunicación interna de la empresa, tiene como objetivo desarrollar estrategias integrales y detectar problemas en la comunicación entre los miembros de una organización, las áreas y entre los diferentes niveles de mando.

Para esto se necesita cuatro pasos fundamentales: el diagnóstico, la planificación comunicacional, la ejecución del plan y el seguimiento del mismo. Pasos que forman una rutina en las actividades del comunicador interno y es permanente porque la realidad de las organizaciones se encuentra en cambio continuo entonces el plan se ajustará a esas modificaciones.

De igual forma, todo comunicador interno debe poseer características y competencias por el rol que desempeña dentro de la empresa.

- Contar con habilidad de crear relaciones positivas con respeto y confianza.
- Gestionar la comunicación interna de manera transversal.
- Tener habilidad para la redacción y la oratoria.
- Saber escuchar a los individuos que le rodean.

- Ser innovador y creativo en los procesos que realice.
- Saber identificar líderes y facilitadores de la comunicación entre los miembros de la organización.
- Poseer habilidad para demostrar la realidad de la empresa.
- Contar con un perfil de líder.
- Presentar capacidad para formar a otros comunicadores.

2.2.1.4. Tipos de comunicación interna

Conocidas las herramientas de comunicación interna es elemental saber cuáles son los tipos de comunicación; se hace referencia a (Robbins, S., 2004), (Lucas Marin, Antonio, 1997) y (Ritter, M., 2008).

a. Comunicación descendente

Comunicación de arriba abajo que permite a los directivos decidir e influir sobre los empleados de jerarquías inferiores.

Transmitir instrucciones. - (Robbins, S., 2004), señala que, a través de la comunicación, los directivos interactúan, señalan metas, dan pautas de trabajo, informan de políticas y procedimientos, señalan problemas que requieren atención y ofrecen retroalimentación sobre el desempeño.

Información.– Se señala que, se da a la organización datos relacionados con el trabajo y un análisis del desempeño del mismo; se facilita síntesis del trabajo realizado; se enseña a los miembros para que reconozcan e incluyan objetivos de la organización”.

Motivación.- Favorece al empleado. Lo tiene motivado permanentemente, hace que la organización tenga credibilidad también que el personal confíe en la empresa. Dentro de la comunicación descendente los principales medios utilizados para el proceso de comunicación están vía mando (instrucciones de forma oral al personal) a través de los discursos, reunión con el personal, vía telefónica.

Una de las características principales de este tipo de información es el hecho de que la información se vuelve difusa y dispersa conforme va descendiendo en la línea de mando y de los niveles jerárquicos. Además, el hecho de que una administración de a conocer y solicite el cumplimiento de políticas de trabajo o procedimientos, no existe una garantía para el cumplimiento y logro de los mismos; ya sea por fallas en la comunicación, situaciones imprevistas que alteren los procesos, o simplemente por falta de disciplina de los empleados involucrados. Ante estas circunstancias es indispensable la existencia de un sistema que permita retroalimentar la información recibida.

b. Comunicación ascendente

Proviene de los miembros de la organización a la dirección de la misma. A través de esta comunicación los niveles y áreas participan de manera activa. Así mejoran las relaciones laborales, se promueve el aporte de ideas, sirve como retroalimentación y se conocen directamente necesidades de la empresa o posibles conflictos.

Interacción con los superiores. – Según (Robbins, S., 2004), va de un nivel superior en la organización para brindar la retroalimentación necesaria a los superiores, para informar acerca del progreso del grupo e informar algún problema.

Retroalimentación. - La dirección debe enfatizar en la necesidad de recibir informaciones “altamente precisas”, nunca debe premiar la retroalimentación positiva, así podrá crear una dinámica que permita el ascenso tanto de comunicación positivas como negativas, que se aproximen al máximo a la realidad de la organización en cualquiera de sus áreas, departamentos o lugares de trabajo.

Interacción con los colaboradores. - Según (Robbins, S., 2004), los directivos tienden a recibir información donde sus empleados le comunican aquello que ellos desean que conozcan, eliminando de sus

mensajes aquellas informaciones que puedan desagradar a sus superiores.

Según (Villafañe, J., 1993), expresa que los medios de comunicación ascendentes son reuniones periódicas, entrevistas personalizadas, jornadas de despachos abiertos, círculos de calidad, notas de obligada respuesta, teléfonos de servicios, encuestas, sistema de sugerencias (buzones, cartas al director, etc.). Los objetivos de la comunicación ascendente son: favorecer el diálogo social en la empresa o institución, para que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos; que afloren energías y potencialidades ocultas, lograr el máximo aprovechamiento de las ideas, favorecer el autoanálisis y la reflexión, estimular el consenso.

Logro de objetivos. - La Comunicación Interna está siendo reconocida por las empresas que la aplican como un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio.

c. Comunicación horizontal

Comunicación que nace entre miembros de la empresa que se encuentran en el mismo nivel o área. La mayoría de los mensajes generan coordinación, incrementa el trabajo en equipo y se crea un ambiente de trabajo positivo.

Relación interpersonal.- Facilita la organización de tareas, permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales, efectivas por medio del desarrollo de acuerdos implícitos, se puede compartir información relevante de la organización entre los colegas, es un canal adecuado para la resolución de problemas y conflictos de dirección entre colegas, permite que los colegas se apoyen mutuamente.

Toma de decisiones. - La elección entre varias alternativas, teniendo en cuenta la limitación de recursos y con el ánimo de conseguir algún resultado deseado.

Relación cooperativa. – Según (Villafañe, J., 1993) asegura que favorece a la toma de decisiones; además, implica a todas las personas para favorecer la comunicación de individuos entre los distintos departamentos y en el interior de éstos; facilitar los intercambios interdepartamentales.

Agilizar los procesos de gestión. - Hacer posible un proyecto de empresa basado en la participación, mejorar el desarrollo organizativo. Incrementar la cohesión interna y agilizar los procesos de gestión.

2.2.1.5 Canales de comunicación interna

Los canales de comunicación interna son: los que ayudan a tener a los miembros de una organización, informados de las actividades que cumple una institución. (Ritter, M., 2008), señala que existen dos tipos de canales de comunicación interna que son canal formal y canal informal.

Canal formal. - Constituyen por el conjunto de vías establecidas por donde circula el flujo de información relativo al trabajo entre las diversas poblaciones de la empresa y tiene como objetivo bajar líneas, los canales de comunicación formal son: los memorandos, correo electrónico, carteleras, los manuales y reglamentos, la revista interna o la intranet.

Canal informal. - El canal informal de comunicación interna es cuando no hace uso de ningún medio institucionalizado, además Ritter pone como ejemplo de esta comunicación una cena en casa del jefe a la cual hemos sido invitados con nuestra esposa o esposo.

2.2.1.6. Características de la comunicación efectiva

(Palomo, L., 2012) afirma que para que la comunicación sea eficaz son necesarias las siguientes características:

Comunicación adaptada.- La comunicación tendrá en cuenta las expectativas, necesidades e intereses del receptor; necesita también ser adecuada a las características de los colaboradores a quienes va dirigida la información. Debe ser oportuna y coherente con la cultura organizacional y valores de la empresa y del equipo de trabajo.

Interés.- Supone tener el deseo y la voluntad de fomentar la comunicación en el equipo de trabajo. Si realmente se desea proporcionar información efectiva y favorecer la participación activa de los colaboradores, las primeras acciones las realizará la dirección, de esta forma muestra voluntad e interés real.

Transparencia.- Se tendrá que comunicar con todas las consecuencias que este proceso conlleva. La información se brindará con calidad, precisión y claridad, de esta forma aumentará tanto la comunicación descendente como la ascendente.

Simplicidad.- El emisor necesita tener claro qué desea transmitir y a quién, y en función de estas variables, determinar que canales serán los más adecuados para enviar la información. El mensaje tendrá que ser simple y concreto para que disminuya la probabilidad de deformación en la comunicación.

Variedad de medios.- Para asegurarse que la información llega en condiciones óptimas, es necesario pensar en la utilización simultánea de varios canales comunicaciones, como correo electrónico, reuniones, entrevistas y demás.

2.2.2. Variable 2: Trabajo en Equipo

Definición

(Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith, 2002) “Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida”.

(Salvador, L., 2014) en su Tesis refiere que el Instituto Peruano de Acción Empresarial – IPAE define, Es un conjunto de personas con habilidades y experiencias, que logra definir metas claras, asumir un papel gerencial, asignar prioridades, dedicar tiempo a los grupos y valorar las contribuciones.

2.2.2.1 Gerencia del equipo

La forma como los líderes o responsables del equipo administran una forma de control, estimulación, motivación a fin de que el equipo tenga una performance más o menos coherente a través de tiempo en un contexto determinado. Explicando esto como la habilidad para supervisar cercanamente a los miembros del equipo sin ser instructivos, así como para promover estructuras horizontales, dar ejemplo y eliminar barreras en la organización.

Clima de trabajo idóneo. - Según (IPAE-2001), el factor más importante a la hora de crear un grupo de trabajo es propiciar un buen clima de trabajo. Cada grupo de trabajo es el producto del clima en el que se desempeña. Con el fin de propiciar un crecimiento rentable es preciso crear un clima de trabajo en el que: la gente se sienta valorada; se sienta libre para pensar; todo el mundo se sienta libre de crear y aprovechar las oportunidades.

Liderazgo.- Es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

Proactividad en quehaceres cotidianos. - La proactividad hace referencia a una actitud presente en algunas personas, que no permiten que las situaciones difíciles los superen; que toman la iniciativa sobre su propia vida y trabajan en función de aquello que creen puede ayudarlos a estar mejor. Pero la proactividad no se limita a una toma de decisiones o a iniciar un proyecto: implica además hacerse cargo de que algo hay que hacer para que los objetivos se concreten y buscar el cómo, el dónde y por qué.

Compromiso. – Según (Becker, H. S., 1960), el compromiso surge cuando una persona, por la realización de inversiones para el mantenimiento de ciertos intereses, permanece con una consistente línea de actuación. (28)

2.2.2.2. Definición de prioridades

Tener claridad por parte de cada uno de los miembros y el equipo en general las prioridades dentro de una organización a fin de que con sus acciones pueda ser lo menos impertinentes y ser por el contrario más proactivos en su quehacer cotidiano. Entendiéndolo como el grado en el que se está al tanto de los que realmente es especial para el buen funcionamiento y la cohesión de los equipos, medida en que la promoción del trabajo en equipo es parte de sus responsabilidades personales.

Acciones pertinentes. - Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma oportuna y coordinada.

Responsabilidades. - Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.

2.2.2.3. Reconocimiento a los miembros

Es sumamente alentador cuando la organización a través de sus líderes o gerentes tengan gestos de atender y reconocer los avances, aciertos y aportes de parte de los integrantes para con la organización toda. De este modo el integrante de un equipo se sentirá importante y desarrollará una identidad para con su organización. Es decir, tener el grado en que somos conscientes del aporte de las personas en la familia

y la empresa y nos preocupamos de retribuirlo mediante reconocimientos. Agradecimientos públicos e incentivos adecuados.

Reconocer avances de los trabajadores. - Es importante recompensar los avances, tanto individuales como grupales, expresando verbal y corporalmente la satisfacción.

Cultura organizacional. - Según Ralph D. Stacey, citada por (Barón, R., 2006), es el conjunto de creencias, costumbres, prácticas y formas de pensar que un grupo de personas han llegado a compartir por medio de su convivencia y trabajo.

Identidad organizacional.- Según (Albert, S. y Whetten, D., 1985), es lo que los miembros organizacionales creen que es central, duradero y carácter distintivo de la organización. En otras palabras, está dada por los agentes internos, que tienen una percepción de lo que es más importante y constitutivo para la organización a la que pertenecen.

Identidad.- (Schmitt, W., 1996) afirma que la identidad se refiere al grado en el cual la empresa ha logrado una imagen distintiva y coherente en su producción estética. De este modo, se convierte prácticamente en un instrumento encargado de generar la imagen que se está buscando desde la organización misma.

2.2.2.4. Teorías de trabajo en equipo

2.2.2.4.1 Teoría bifactorial de (Herzberg, F., 1959)

Esta teoría de la motivación, también conocida como teoría de los dos factores' o teoría de la motivación e higiene', fue desarrollada por, quien consideró que la relación de las personas con su trabajo es básica y que la actitud que se adopte frente al mismo determina el éxito o el fracaso. Así, Herzberg sostiene que el hecho de sentirse bien o satisfecho está vinculado con los factores intrínsecos al trabajo, a los que llamo motivacionales' (progreso personal, satisfacción por el reconocimiento, participación y autonomía en el trabajo, etc.). Pero cuando la persona manifiesta insatisfacción en su trabajo, hay factores

externos que son los causantes de esa insatisfacción, a los que denomino factores higiénicos, porque constituyen el ambiente de trabajo (estilos de supervisión, salarios, normas de trabajo, políticas laborales, etc.).

2.2.2.4.2 Desarrollando equipos

(Maslow, A., 2011) considera el trabajo en equipo es el alma misma de una empresa moderna. El mejor acercamiento para desarrollar equipos es de empezar oportunamente y ser abierto y honesto con todos los que están involucrados. Todos necesitan saber que están en el equipo por una razón en particular y que su contribución es vital. La gente joven y/o tímida podría tener que ser convencida para participar. Para mover a un equipo, haga que los participantes documenten sus ideas y estrategias para crear el producto final. Luego reúna a todos para discutir sus ideas y llegar a un plan común. Una vez que el plan esté establecido, es importante mantener a todos involucrados en un continuo flujo de información. Uno o más de estas técnicas pueden ser usados para mantener al equipo.

2.2.2.4.3 Técnicas de trabajo en equipo

Los procedimientos para luego de identificado el problema, buscar las soluciones, optimizar la mejor de estas y decidir cuál es la más adecuada.

Caminos que orientan al equipo sobre cómo debe trabajar, y que le indican la ruta a seguir, pues facilitan la consecución de los objetivos a lograr.

Las maneras, procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar las actividades del equipo.

Los medios o los métodos empleados en situaciones grupales, buscando la interacción de todos los miembros de un equipo a fin de lograr los objetivos propuestos.

a. Estrategias que fomentan el trabajo en equipo

Para (Lencioni, P., 2002) sugiere alguna de las estrategias que se señalan: Entregar toda la información para que el equipo funcione.

Debe brindarse toda la información requerida, o indicar dónde o con quién hablar para obtenerla. La información debe ser siempre fidedigna y útil.

Generar un clima de trabajo agradable. - Incluye tanto aspectos físicos como psicológicos.

En lo físico

Es importante que el lugar en donde se funcione sea relativamente cómodo, sin interferencias, y que cuente con elementos para el trabajo. Como lo usual es que los equipos se reúnan para compartir los avances individuales, es importante que exista una pizarra o una cartulina donde las personas puedan mostrar lo que han hecho y estimular, de esa manera, la discusión grupal.

En lo psicológico

Se deben emplear las habilidades de comunicación interpersonal, es decir, atención, respeto y comprensión del otro- así como una buena planificación de reuniones.

b. Rol del líder en el trabajo en equipo:

El líder es el que moldea o da forma a la estructura de cada grupo. Con su conducción el líder puede o no formar grupos de personas que funciones como equipo de trabajo. El líder no es el que hace lo que mejor le parece, son que sutilmente va consensuando una serie de objetivos con el personal a su cargo haciendo que ellos confíen y el también confíe en ellos, para que de este modo haya una identidad entre los integrantes del equipo en un contexto determinado.

2.3 Definiciones conceptuales

Comunicación interna. - Es aquella comunicación que se desarrolla en el interior de una determinada organización, la misma que va a permitir que la interrelación entre los miembros de una entidad a fin que esta tenga una fluidez de la mejor manera con el fin de posibilitar una integración entre todos los participantes, (Robbins, S., 2004)

Comunicación descendente. - Es una comunicación de arriba abajo y permite a los directivos aplicar sus decisiones e influir sobre los colaboradores que están en niveles inferiores de la jerarquía, pero que es importante entiendan las directivas a fin de que su trabajo tenga un sentido integral, (Robbins, S., 2004)

Comunicación ascendente. - Esta proviene de los miembros de la organización a la dirección de la misma. Mediante este tipo de comunicación los diferentes niveles y áreas de la misma pueden participar de manera activa. De esta forma mejoran las relaciones laborales, se promueve el aporte de ideas, sirve como retroalimentación y se conocen directamente necesidades de la empresa o posibles conflictos, (Robbins, S., 2004)

Comunicación horizontal. - Es el tipo de comunicación que fluye entre los miembros de la empresa que se encuentran en el mismo nivel o área. La mayoría de los mensajes que se emiten crean coordinación, incrementan el trabajo en equipo y se crea un ambiente de trabajo positivo. Facilita la coordinación de tareas, permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales, efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos, (Robbins, S., 2004)

Trabajo en equipo. - Actividad que desarrollan un número determinado de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito. Las organizaciones modernas, le prestan mucha atención a este asunto considerando el trabajo de las personas de manera coordinada y complementaria es una de las condiciones que permite el crecimiento empresarial, (Salvador, L., 2014)

2.4. Formulación de las Hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

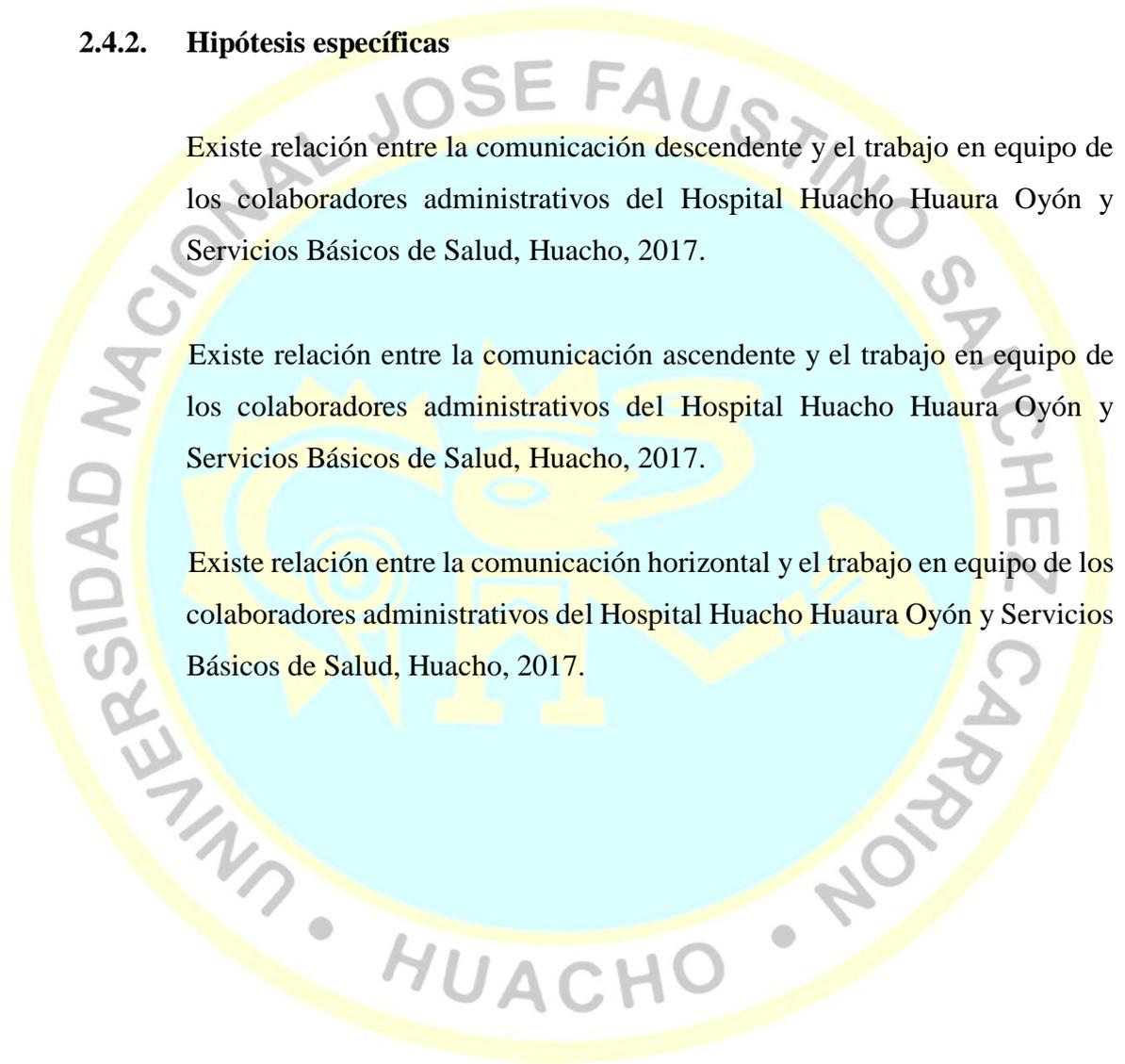
Existe relación entre la comunicación interna y el trabajo en equipo de los colaboradores administrativos del Hospital Huacho Huaura Oyón y Servicios Básicos de Salud, Huacho, 2017.

2.4.2. Hipótesis específicas

Existe relación entre la comunicación descendente y el trabajo en equipo de los colaboradores administrativos del Hospital Huacho Huaura Oyón y Servicios Básicos de Salud, Huacho, 2017.

Existe relación entre la comunicación ascendente y el trabajo en equipo de los colaboradores administrativos del Hospital Huacho Huaura Oyón y Servicios Básicos de Salud, Huacho, 2017.

Existe relación entre la comunicación horizontal y el trabajo en equipo de los colaboradores administrativos del Hospital Huacho Huaura Oyón y Servicios Básicos de Salud, Huacho, 2017.



Capítulo III METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

La investigación es de tipo correlacional no experimental, porque se realizó sin manipular deliberadamente ninguna de las variables y lo que se observó de los fenómenos en un ambiente natural a fin de analizarlos. (García y Lujan, 2001)

Es una investigación de corte trasversal porque los datos se recolectaron con los instrumentos en un único momento, su propósito es contrastar la relación de la variable 1 comunicación interna y sus respectivas dimensiones y la variable 2 trabajo en equipo. (García y Lujan, 2001, pág. 113)

3.1.1 Tipo

La investigación es básica, considerando que se tomó como referencias una serie de investigaciones similares anteriores y además que la nuestra puede servir como referencia para futuras investigaciones. (García y Lujan, 2001)

3.1.2 Enfoque

El enfoque de la investigación es cuantitativo debido a que se utilizó la recolección y análisis de datos para la demostración y el establecimiento de los objetivos tanto general como los específicos, la mediación numérica, el conteo y frecuentemente el uso de la estadística para establecer con exactitud los patrones de comportamiento de la población.

3.2 Población y muestra

Se trabajó con toda la población que está conformada por 158 colaboradores administrativos del Hospital Huacho Huaura Oyón y Servicios Básicos de Salud, de las diferentes áreas y unidades de ambos sexos.

3.3 Operacionalización de variables e indicadores

Identificación de las variables.

- Variable 1:
Comunicación interna
- Variable 2:
Trabajo en equipo

3.3.1. Operacionalización de la variable 1

VARIABLE 1	DIMENSIONES	INDICADORES	INTRUMENTOS
COMUNICACIÓN INTERNA	Comunicación descendente	Ítems: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	Encuesta de Comunicación Interna
	Comunicación ascendente	Ítems: 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	
	Comunicación horizontal	Ítems: 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30	

3.3.2. Operacionalización de la variable 2

VARIABLE 2	DIMENSIONES	INDICADORES	INTRUMENTOS
TRABAJO EN EQUIPO	Tenencia de metas	Ítem: 1, 2, 3, 4, 5	Instrumento de medición de Trabajo en Equipo
	Gerencia del equipo	Ítem: 6, 7, 8, 9, 10	
	Definición de prioridades	Ítem: 11, 12, 13, 14, 15	
	Atención a los miembros	Ítem: 16, 17, 18, 19, 20	
	Valoración de las contribuciones	Ítem: 21, 22, 23, 24, 25	

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1 Técnicas a emplear

Observación. - Se aplicó el análisis y la observación del comportamiento de los trabajadores administrativos, mientras responden los cuestionarios y cómo actúan en el medio natural.

Cuestionario. - Para la variable comunicación interna se utilizó la encuesta sobre la Comunicación Interna, estructurado por 30 ítems. Por otro lado, para la variable Trabajo en Equipo se utilizó la Encuesta sobre Trabajo en Equipo, que está estructurado por 25 ítems, material elaborado por el IPAE (2014).

3.4.2 Descripción de los instrumentos

Instrumento de medición de Comunicación Interna, evalúa las características y formas de comunicación en una organización determinada, de acuerdo a la teoría que seguimos está compuesta a su vez por tres tipos de comunicación, la comunicación descendente, la comunicación ascendente y la comunicación horizontal. Está compuesta por 30 ítems distribuidos en 10 preguntas para cada tipo de dimensión.

El Instrumento de medición de Trabajo en Equipo, evalúa las características y formas de trabajo en equipo en una organización determinada. Este instrumento está compuesto por cinco dimensiones con cinco ítems cada una haciendo un total de 25 ítem; Tenencia de metas, Gerencia del equipo, Definición de prioridades, Atención a los miembros y Valoración de las contribuciones.

3.5 Técnicas para el procesamiento de la información

Para el vaciado de las encuestas se empleó una serie de técnicas y métodos como la recolección de datos, la calificación, y búsqueda de resultados. Más tarde se utilizará la estadística de Chi cuadrado de Pearson para la construcción de las tablas y las figuras con su respectivo análisis y validación de dichos resultados.

Capítulo IV RESULTADOS

4.1 Resultados

La Tesis titulada, Comunicación Interna y Trabajo en Equipo de los Colaboradores Administrativos del Hospital Huacho Huaura Oyón y Servicios Básicos de Salud, Huacho, 2017 es una investigación de tipo correlacional que nos condujo a establecer el tipo de relación entre las variables 1 y 2 señaladas, en el año 2017. En este capítulo estamos colocando en primera instancia todo lo referido a las variables intervinientes explicándolos con las respectivas tablas, así como también las figuras con el fin de hacer entendible lo hallado en la investigación. Seguidamente estamos poniendo todo lo correspondiente a la hipótesis general respectivo valor de significancia también con sus respectivas tablas y figuras; luego estamos poniendo todo lo relacionado a los tres objetivos específicos, de manera detallada también con sus respectivas tablas y figuras y la descripción correspondiente con el fin de hacer entendible para el lector lo que hallamos al realizar este trabajo de investigación.

4.2. Resultados de las variables intervinientes:

4.2.1. Sexo de la Población.

Tabla 1. Distribución de frecuencias y porcentajes según el sexo de la población

N°	Sexo	Cantidad	%
01	Sexo femenino	87	55
02	Sexo masculino	71	45
TOTAL		158	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores administrativos del Hospital Huacho Huaura Oyón y Servicios Básicos de Salud – Huacho 2017

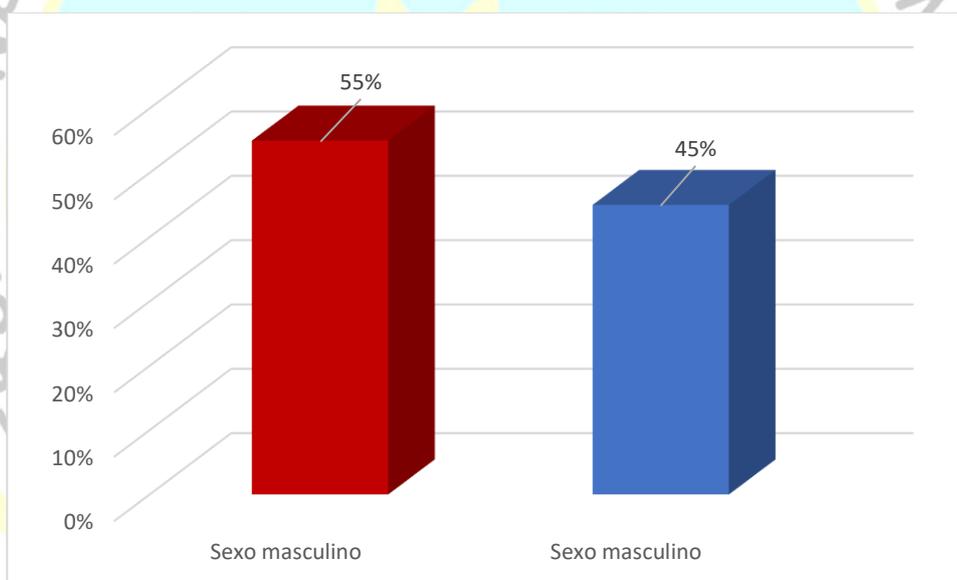


Figura 1. Colaboradores administrativos del Hospital Huacho Huaura Oyón y Servicios Básicos de Salud – Huacho 2017

De 158 colaboradores administrativos del Hospital estudiado que representan el 100%, 87 que representan el 55% son de sexo femenino y 71 que representan el 45% son de sexo masculino.

4.2.2. Residencia de la población

Tabla 2. Distribución de frecuencias y porcentajes según residencia de la población

Nº	Residencia	Cantidad	%
01	Huacho	54	34
02	Santa María	48	30
03	Hualmay	31	20
04	Huaura	14	09
05	Carquín	07	04
06	Otros	04	03
TOTAL		158	100

Fuente: Test aplicados por la tesista – diciembre 2017

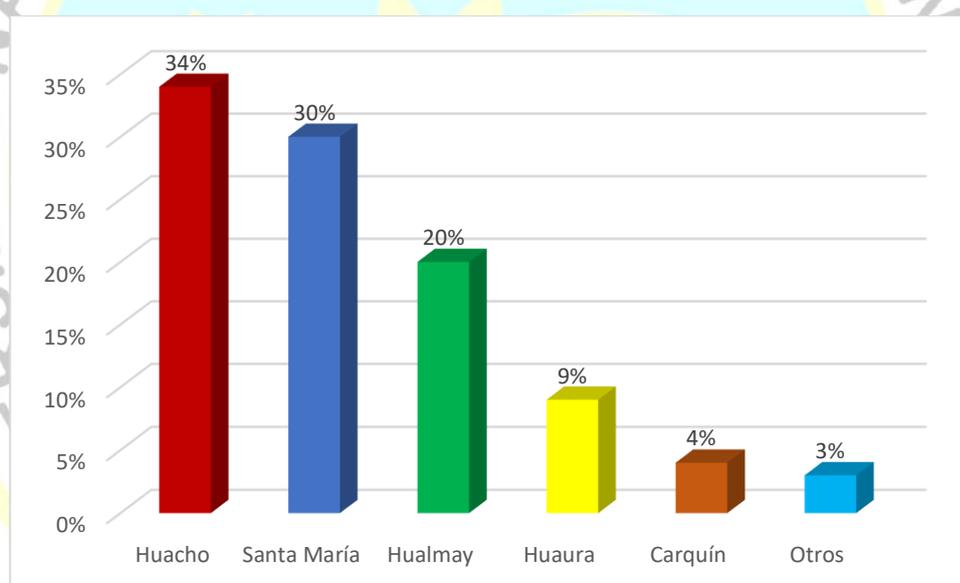


Figura 2. Residencia de la población, diciembre, 2017, (%)

De 158 colaboradores administrativos del Hospital que representan el 100% de la población estudiada, 54 que son el 34% son de Huacho; 48 que son el 30% son de Santa María; 31 que son el 20% son de Hualmay; 14 que son el 9% son de Huaura; 07 que son el 4% son de Carquín y 4 que son el 3% son de otros lugares.

4.3. Resultados obtenidos de la variable relevante y contrastación de las hipótesis

4.3.1. Resultados de la Hipótesis General

Hipótesis general planteada: Existe relación entre la comunicación interna y el trabajo en equipo de los colaboradores administrativos del Hospital Huacho, Huaura, Oyón y Servicios Básicos de salud, Huacho, 2017.

Resultado: A través del análisis de chi cuadrado ($p > 0.05$) se determinó que existe relación significativa entre la comunicación interna y el trabajo en equipo, en tanto que al observar la tabla cruzada se aprecia que de los 52% (83) colaboradores que presentan mala comunicación interna, el 99% (81% bajo + el 18 muy bajo trabajo en equipo) siendo casi la totalidad no realizan trabajo en equipo. De esta manera se establece que cuando hay una mala comunicación en el interior de la institución influirá para realizar trabajos de manera individual, caso contrario será cuando exista una buena comunicación interna.

Tabla 3. Distribución de frecuencias y porcentajes cruzadas de la comunicación interna y trabajo en equipo

		Trabajo en equipo										Total	
		Muy bajo		Bajo		Moderado		Alto		Muy alto			
Comunicación Interna	Mala comunicación Interna	15	18%	67	81%	1	1%	0	0%	0	0%	83	52%
	Regular comunicación Interna	1	2%	25	39%	39	60%	0	0%	0	0%	65	42%
	Buena comunicación Interna	0	0%	2	20%	3	30%	3	30%	2	20%	10	6%
Total		16	11%	94	59%	43	27%	3	2%	2	1%	158	100%

Fuente: Test aplicados por la tesista – diciembre 2017

De un total de 158 colaboradores encuestados, el mayor porcentaje los presentan la mala comunicación interna 52% (83) y, los que realizan bajo trabajo en equipo con el 59% (94). De tal manera de los 83 colaboradores que muestran mala comunicación interna, el 81% (67) realizan bajo trabajo en equipo y el 18% (15) realizan muy bajo trabajo en equipo; asimismo de los 65 colaboradores que muestran regular comunicación interna, el 39% (37) realiza un bajo trabajo en equipo y el 60% (39) realiza moderado trabajo en equipo. Ver gráfico

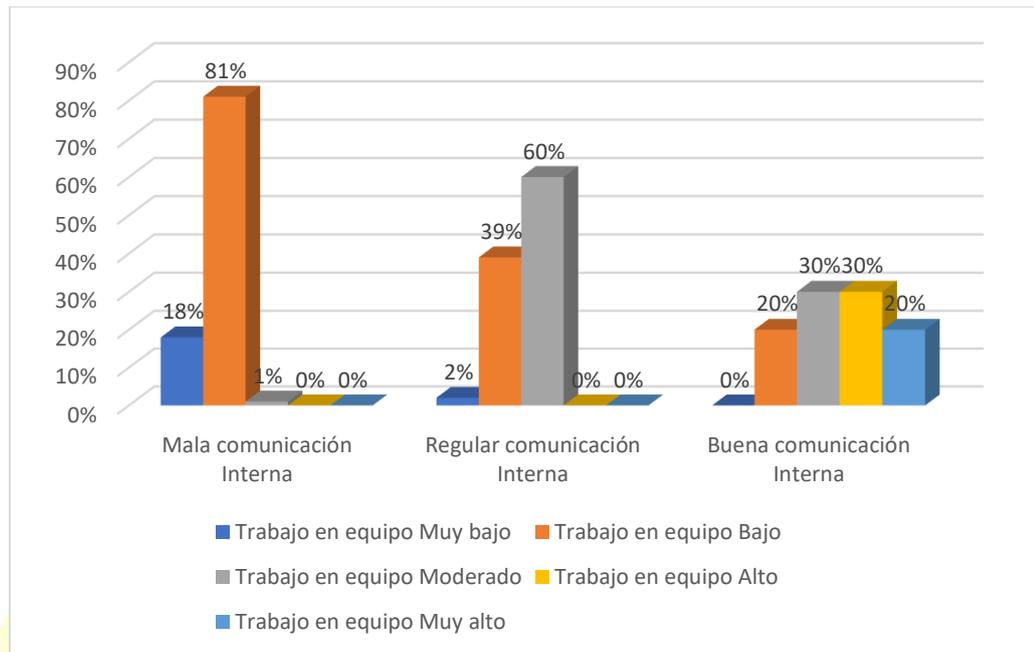


Figura 3. Porcentaje de Comunicación interna y Trabajo en equipo. Diciembre 2017 (%)

Procedimiento sistemático para la prueba de hipótesis

- Hipótesis Nula H_0 : valor de toma de decisión = $p > 0.05$ se rechaza
El bajo y muy bajo trabajo en equipo no se relaciona con la mala comunicación interna.
- Hipótesis Alternativa H_i : valor de toma de decisión = $p \geq 0.05$ se acepta
El bajo y muy bajo trabajo en equipo está relacionado con la mala comunicación interna.
- Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$
- Nivel de confianza: 95%
- El estadístico de prueba: para la prueba de hipótesis considerando la característica de la variable se emplea el Chi cuadrado de Pearson.

Tabla 4. Distribución del análisis de Chi cuadrado de Pearson

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	144,996a	8	.001
Razón de verosimilitud	111.941	8	.000
N de casos válidos	158		

a. 8 casillas (53,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,13.

Fuente: Test aplicados por la tesista – diciembre 2017

Toma de decisión

En el análisis de chi cuadrado se tomó el modelo de significación asintótica por presentar más de 20% de casillas menor a 5 del valor esperado, en el resultado se halló un p-valor de $0.001 > 0.05$, en tanto la decisión es rechazar la hipótesis H_0 , asumiendo que existe relación significativa entre la comunicación interna y el trabajo en equipo.

Por ello, la comunicación interna explica de manera relativa el comportamiento hacia el trabajo en equipo de los colaboradores administrativos del Hospital Huacho Huaura Oyón y servicios básicos de salud.

4.3.2. Resultados de las Hipótesis Específicas

Hipótesis específica 1 planteada: Existe relación entre la comunicación descendente y el trabajo en equipo de los colaboradores administrativos del Hospital Huacho, Huaura, Oyón y Servicios Básicos de salud, Huacho, 2017.

Resultado: A través del análisis de chi cuadrado ($p > 0.05$) se determinó que existe relación significativa entre la comunicación descendente y el trabajo en equipo, en tanto que al observar la tabla cruzada se aprecia que aquellos que presentan mala comunicación descendente el 74% (56) realizan un bajo trabajo en equipo y el 21% (16) realizan muy bajo trabajo en equipo. De esta manera se establece que existe una mayor probabilidad cuando se tiene una mala comunicación descendente a realizar poco trabajo en equipo.

Tabla 5. Distribución de frecuencias y porcentajes cruzadas de la comunicación descendente y trabajo en equipo

		Trabajo en equipo					Total						
		Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto							
Comunicación descendente	Mala comunicación descendente	16	21%	56	74%	4	5%	0	0%	0	0%	76	48%
	Regular comunicación descendente	0	0%	37	49%	35	46%	2	3%	2	3%	76	48%
	Buena comunicación descendente	0	0%	1	17%	4	67%	1	17%	0	0%	6	4%
Total		16	10%	94	59%	43	27%	3	2%	2	1%	158	100%

Fuente: Test aplicados por la tesista – diciembre 2017

De un total de 158 encuestados, 48% (76) muestran mala comunicación descendente y, 59% (94) realiza bajo trabajo en equipo. De tal manera los que muestran mala comunicación descendente el 74% (56) realizan bajo trabajo en equipo y el 21% (16) realizan muy bajo trabajo en equipo; asimismo de los que muestran regular comunicación descendente, el 49% (37) realiza un bajo trabajo en equipo y el 46% (35) realiza moderado trabajo en equipo. Ver figura.

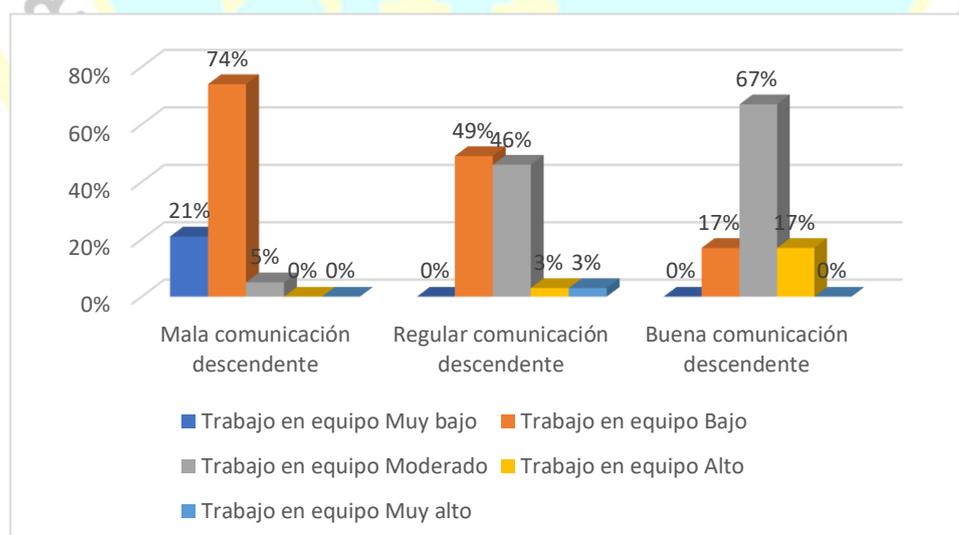


Figura 4. Porcentaje de Comunicación descendente y Trabajo en equipo. diciembre 2017 (%)

Procedimiento sistemático para la prueba de hipótesis

- Hipótesis Nula H_0 : valor de toma de decisión = $p > 0.05$ se rechaza
El bajo y muy bajo trabajo en equipo no está relacionado a la mala comunicación descendente.
- Hipótesis Alternativa H_i : valor de toma de decisión = $p \leq 0.05$ se acepta
El bajo y muy bajo trabajo en equipo está relacionado a la mala comunicación descendente.
- Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$
- Nivel de confianza: 95%
- El estadístico de prueba: para la prueba de hipótesis considerando la característica de la variable se emplea el Chi cuadrado de Pearson.

Tabla 6. Distribución del análisis de Chi cuadrado de Pearson

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	60,683a	8	.001
Razón de verosimilitud	69.417	8	.000
N de casos válidos	158		

a. 9 casillas (60,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,08.

Fuente: Test aplicados por la tesista – diciembre 2017

Toma de decisión

Tal como se puede apreciar en la tabla, el análisis de chi cuadrado se halló un p-valor es $0.001 < 0.05$, en tanto se toma la decisión es rechazar la hipótesis H_0 , asumiendo que existe relación significativa entre la comunicación descendente y el trabajo en equipo.

Por ello, la comunicación descendente explica de manera relativa el trabajo en equipo de los colaboradores administrativos del Hospital Huacho Huaura Oyón y servicios básicos de salud.

Hipótesis específica 2 planteada: Existe relación entre la comunicación ascendente y el trabajo en equipo de los colaboradores administrativos del Hospital Huacho, Huaura, Oyón y Servicios Básicos de salud, Huacho, 2017.

Resultado: A través del análisis de chi cuadrado ($p > 0.05$) se determinó que existe relación significativa entre la comunicación ascendente y el trabajo en equipo, en tanto que al observar la tabla cruzada se aprecia que aquellos que presentan mala comunicación ascendente el 77% (76) realizan un bajo trabajo en equipo y el 16% (16) realizan muy bajo trabajo en equipo. De esta manera se establece que existe una mayor probabilidad cuando se tiene una mala comunicación ascendente a realizar el trabajo de manera individual.

Tabla 7. Distribución de frecuencias y porcentajes cruzadas de la comunicación ascendente y trabajo en equipo

	Trabajo en equipo										Total		
	Muy bajo		Bajo		Moderado		Alto		Muy alto				
Comunicación ascendente	Mala comunicación ascendente	16	16%	76	77%	7	7%	0	0%	0	0%	99	63%
	Regular comunicación ascendente	0	0%	18	33%	36	66%	1	2%	0	0%	55	34%
	Buena comunicación ascendente	0	0%	0	0%	0	0%	2	50%	2	50%	4	3%
Total	16	10%	94	59%	43	27%	3	2%	2	1%	158	100%	

Fuente: Test aplicados por la tesista – diciembre 2017

De un total de 158 encuestados, 63% (99) muestran mala comunicación ascendente y, el 59% (94) realiza bajo trabajo en equipo. De tal manera los que muestran mala comunicación ascendente el 77% (76) realizan bajo trabajo en equipo y el 16% (16) realizan muy bajo trabajo en equipo; asimismo de los que muestran regular comunicación descendente, el 33% (18) realiza un bajo trabajo en equipo y el 66% (33) realiza moderado trabajo en equipo. Ver figura.

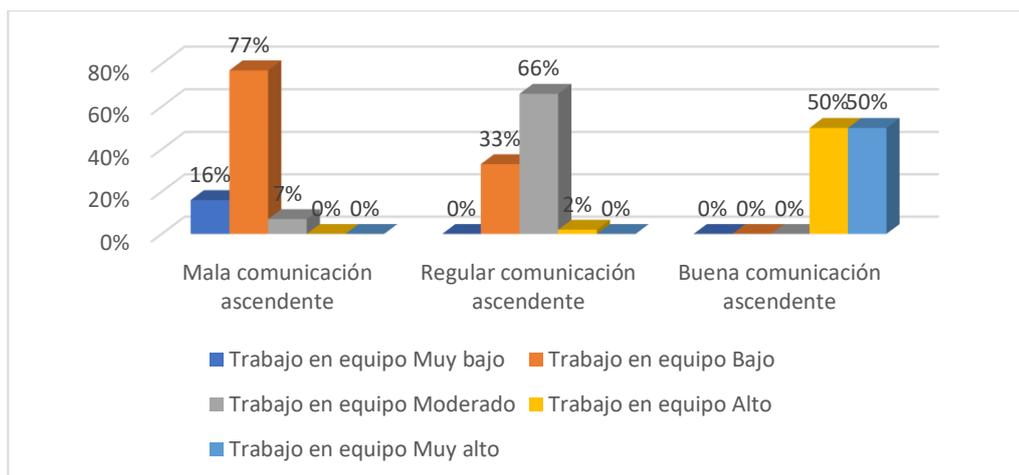


Figura 5. Porcentaje de Comunicación ascendente y Trabajo en equipo. diciembre 2017 (%)

Procedimiento sistemático para la prueba de hipótesis

1. Hipótesis Nula H_0 : valor de toma de decisión = $p > 0.05$ se rechaza
El bajo y muy bajo trabajo en equipo no está relacionado a la mala comunicación ascendente.
2. Hipótesis Alternativa H_i : valor de toma de decisión = $p \leq 0.05$ se acepta
El bajo y muy bajo trabajo en equipo está relacionado a la mala comunicación ascendente.
3. Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$
4. Nivel de confianza: 95%
5. El estadístico de prueba: para la prueba de hipótesis considerando la característica de la variable se emplea el Chi cuadrado de Pearson.

Tabla 8. Distribución del análisis de Chi cuadrado de Pearson

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	196,529 ^a	8	.002
Razón de verosimilitud	104.209	8	.000
N de casos válidos	158		

a. 9 casillas (60,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,05.

Fuente: Test aplicados por la tesista – diciembre 2017

Toma de decisión

Tal como se puede apreciar en la tabla, el análisis de chi cuadrado se halló un p-valor es $0.002 < 0.05$, en tanto se toma la decisión es rechazar la hipótesis H_0 , asumiendo que existe relación significativa entre la comunicación ascendente y el trabajo en equipo.

Por lo tanto, la comunicación ascendente explica de manera relativa el trabajo en equipo que realizan los colaboradores administrativos del Hospital Huacho Huaura Oyón y servicios básicos de salud.

Hipótesis específica 3 planteada: Existe relación entre la comunicación horizontal y el trabajo en equipo de los colaboradores administrativos del Hospital Huacho, Huaura, Oyón y Servicios Básicos de salud, Huacho, 2017.

Resultado: A través del análisis de chi cuadrado ($p > 0.05$) se determinó que existe relación significativa entre la comunicación horizontal y el trabajo en equipo, en tanto que al observar la tabla cruzada se aprecia que aquellos que presentan mala comunicación horizontal el 75% (63) realizan un bajo trabajo en equipo y el 19% (16) realizan muy bajo trabajo en equipo. De esta manera se establece que existe una mayor probabilidad cuando se tiene una mala comunicación horizontal a realizar el trabajo de manera individual.

Tabla 9. Distribución de frecuencias y porcentajes cruzadas de la comunicación Horizontal y trabajo en equipo

		Trabajo en equipo										Total	
		Muy bajo		Bajo		Moderado		Alto		Muy alto			
Comunicación horizontal	Mala comunicación horizontal	16	19%	63	75%	5	6%	0	0%	0	0%	84	53%
	Regular comunicación horizontal	0	0%	31	48%	33	52%	0	0%	0	0%	64	41%
	Buena comunicación horizontal	0	0%	0	0%	5	50%	3	30%	2	20%	10	6%
Total		16	19%	94	59%	43	27%	3	2%	2	1%	158	100%

Fuente: Test aplicados por la tesista – diciembre 2017

En la Tabla de un total de 158 encuestados, el 53% (84) muestran mala comunicación horizontal y, el 59% (94) realiza bajo trabajo en equipo. De tal manera los que muestran mala comunicación horizontal el 75% (63) realizan bajo trabajo en equipo y el 19% (16) realizan muy bajo trabajo en equipo; asimismo de los que muestran regular comunicación horizontal, el 48% (31) realiza un bajo trabajo en equipo y el 52% (33) realiza moderado trabajo en equipo. Ver gráfico

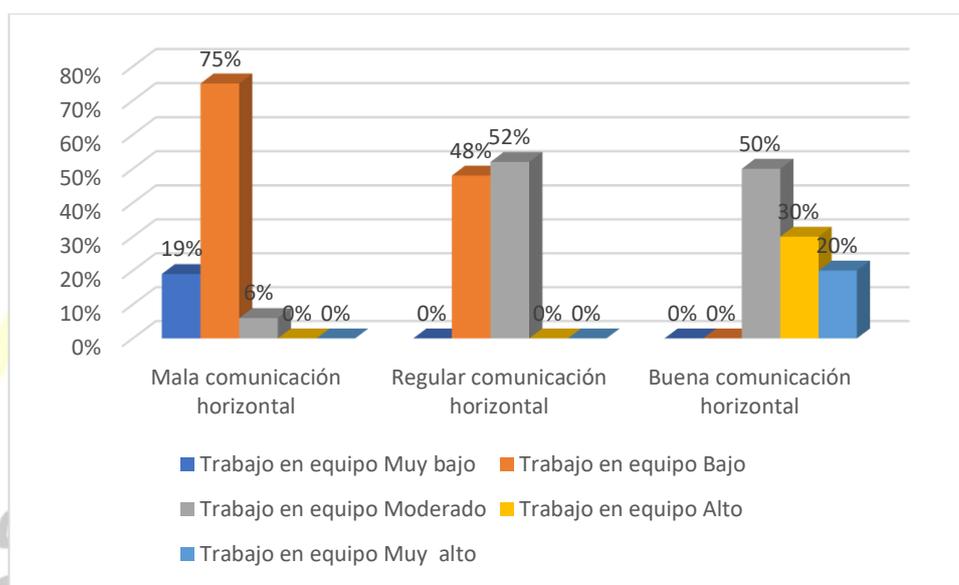


Figura 6. Porcentaje de Comunicación Horizontal y Trabajo en equipo. diciembre 2017 (%)

Procedimiento sistemático para la prueba de hipótesis

1. Hipótesis Nula H_0 : valor de toma de decisión = $p > 0.05$ se rechaza
El bajo y muy bajo trabajo en equipo no está relacionado a la mala comunicación horizontal.
2. Hipótesis Alternativa H_i : valor de toma de decisión = $p \leq 0.05$ se acepta
El bajo y muy bajo trabajo en equipo está relacionado a la mala comunicación horizontal.
3. Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$
4. Nivel de confianza: 95%
5. El estadístico de prueba: para la prueba de hipótesis considerando la característica de la variable se emplea el Chi cuadrado de Pearson.

Tabla 10. Distribución del análisis de Chi cuadrado de Pearson

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	128,557a	8	.000
Razón de verosimilitud	97.312	8	.000
N de casos válidos	158		

a. 8 casillas (53,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,13.

Fuente: Test aplicados por la tesista – diciembre 2017

Toma de decisión

Tal como se puede apreciar en la tabla, el análisis de chi cuadrado se halló un p-valor es $0.00 < 0.05$, en tanto se toma la decisión es rechazar la hipótesis H_0 , asumiendo que existe relación significativa entre la comunicación horizontal y el trabajo en equipo.

Por lo tanto, la comunicación horizontal explica de manera relativa el trabajo en equipo que realizan los colaboradores administrativos del Hospital Huacho Huaura Oyón y servicios básicos de salud.

Capítulo V

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Discusión

Respecto a la hipótesis general: Luego de ejecutada la investigación de manera cuidadosa arribamos a los siguientes resultados que detallamos a continuación a través del análisis de chi cuadrado ($p > 0.05$) se determinó que existe relación significativa entre la comunicación interna y el trabajo en equipo, en tanto que al observar la tabla cruzada se aprecia que de los 52% (83) colaboradores que presentan mala comunicación interna, el 99% (81% bajo + el 18 muy bajo trabajo en equipo) siendo casi la totalidad de colaboradores no realizan trabajo en equipo. De esta manera se establece que cuando hay una mala comunicación en el interior de la institución debilita el trabajo en equipo y aumenta el trabajo individualizado que en muchas ocasiones no aporta al desarrollo integral de la producción laboral. Estos resultados obtenidos tienen una similitud con el estudio realizado por (Osorio, S., 2009) en su tesis titulado Función de la comunicación interna, como instrumento estratégico para mejorar el trabajo en equipo, Corredores de Seguros S.A., en la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Donde concluye que, el 59% de los empleados de la empresa Corredores de Seguros S.A., consideran que no existe una buena comunicación interna fluida dentro de la empresa, de los cuales un 63% de los colaboradores perciben poco adecuado trabajo en equipo que no ha permitido el desarrollo de la empresa. Teniendo en cuenta que estos resultados demostraron que la gran mayoría de los colaboradores se sientan motivados con los beneficios que les ofrece la empresa, aunque algunos no se encuentran del todo conformes, es una muestra muy mínima los que consideran estos beneficios como malos. En tanto, según (IPAE-2001), el factor más importante a la hora de crear un

equipo de trabajo es propiciar un buen clima de trabajo. Dado que cada equipo de trabajo es el producto del clima en el que se desempeña, con el fin de propiciar un crecimiento rentable es preciso crear un clima de trabajo en el que: la gente se sienta valorada; se sienta libre para pensar; todo el mundo se sienta libre de crear y aprovechar las oportunidades.

En la primera hipótesis específica: A través del análisis de chi cuadrado ($p > 0.05$) se determinó que existe relación significativa entre la comunicación descendente y el trabajo en equipo, en tanto que al observar la tabla cruzada se aprecia que aquellos que presentan mala comunicación descendente el 74% (56) realizan un bajo trabajo en equipo y el 21% (16) realizan muy bajo trabajo en equipo. De esta manera se establece que existe una mayor probabilidad cuando se tiene una mala comunicación descendente a realizar poco trabajo en equipo, resultados que afectan la productividad de la organización como las que se puede relacionar con el estudio realizado por (Montero, M.; Rodríguez, D., 2015) en su tesis Comunicación Interna y gestión organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas, distrito de Iquitos, 2013, Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Perú. Donde concluye que, el 70% de los colaboradores afirma que la comunicación interna se relaciona directamente con la gestión organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas, Distrito de Iquitos. Mientras que el 30% cree innecesaria la comunicación interna de su organización. Sin embargo, (Villafañe, J., 1993), define que la comunicación descendente es imprescindible dentro de una organización, toda vez que se desarrollen reuniones periódicas, entrevistas personalizadas, jornadas de despachos abiertos, círculos de calidad, las notas de obligada respuesta, teléfonos de servicios, encuestas, sistema de sugerencias (buzones, cartas al director, etc.), y de esa manera favorecer el diálogo social en la empresa o institución, para que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos; que afloren energías y potencialidades ocultas, lograr el máximo aprovechamiento de las ideas, favorecer el autoanálisis y la reflexión.

En la segunda hipótesis específica: A través del análisis de chi cuadrado ($p > 0.05$) se determinó que existe relación significativa entre la comunicación ascendente y el trabajo en equipo, en tanto que al observar la tabla cruzada se aprecia que aquellos que presentan mala comunicación ascendente el 77% (76) realizan un bajo trabajo en equipo y el 16% (16) realizan muy bajo trabajo en equipo. De esta manera se establece que

existe una mayor probabilidad cuando se tiene una mala comunicación ascendente a realizar el trabajo de manera individual, resultados que coinciden con el estudio de (De Cárdenas, M., 2011) en su tesis Evaluación experimental de una metodología de capacitación en trabajo en equipo en el ámbito organizacional, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Donde concluye que, el 85% de los profesionales aprueba que existe un mejor trabajo en equipo entre ellos cuando sus jefes inmediatos coordinan reuniones, siempre y cuando los colaboradores sean informados sobre los objetivos de la institución y tareas posteriores a realizar. Según (Villafañe, J., 1993) asegura que la relación cooperativa favorece a la toma de decisiones; además, implica a todas las personas para favorecer la comunicación de individuos entre los distintos departamentos y en el interior de estos; facilitar los intercambios interdepartamentales.

(Maslow, A., 2011) considera el trabajo en equipo como el alma misma de una empresa moderna. El mejor acercamiento para desarrollar equipos es de empezar oportunamente y ser abierto y honesto con todos los que están involucrados. Todos necesitan saber que están en el equipo por una razón en particular y que su contribución es vital. Para mover a un equipo, haga que los participantes documenten sus ideas y estrategias para crear el producto final. Luego reúna a todos para discutir sus ideas y llegar a un plan común. Una vez que el plan esté establecido, es importante mantener a todos involucrados en un continuo flujo de información. Uno o más de estas técnicas pueden ser usados para mantener al equipo.

En la tercera hipótesis específica: A través del análisis de chi cuadrado ($p > 0.05$) se determinó que existe relación significativa entre la comunicación horizontal y el trabajo en equipo, en tanto que al observar la tabla cruzada se aprecia que aquellos que presentan mala comunicación horizontal el 75% (63) realizan un bajo trabajo en equipo y el 19% (16) realizan muy bajo trabajo en equipo. De esta manera se establece que existe una mayor probabilidad cuando se tiene una mala comunicación horizontal a realizar el trabajo de manera individual, resultados que coinciden con el estudio de (Farro, D., 2013) en su tesis Condiciones Laborales y trabajo en equipo de los trabajadores de la cuna jardín Eusebio Arroniz Gómez de la Beneficiaria pública de Huacho, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, Perú. Donde concluye que, de las 32 trabajadoras encuestadas ninguna señala “buenas condiciones laborales”. El 100% de las trabajadoras indica “muy alto”, esto quiere decir que se

encuentran en el rango negativo. Por las malas condiciones laborales, no existe trabajo en equipo. Entendiendo que según (Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith, 2002), el trabajo en equipo es el número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida.

La Teoría bifactorial de (Herzberg, F., 1959), también conocida como teoría de los dos factores o teoría de la motivación e higiene, fue desarrollada por, quien consideró que la relación de las personas con su trabajo es básica y que la actitud que se adopte frente al mismo determina el éxito o el fracaso. Así, Herzberg sostiene que el hecho de sentirse bien o satisfecho está vinculado con los factores intrínsecos al trabajo, a los que llamo motivacionales´ (progreso personal, satisfacción por el reconocimiento, participación y autonomía en el trabajo, etc.). Pero cuando la persona manifiesta insatisfacción en su trabajo, hay factores externos que son los causantes de esa insatisfacción, a los que denomino factores higiénicos, porque constituyen el ambiente de trabajo (estilos de supervisión, salarios, normas de trabajo, políticas laborales, etc.).

5.2 Conclusiones

A través del análisis de chi cuadrado ($p > 0.05$) se determinó que existe relación significativa entre la comunicación interna y el trabajo en equipo, en tanto que al observar la tabla cruzada se aprecia que de los 52% (83) colaboradores que presentan mala comunicación interna, el 99% (81% bajo + el 18 muy bajo trabajo en equipo) siendo casi la totalidad de colaboradores no realizan trabajo en equipo. De esta manera se establece que cuando hay una mala comunicación en el interior de la institución se genera el trabajo de manera individual.

A través del análisis de chi cuadrado ($p > 0.05$) se determinó que existe relación significativa entre la comunicación descendente y el trabajo en equipo, en tanto que al observar la tabla cruzada se aprecia que aquellos que presentan mala comunicación descendente el 74% (56) realizan un bajo trabajo en equipo y el 21% (16) realizan muy bajo trabajo en equipo. De esta manera se establece que existe una mayor probabilidad cuando se tiene una mala comunicación descendente a realizar poco trabajo en equipo. Resultado que grafica la comunicación descendente ineficaz de parte de los jefes

inmediatos, eludiendo las características principales propias de esta dimensión de estudio.

A través del análisis de chi cuadrado ($p > 0.05$) se determinó que existe relación significativa entre la comunicación ascendente y el trabajo en equipo, en tanto que al observar la tabla cruzada se aprecia que aquellos que presentan mala comunicación ascendente el 77% (76) realizan un bajo trabajo en equipo y el 16% (16) realizan muy bajo trabajo en equipo. De esta manera se establece que existe una mayor probabilidad de mala comunicación ascendente y trabajo de manera individual. En esta conclusión la mayoría de los colaboradores suelen realizar trabajos individualizados, sin la necesidad de informar oportunamente a los jefes inmediatos quienes no se preocupan por establecer una comunicación más fluida.

A través del análisis de chi cuadrado ($p > 0.05$) se determinó que existe relación significativa entre la comunicación horizontal y el trabajo en equipo, en tanto que al observar la tabla cruzada se aprecia que aquellos que presentan mala comunicación horizontal el 75% (63) realizan un bajo trabajo en equipo y el 19% (16) realizan muy bajo trabajo en equipo. De esta manera se establece que existe una mayor probabilidad de mala comunicación horizontal y trabajo de manera individual. Conclusión que demuestra una ineficaz comunicación horizontal entre los jefes inmediatos y los colaboradores de la organización en estudio, por la naturaleza de la jerarquía, poca disposición a un diálogo permanente que permita el trabajo en equipo.

5.3 Recomendaciones

Se recomienda que, considerando que el Hospital Regional de Huacho es una institución representativa de la provincia, se disponga desde los estratos más altos una serie de medidas de carácter efectivo que haga posible la comunicación interna a través de dispositivos específicos que sea comprendido dentro de los Reglamentos de organización y funciones (ROF), a fin de que los colaboradores se sientan atendidos y considerados y como consecuencia de ello hacer posible el mejoramiento del trabajo en equipo con todo el personal de la institución y que como consecuencia de estas medidas se obtengan resultados óptimos en el trabajo en equipo y disminuir el trabajo individualizado.

Dentro de la comunicación descendente, se recomienda que el Hospital Regional de Huacho debe brindar información para hacer el trabajo de forma efectiva. Del mismo modo, dar retroalimentación sobre la productividad a lo largo del año. Es clave conceder apoyo emocional para un trabajo complicado, reconocer públicamente la labor de los empleados, cuando corresponda. Elaborar publicación institucional (revista, periódico), manual del empleado y cartas al personal, reuniones informativas, entrevistas personales, correos electrónicos grupales.

Dentro de la comunicación ascendente, se recomienda que el Hospital Regional de Huacho debe programar actividades que permita el acercamiento entre jefes y colaboradores para establecer una comunicación más fluida y evitar problemas que se derivan de los trabajadores, provenientes de una desinformación por parte de sus responsables, que no saben “digerir” el malestar de los empleados y, en lugar de darles una solución, ignoran el problema hasta que se hace irreversible. Además, se recomienda realizar test periódicos que ayuden a evaluar la satisfacción del empleado. No basta con hacerlos. La institución debe tomar las riendas una vez que se detectan problemas, con el fin de darles solución.

Dentro de la comunicación horizontal, se recomienda al Hospital Regional de Huacho realizar reuniones interdepartamentales que enriquezcan al resto de la institución. Es posible que tengan ideas y sugerencias que permitan crecer la organización. Existen profesionales que empiezan a trabajar en un determinado departamento y que con el tiempo se le ve que tiene capacidad para seguir creciendo en otro. En este sentido, la comunicación horizontal es clave para conocer y explotar todas las posibilidades que se presenten. Asimismo, crear el intranet de la empresa, planificar reuniones periódicas, correo electrónico, plataformas de gestión de tareas, reuniones de departamento o equipo, redes sociales, comité informativo, que permita una comunicación permanente, fluida entre los jefes inmediatos y los colaboradores de la institución.

Capítulo VI FUENTES DE INFORMACIÓN

6.1 Fuentes bibliográficas

- Becker, H. S. (1960). *Notes on the concept of commitment*. American Journal of Sociology.
- Borrini, A. (1997). *La empresa transparente*. Buenos Aires: Atlántida.
- Brandolini, A., Gonzales, M. y Hopkins, C. (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial McGraw Hill.
- De Cárdenas, M. (2011). *Evaluación experimental de una metodología de capacitación en trabajo en equipo en el ámbito organizacional*. Lima - Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Farro, D. (2013). *Condiciones Laborales y trabajo en equipo de los trabajadores de la cuna jardín Eusebio Arroniz Gómez de la Beneficiaria pública de Huacho*. Huacho - Perú: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, Perú.
- Garrido, M y otros. (2011). *Análisis de trabajo en equipo y liderazgo en equipos multidisciplinarios en servicios de salud pública*. Chile: Universidad de Chile.
- Lencioni, P. (2002). *Las cinco disfunciones de un equipo*. 6ta Edición.

- Lucas Marin, Antonio. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. S.A. BOSCH.
- Montero, M.; Rodriguez, D. (2015). *Comunicación Interna y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas, distrito de Iquitos, 2013*. Perú: Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.
- Palomo, L. (2012). *Plan de comunicación interna como herramienta para reforzar la cultura organizacional*. . Quito: UCE.
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. . Buenos Aires, Argentina: Edición 2008 – Editorial La cruzía DIRCOM.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. . México. : Editorial Prentice Hall.
- Ros, J. (2010). *Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos*. Barcelona.: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Torvá, A. (2003). *Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad*” . citado por (José Daniel Barquero y Mario Barquero).
- Villafañe, J. (1993). *La gestión de la comunicación interna en imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. . Madrid: Capítulo 7, Pirámide. Madrid.

6.2 Fuentes hemerográficas

- Pizzolante, I. (2004). La comunicación interna en las organizaciones. *Revista Académica con el Numero Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas*, <http://www.eumed.net/ce/2012/smm.html>. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2012/smm.html>
- Salvador, L. (2014). *Condiciones laborales y trabajo en equipo en operarios de la empresa silsa para el Hospital Arzobispo Loayza, Lima- 2014*. Obtenido de http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/TFCS_TTS47.pdf?sequence=1&isAllowed=y

6.3 Fuentes documentales

Bustamante, G. (2007). *La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa*. Lima: Escuela de Graduados. Pontificia Universidad Católica del Perú.

6.4 Fuentes electrónicas

Albert, S. y Whetten, D. (1985). *Identidad Organizacional*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X15000178>

Barón, R. (2006). *El liderazgo desde una perspectiva de multidominio*. Obtenido de Journal of personality and social: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138575812000321>

García y Lujan. (2001). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de <http://repository.unilivre.edu.co/bitstream/handle/10901/9585/Desarrollo%20de%20habilidades%20sociales%20de%20comunicaci%C3%B3n%20asertiva%20para%20el%20fortalecimiento%20de%20la%20convive.pdf?sequen>

Herzberg, F. (1959). *Teoría bifactorial. Artículo sobre la satisfacción laboral*. Centro Universitario Municipal Haydée Santamaría Cuadrado. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.pdf>

Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith. (2002). *La disciplina de los equipos*. Obtenido de https://www.falconi.com/wp-content/uploads/2015/11/artigo_10.pdf

Maslow, A. (2011). *Desarrollando Equipos*. Obtenido de <https://psicoportal.com/teorias-psicologicas/expectativa-de-vroom/>

Osorio, S. (2009). *La función de la comunicación interna y externa, como instrumento estratégico para mejorar el servicio al cliente en Madero y Maldonado, Corredores de Seguros S.A.* Obtenido de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis293.pdf>

Schmitt, W. (1996). *Equipos de negocios en Rubbermaid Inc.* Obtenido de <http://html.rincondelvago.com/equipo-de-negocios-de-una-empresa-americana.html>

Urbina, A. (2013). *El rol de la comunicación interna y la cultura organizacional, tras los procesos de adquisición entre dos empresas de servicios públicos, realizada con el personal de oficinas centrales de la Empresa Eléctrica de Guatemala S.A.* Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Una%F1a-Angela.pdf>



ANEXOS

01 MATRIZ DE CONSISTENCIA

COMUNICACIÓN INTERNA Y TRABAJO EN EQUIPO DE LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DEL HOSPITAL HUACHO HUAURA OYÓN Y SERVICIOS BÁSICOS DE SALUD, HUACHO, 2017						
PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	MUESTRA	DISEÑO	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Problema General ¿Qué relación existe entre la comunicación interna y el trabajo en equipo de los colaboradores administrativos del Hospital Huacho Huaura Oyón y Servicios Básicos de Salud, Huacho, 2017?</p> <p>Problemas Específicos: ¿Qué relación existe entre la comunicación descendente y el trabajo en equipo de los colaboradores administrativos del Hospital Huacho Huaura Oyón y Servicios Básicos de Salud, Huacho, 2017?</p> <p>¿Qué relación existe entre la comunicación ascendente y el trabajo en equipo de los colaboradores administrativos del Hospital Huacho Huaura Oyón y Servicios Básicos de Salud, Huacho, 2017?</p> <p>¿Qué relación existe entre la comunicación horizontal y el trabajo en equipo de los colaboradores administrativos del Hospital Huacho Huaura Oyón y Servicios Básicos de Salud, Huacho, 2017?</p>	<p>Objetivo General Determinar la relación existente entre la comunicación interna y el trabajo en equipo de los colaboradores administrativos del Hospital Huacho Huaura Oyón y Servicios Básicos de Salud, Huacho, 2017.</p> <p>Objetivos Específicos: Determinar la relación existente entre la comunicación descendente y el trabajo en equipo del Hospital Huacho Huaura Oyón y Servicios Básicos de Salud, Huacho, 2017.</p> <p>Determinar la relación existente entre la comunicación ascendente y el trabajo en equipo del Hospital Huacho Huaura Oyón y Servicios Básicos de Salud, Huacho, 2017.</p> <p>Determinar la relación existente entre la comunicación horizontal y el trabajo en equipo del Hospital Huacho Huaura Oyón y Servicios Básicos de Salud, Huacho, 2017.</p>	<p>Hipótesis General Existe relación deficiente entre la comunicación interna y el trabajo en equipo de los colaboradores administrativos del Hospital Huacho Huaura Oyón y Servicios Básicos de Salud, Huacho, 2017.</p> <p>Hipótesis Específicos: Existe relación deficiente entre la comunicación descendente y el trabajo en equipo del Hospital Huacho Huaura Oyón y Servicios Básicos de Salud, Huacho, 2017.</p> <p>Existe relación deficiente entre la comunicación ascendente y el trabajo del Hospital Huacho Huaura Oyón y Servicios Básicos de Salud, Huacho, 2017.</p> <p>Existe relación deficiente entre la comunicación horizontal y el trabajo en equipo del Hospital Huacho Huaura Oyón y Servicios Básicos de Salud, Huacho, 2017.</p>	<p>VARIABLE 1: DEFINICIÓN CONCEPTUAL Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida</p> <p>VARIABLE 1: DEFINICIÓN OPERACIONAL El trabajo en equipo será analizado mediante una encuesta a través de un cuestionario de preguntas que se le aplicará al personal administrativo del Hospital Huacho Huaura Oyón y Servicios Básicos de Salud de la provincia de Huaura.</p> <p>VARIABLE 2: DEFINICIÓN CONCEPTUAL La comunicación interna es aquella que se desarrolla en el interior de una determinada organización. Pero, en sí misma, la comunicación no es nada si no persigue, como cualquier otra actividad de la empresa, complementar la obtención del objetivo social de la misma.</p> <p>VARIABLE 2: DEFINICIÓN OPERACIONAL Se han analizado en términos cuantitativos y análisis cualitativos considerando el grado de comunicación interna del personal administrativo del Hospital Huacho Huaura Oyón y Servicios Básicos de Salud de la provincia de Huaura.</p>	<p>La población está conformada por 158 colaboradores administrativos del Hospital Huacho Huaura Oyón y Servicios Básicos de Salud.</p> <p>En este caso no se determinará ninguna muestra porque se encuestará a todas las unidades de análisis, denominado estadísticamente de tipo censal.</p>	<p>La investigación es básica de tipo correlacional, considerando que se buscará establecer la relación entre la variable 1 y la variable 2. (García y Lujan, 2001). En este caso se trata de establecer el nivel de correlación entre la comunicación interna y el trabajo en equipo de los colaboradores administrativos del Hospital Huacho Huaura Oyón y Servicios Básicos de Salud.</p>	<p>MÉTODO Método mixto, dado que, este método hará posible la representación de un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación, asimismo implica la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, fenómeno en estudio como sostienen.</p> <p>TECNICA - LA ENCUESTA Se aplicarán dos encuestas como medio de recolección de información, consiguiendo el apoyo de los colaboradores de la institución en referencia para poder transformar los datos obtenidos en conocimiento de la situación actual de la comunicación interna y el trabajo en equipo.</p> <p>INSTRUMENTOS Los instrumentos a utilizar serán dos encuestas. La primera está conformada por 30 preguntas (ítems) para la variable Comunicación Interna, cuyas alternativas de respuestas son una adaptación de la escala de Likert, y organizadas en tres dimensiones temáticas sobre la comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal. La segunda encuesta está conformada por 30 preguntas (ítems) para la variable Trabajo en Equipo, cuyas alternativas de respuestas son una adaptación de la escala de Likert, y organizadas en tres dimensiones temáticas sobre gerencia del equipo, definición de prioridades y reconocimiento a los miembros.</p>

02 INSTRUMENTOS PARA LA TOMA DE DATOS

ENCUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Área donde labora:

Edad:

Sexo:

ESTIMADO COLABORADOR

La presente encuesta tiene por objetivo recopilar información sobre la comunicación interna en la institución dónde vienes laborando; lo que necesitamos es que respondas de manera espontánea y sincera, a fin de que podamos tomar medidas y mejorar la comunicación en esta institución. Las respuestas pueden darse marcando con un aspa (X) en la columna del número que tu consideres conveniente.

1. COMUNICACIÓN DESCENDENTE

1	Nunca	2	Casi Nunca	3	A veces	4	Casi Siempre	5	Siempre
1	Mis jefes nos comunican que existe el Manual de Organización y Funciones								
2	Mis jefes nos entrenan sobre las políticas de trabajo de la institución								
3	Mis jefes refuerzan frecuentemente nuestros conocimientos.								
4	Mis jefes motivan el trabajo que realizo.								
5	Existe adecuada comunicación con mis jefes.								
6	Se hace uso adecuado de los periódicos murales para informar sobre las disposiciones y normas que establece el hospital.								
7	Existe un buzón de sugerencias y se toma en cuenta nuestras opiniones.								
8	Los directivos toman en cuenta nuestras sugerencias.								
9	Los jefes inmediatos nos brindan un resumen del trabajo realizado.								
10	Los jefes organizan la información de tu trabajo.								

2. COMUNICACIÓN ASCENDENTE

1	Nunca	2	Casi Nunca	3	A veces	4	Casi Siempre	5	Siempre
---	-------	---	------------	---	---------	---	--------------	---	---------

11	Mantenemos comunicación empática con los jefes.								
12	La comunicación con los jefes inmediatos es efectiva.								
13	La dirección enfatiza la necesidad de brindar y recibir informaciones.								
14	Informamos a los superiores sobre el progreso en el trabajo.								
15	Informamos a los superiores sobre algún problema que surge en la institución.								
16	Los directivos se preocupan por conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio.								
17	Me siento protagonista de los objetivos corporativos.								
18	Logramos el máximo aprovechamiento de las ideas.								
19	La dirección estimula el consenso en la institución.								
20	La dirección estimula el autoanálisis y la reflexión.								

3. COMUNICACIÓN HORIZONTAL

1	Nunca	2	Casi Nunca	3	A veces	4	Casi Siempre	5	Siempre
---	-------	---	------------	---	---------	---	--------------	---	---------

21	La dirección toma decisiones asertivas y adecuadas en el trabajo.								
22	Los jefes toman en cuenta las opiniones de los colaboradores.								
23	La dirección se preocupa permanentemente por mejorar el desarrollo organizativo de sus colaboradores.								
24	La dirección promueve la integración en los procesos de gestión.								
25	La dirección coordina permanentemente con las demás áreas.								
26	Trata de ser empático con mis compañeros.								
27	Soy capaz de ayudar en el trabajo si alguien me lo pide.								
28	La solidaridad siempre está presente en nuestros actos.								
29	La opinión del resto si me importa.								
30	Si alguien maneja mejor los conocimientos nos orienta.								

PROTOCOLO DE CALIFICACIÓN DE LA ENCUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Revisado IPAE (2012)

Esta encuesta es un instrumento que sirve para evaluar la existencia de un tipo de comunicación interna en una organización en general. Asimismo, mide también tres dimensiones por separado: La comunicación ascendente y la comunicación horizontal.

La calificación se procede considerando un orden desde 01 a 05, siendo el puntaje total entre 01 a 150 puntos. Finalmente se saca un total y se compara con las tablas que figuran a continuación comparándolos para arribar a un diagnóstico.

I. Resultado Total

Nivel de Logro	Equivalencia cuantitativa
De 01 de 50 puntos	Mala comunicación interna.
De 51 de 100 puntos	Regular comunicación interna.
De 101 de 150 puntos	Alta comunicación interna.

II. Resultado por Dimensiones

Nivel de Logro	Equivalencia cuantitativa
De 01 de 5 puntos	Mala comunicación interna.
De 16 de 30 puntos	Regular comunicación interna.
De 31 de 45 puntos	Alta comunicación interna.

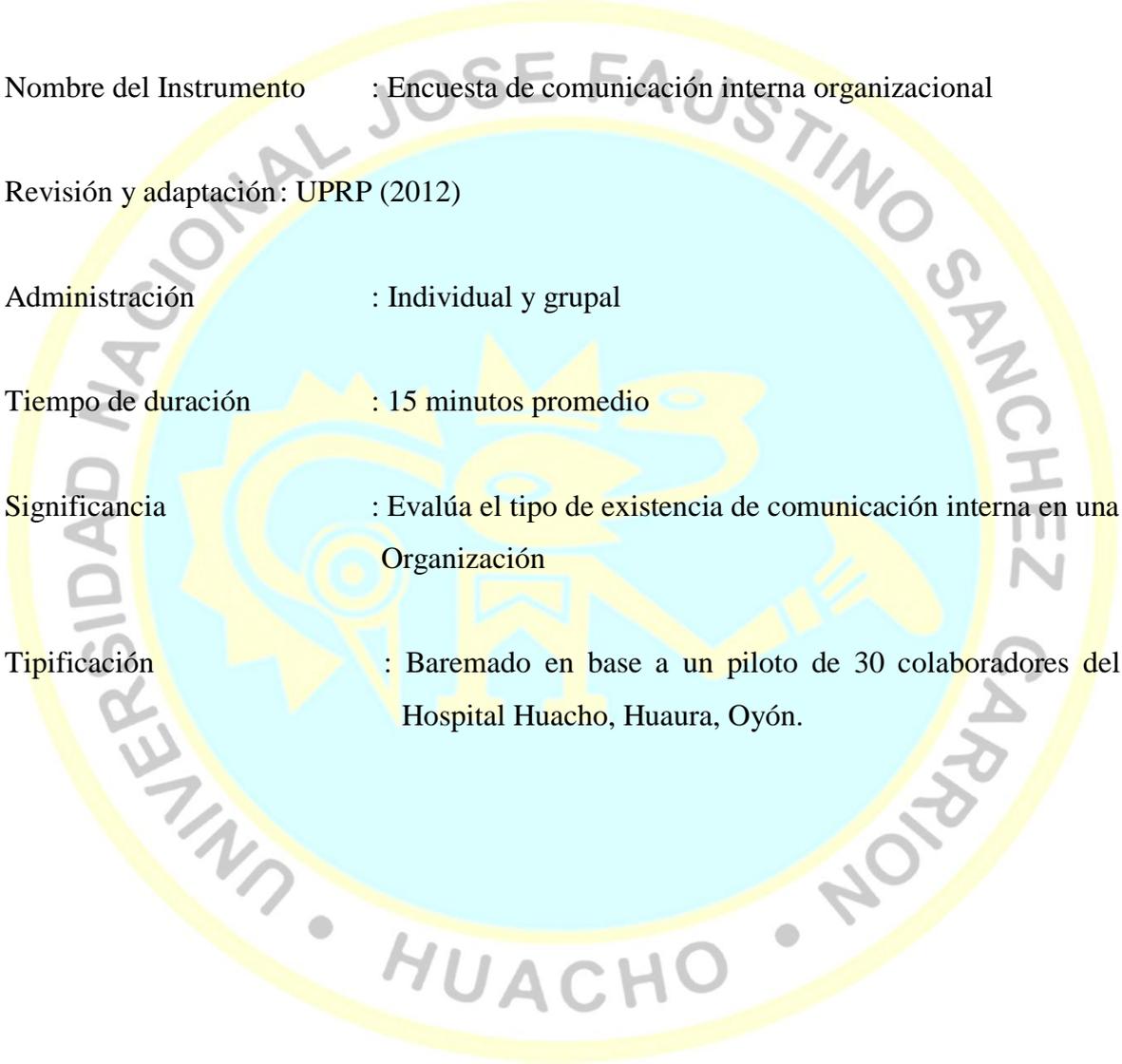
NIVELES DE COMUNICACIÓN INTERNA

A continuación, se señalan algunas características de la forma en la que se establecen la comunicación interna en una organización; de acuerdo a sus respuestas y logros son comparados con una equivalencia cuantitativa del siguiente modo:

1. **Mala comunicación interna.** - Es aquella forma de comunicación dentro de una organización en la que hay carencia de empatía, los colaboradores, se limitan a desarrollar su lado más por intuición y la rutina que por razones que la estimulen a ser elementos activos y positivos en las relaciones interpersonales. Existe un contacto entre ellos incompleto y carente de emotividad; que no ayuda a que la organización se desarrolle de manera adecuada.
2. **Regular comunicación interna.** - Es aquel tipo de comunicación en donde existe cierto nivel de empatía en las relaciones interpersonales, cierto nivel de escucha, tolerancia y comprensión entre lo que se dice y lo que se escucha y entiende. Con un buen liderazgo puede mejorarse y hacer que se convierta en una buena comunicación, pero también si no se le corrige y mejora a tiempo esto puede caer fácilmente en una mala comunicación interna en una organización determinada.
3. **Buena comunicación interna.** - es aquella en donde se establece una comunicación fluida, oportuna y adecuada, que a la vez permite que los colaboradores e integrantes de la organización viven en un buen clima organizacional. Este nivel de comunicación siempre será el más adecuado para los intereses de las organizaciones ya que los beneficiados son desde las esferas más altas hasta los niveles bases dentro de la organización.

FICHA TECNICA DE LA ENCUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA

FICHA TÉCNICA



Nombre del Instrumento	: Encuesta de comunicación interna organizacional
Revisión y adaptación:	UPRP (2012)
Administración	: Individual y grupal
Tiempo de duración	: 15 minutos promedio
Significancia	: Evalúa el tipo de existencia de comunicación interna en una Organización
Tipificación	: Baremado en base a un piloto de 30 colaboradores del Hospital Huacho, Huaura, Oyón.

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO – IPAE

IPAE (2012)

A continuación, encontrarás una serie de situaciones que se dan en tu trabajo. Responde de acuerdo con la frecuencia con que te ocurren las situaciones marcando en cualquiera de las alternativas de cada fila. Recuerda que los resultados serán útiles en la medida que respondas con franqueza, considerando lo siguiente:

1	Nunca	2	Casi nunca	3	Pocas Veces	4	Casi Siempre	5	Siempre
---	-------	---	------------	---	----------------	---	-----------------	---	---------

TENENCIA DE METAS						
1	Cuando alguien hace muy bien un trabajo voy y lo felicito.	1	2	3	4	5
2	El trabajo de cada uno de nosotros ayuda a que la municipalidad tenga una buena imagen.	1	2	3	4	5
3	Todos los trabajadores de limpieza queremos terminar bien nuestra jornada.	1	2	3	4	5
4	Somos generosos entre todos al decirnos que cumpliremos con nuestro trabajo.	1	2	3	4	5
5	Nos reunimos y hablamos con los compañeros antes de iniciar la jornada.	1	2	3	4	5
GERENCIA DEL EQUIPO						
6	La jefe conversa con nosotros sobre los trabajos a realizar.	1	2	3	4	5
7	El jefe vigila, nos orienta para hacer mejor el trabajo.	1	2	3	4	5

1	Nunca	2	Casi nunca	3	Pocas Veces	4	Casi Siempre	5	Siempre
---	-------	---	------------	---	-------------	---	--------------	---	---------

8	Antes de salir a recorrer a limpiar las calles conversamos del trabajo.	1	2	3	4	5
9	Todos confiamos en todos y trabajamos con confianza como compañeros que somos.	1	2	3	4	5
10	Para todos nosotros, todo lo que se haga como parte del trabajo es importante.	1	2	3	4	5
DEFINICIÓN DE PRIORIDADES						
11	Hay casos y labores que tienen más importancia que otros y eso lo conversamos.	1	2	3	4	5
12	Todos somos importantes, en el puesto correspondiente; nadie es más que otro.	1	2	3	4	5
13	Cuando alguien da una buena idea para mejorar el trabajo tenemos que reconocerlo.	1	2	3	4	5
14	Hay dibujos y señales que están colocados para ver cuando hicimos un mejor trabajo.	1	2	3	4	5
15	Cuando hay trabajo de última hora todos ponemos de nuestra parte y lo resolvemos.	1	2	3	4	5
ATENCIÓN A LOS MIEMBROS						
16	Los jefes son buenos y reconocen quien hizo mejor el trabajo.	1	2	3	4	5
17	Nos dicen que todos tenemos que colaborar entre todos en las tareas.	1	2	3	4	5
18	Es bueno reconocer el trabajo de los compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5

1	Nunca	2	Casi nunca	3	Pocas Veces	4	Casi Siempre	5	Siempre
---	-------	---	------------	---	-------------	---	--------------	---	---------

19	Es bueno que reconozcan nuestro trabajo el resto de compañeros.	1	2	3	4	5
20	Nuestros jefes le dan valor a cada cosa que hagamos en el trabajo	1	2	3	4	5
VALORACIÓN DE LAS CONTRIBUCIONES						
21	Cuando hacemos bien el trabajo de limpieza los jefes lo dicen en voz alta.	1	2	3	4	5
22	A los compañeros y a mí nos gusta trabajar en armonía.	1	2	3	4	5
23	Cuando alguien da una nueva idea y es buena se lo reconocemos.	1	2	3	4	5
24	Así sea pequeña la nueva idea de alguien del trabajo lo aceptamos.	1	2	3	4	5
25	El dinero que nos pagan tenemos que ganarlo de buena manera.	1	2	3	4	5

FICHA TECNICA DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO - IPAE

Revisado (2012)

FICHA TECNICA

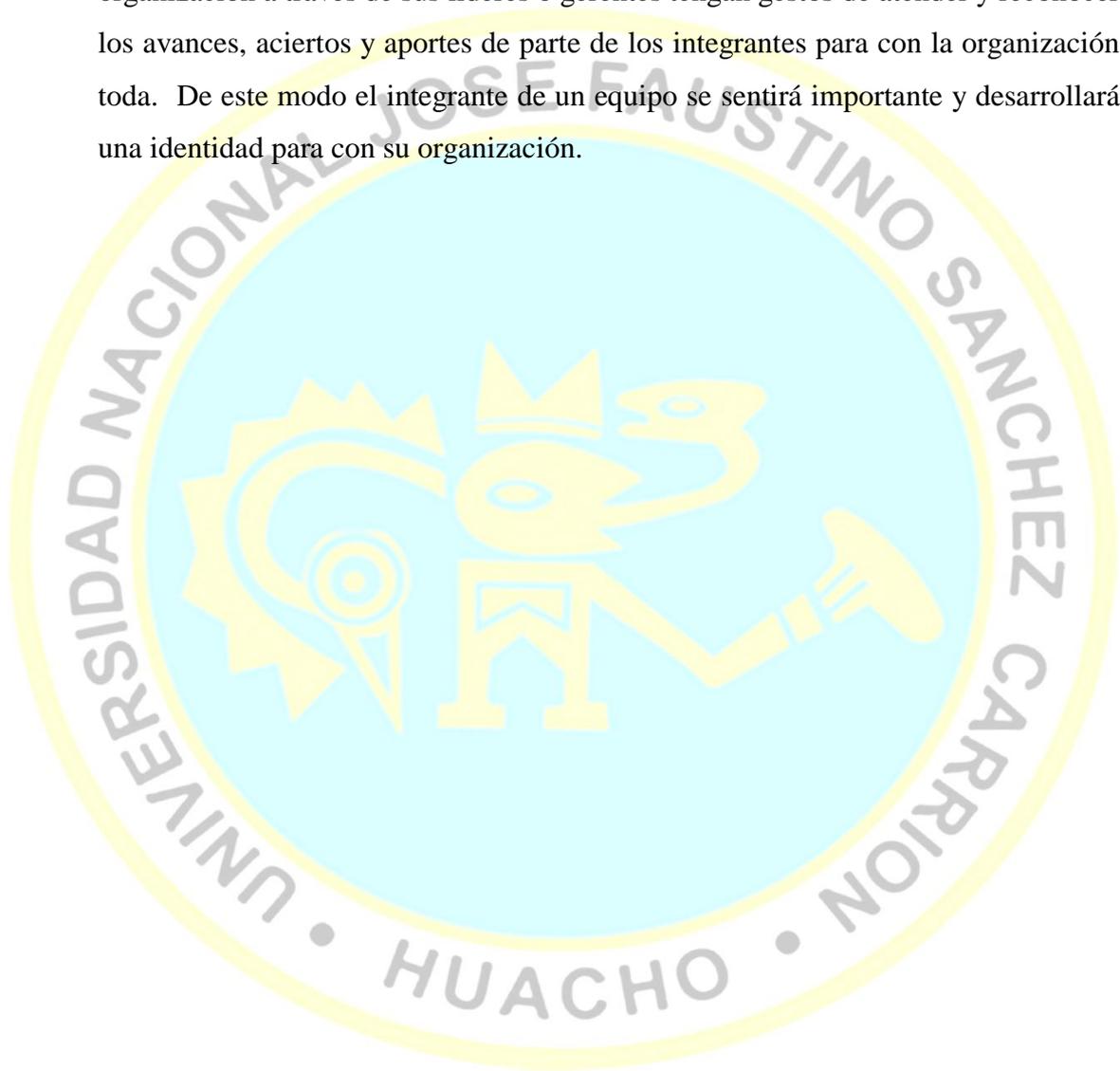
Nombre del instrumento	: Instrumento de medición de trabajo en equipo- IPAE
Revisión y estandarización	: IPAE 2012
Administración	: Individual o grupal
Tiempo de duración	: 30 minutos promedio
Significación	: Evalúa las características y formas de trabajo en equipo en una organización determinada
Tipificación	: Baremado en base a un piloto de 30 colaboradores del Hospital Huacho, Huaura, Oyón.

DIMENSIONES QUE EVALÚA:

- 1. Tenencia de Metas.** - Mide el nivel de objetivos que cada miembro tiene como individuo y como parte integrante de un equipo de trabajo en una realidad determina.
- 2. Gerencia del Equipo.** - La forma como los lideres o responsables del equipo administran una forma de control, estimulación, motivación a fin de que el equipo tenga una performance más o menos coherente a través de tiempo en un contexto determinado.
- 3. Definición de Prioridades.** - Tener claridad por parte de cada uno de los miembros y el equipo en general las prioridades dentro de una organización a fin de que con sus acciones pueda ser lo menos impertinentes y ser por el contrario más proactivos en su quehacer cotidiano.

4. **Atención a los Miembros.** - Cada miembro de un equipo en una realidad diferente que posee sus propias experiencias, que tiene sus propios antecedentes, sus propias aspiraciones en una organización, pero que a la vez tiene que ser capaz de anteponer el interés de la organización.

5. **Valoración de las Contribuciones.** - Es sumamente alentador cuando la organización a través de sus líderes o gerentes tengan gestos de atender y reconocer los avances, aciertos y aportes de parte de los integrantes para con la organización toda. De este modo el integrante de un equipo se sentirá importante y desarrollará una identidad para con su organización.



PROTOCOLO DE CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICION DE TRABAJO EN EQUIPO – IPAE

Verifique que ha calificado todas las afirmaciones dadas en la escala, si dejó alguna en blanco márkela ahora. A continuación, siga los pasos indicados:

Paso 1: Sume los puntajes de los ítems 1, 2, 3, 4, 5, así obtendrá su puntaje en escala parcial: **TENENCIA DE METAS.**

Paso 2: Sume los puntajes de los ítems 6, 7, 8, 9, 10, así obtendrá su puntaje en escala parcial: **GERENCIA DEL EQUIPO.**

Paso 3: Sume los puntajes de los ítems 11, 12, 13, 14, 15, así obtendrá su puntaje en escala parcial: **DEFINIR PRIORIDADES.**

Paso 4: Sume los puntajes de los ítems 16, 17, 18, 19, 20, así obtendrá su puntaje en escala parcial: **ATENCION A LOS MIEMBREOS.**

Paso 5: Sume los puntajes de los ítems 21, 22, 23, 24, 25, así obtendrá u puntaje en escala parcial: **VALORACION DE LAS CONTRIBUCIONES.**

Paso 6: Sume los **CINCO** puntajes obtenidos y obtendrá su puntaje en la escala completa: **TRABAJO EN EQUIPO.**

INTERPRETACIÓN

Para interpretar los puntajes en las Escalas Parciales, emplee los siguientes criterios:

05 – 10 puntos	Muy bajo
10 – 15 puntos	Bajo
16 – 20 puntos	Moderado
21 – 25 puntos	Alto
26 – 30 puntos	Muy alto

Para interpretar los puntajes en la Escala Completa, **TRABAJO EN EQUIPO**, emplee los siguientes criterios:

25 – 50 puntos	Muy bajo
51 – 75 puntos	Bajo
76 – 100 puntos	Moderado
101 – 125 puntos	Alto
126 – 150 puntos	Muy alto

DISCRIMINACIÓN ESTADÍSTICA DE LOS ITEMS (VALIDEZ)

observamos nuestro valor calculado para el instrumento de medición nos da coeficientes de **0.849** (Alfa de Crombach) Confiables

Instrumento de medición de Trabajo en Equipo - IPAE ESTADÍSTICAS DE FIABILIDAD

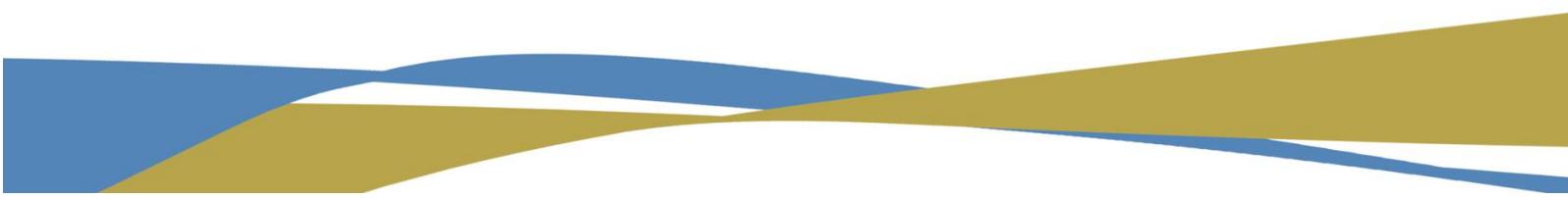
Piloto	
Alfa de Crombach	0.849
N° de Ítems	25
N° de Casos	30

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Crombach si el elemento se ha suprimido
IT_1	71.333	46.33	0.975	0.806
IT_2	71.333	50.33	0.163	0.845
IT_3	71.000	49.00	0.619	0.818
IT_4	71.000	49.00	0.619	0.818
IT_5	71.000	49.00	0.619	0.818
IT_6	71.000	52.00	0.24	0.831
IT_7	71.000	49.00	0.619	0.818
IT_8	71.000	52.00	0.24	0.831
IT_9	71.333	46.33	0.975	0.806
IT_10	71.000	52.00	0.24	0.831
IT_11	71.333	57.33	0.381	0.85
IT_12	71.000	52.00	0.24	0.831
IT_13	71.000	63.00	0.982	0.867
IT_14	71.667	54.33	0	0.833
IT_15	71.000	52.00	0.24	0.831
IT_16	71.000	49.00	0.619	0.818
IT_17	71.000	49.00	0.619	0.818
IT_18	71.667	44.33	0.676	0.811
IT_19	71.000	52.00	0.24	0.831
IT_20	71.000	49.00	0.619	0.818
IT_21	71.000	49.00	0.619	0.818
IT_22	71.000	52.00	0.24	0.831
IT_23	71.000	52.00	0.24	0.831
IT_24	71.000	49.00	0.619	0.818
IT_25	71.000	49.00	0.619	0.818

Trabajo en Equipo de lo colaboradores administrativos del Hospital Huacho Huaura

Oyón y servicios básicos de salud, Huacho, 2017



ANEXO

DIMENSION 1		DIMENSION 2		DIMENSION 3		VARIABLE 1		VARIABLE 2	
Val. Cuant	Val. Cualitativo	Val. Cuant	Val. Cualitativo	Val. Cuant	Val. Cualitativo	Val. Cuant	Val. Cualitativo	Val. Cuant	Val. Cualitativo
23	Mala comunicacion interna	30	Regular comunicacion ascendente	30	Regular comunicacion horizontal	85	Buena comunicacion interna	71	Moderado trabajo en equipo
27	Regular comunicacion interna	25	Regular comunicacion ascendente	30	Regular comunicacion horizontal	82	Regular comunicacion interna	66	Moderado trabajo en equipo
26	Regular comunicacion interna	24	Regular comunicacion ascendente	30	Regular comunicacion horizontal	80	Regular comunicacion interna	65	Bajo trabajo en equipo
18	Mala comunicacion interna	18	Mala comunicacion ascendente	16	Mala comunicacion horizontal	52	Mala comunicacion interna	44	Muy bajo trabajo en equipo
20	Mala comunicacion interna	21	Mala comunicacion ascendente	24	Regular comunicacion horizontal	65	Mala comunicacion interna	56	Bajo trabajo en equipo
18	Mala comunicacion interna	19	Mala comunicacion ascendente	26	Regular comunicacion horizontal	63	Mala comunicacion interna	54	Bajo trabajo en equipo
18	Mala comunicacion interna	18	Mala comunicacion ascendente	19	Mala comunicacion horizontal	55	Mala comunicacion interna	47	Bajo trabajo en equipo
19	Mala comunicacion interna	26	Regular comunicacion ascendente	19	Mala comunicacion horizontal	64	Buena comunicacion interna	54	Bajo trabajo en equipo
17	Mala comunicacion interna	18	Mala comunicacion ascendente	20	Mala comunicacion horizontal	55	Mala comunicacion interna	46	Bajo trabajo en equipo
23	Mala comunicacion interna	18	Mala comunicacion ascendente	16	Mala comunicacion horizontal	57	Mala comunicacion interna	51	Bajo trabajo en equipo
21	Mala comunicacion interna	16	Mala comunicacion ascendente	16	Mala comunicacion horizontal	53	Mala comunicacion interna	47	Bajo trabajo en equipo
22	Mala comunicacion interna	25	Regular comunicacion ascendente	26	Regular comunicacion horizontal	73	Mala comunicacion interna	62	Bajo trabajo en equipo
17	Mala comunicacion interna	20	Mala comunicacion ascendente	19	Mala comunicacion horizontal	56	Mala comunicacion interna	47	Bajo trabajo en equipo
18	Mala comunicacion interna	22	Mala comunicacion ascendente	17	Mala comunicacion horizontal	57	Mala comunicacion interna	49	Bajo trabajo en equipo
27	Regular comunicacion interna	26	Regular comunicacion ascendente	21	Mala comunicacion horizontal	74	Buena comunicacion interna	61	Bajo trabajo en equipo
20	Mala comunicacion interna	18	Mala comunicacion ascendente	19	Mala comunicacion horizontal	57	Mala comunicacion interna	47	Bajo trabajo en equipo
18	Mala comunicacion interna	22	Mala comunicacion ascendente	28	Regular comunicacion horizontal	68	Mala comunicacion interna	56	Bajo trabajo en equipo
19	Mala comunicacion interna	18	Mala comunicacion ascendente	19	Mala comunicacion horizontal	56	Mala comunicacion interna	46	Bajo trabajo en equipo
22	Mala comunicacion interna	21	Mala comunicacion ascendente	18	Mala comunicacion horizontal	64	Mala comunicacion interna	55	Bajo trabajo en equipo
20	Mala comunicacion interna	18	Mala comunicacion ascendente	18	Mala comunicacion horizontal	56	Mala comunicacion interna	44	Muy bajo trabajo en equipo
23	Mala comunicacion interna	19	Mala comunicacion ascendente	29	Regular comunicacion horizontal	71	Mala comunicacion interna	57	Bajo trabajo en equipo
22	Mala comunicacion interna	20	Mala comunicacion ascendente	20	Mala comunicacion horizontal	62	Mala comunicacion interna	52	Bajo trabajo en equipo
22	Mala comunicacion interna	10	Mala comunicacion ascendente	10	Mala comunicacion horizontal	44	Mala comunicacion interna	39	Muy bajo trabajo en equipo
20	Mala comunicacion interna	30	Regular comunicacion ascendente	30	Regular comunicacion horizontal	87	Mala comunicacion interna	72	Moderado trabajo en equipo
23	Mala comunicacion interna	10	Mala comunicacion ascendente	10	Mala comunicacion horizontal	43	Mala comunicacion interna	38	Muy bajo trabajo en equipo
22	Mala comunicacion interna	30	Regular comunicacion ascendente	30	Regular comunicacion horizontal	85	Buena comunicacion interna	70	Moderado trabajo en equipo
22	Mala comunicacion interna	10	Mala comunicacion ascendente	10	Mala comunicacion horizontal	45	Mala comunicacion interna	40	Muy bajo trabajo en equipo
24	Regular comunicacion interna	30	Regular comunicacion ascendente	30	Regular comunicacion horizontal	84	Buena comunicacion interna	69	Moderado trabajo en equipo
27	Regular comunicacion interna	20	Mala comunicacion ascendente	12	Mala comunicacion horizontal	59	Mala comunicacion interna	54	Bajo trabajo en equipo
31	Regular comunicacion interna	15	Mala comunicacion ascendente	29	Regular comunicacion horizontal	75	Regular comunicacion interna	60	Bajo trabajo en equipo

28	Regular comunicacion interna	29	Regular comunicacion ascendente	11	Mala comunicacion horizontal	68	Mala comunicacion interna	63	Bajo trabajo en equipo
30	Regular comunicacion interna	29	Regular comunicacion ascendente	29	Regular comunicacion horizontal	88	Regular comunicacion interna	73	Moderado trabajo en equipo
22	Mala comunicacion interna	18	Mala comunicacion ascendente	29	Regular comunicacion horizontal	69	Mala comunicacion interna	54	Bajo trabajo en equipo
19	Mala comunicacion interna	18	Mala comunicacion ascendente	28	Regular comunicacion horizontal	65	Mala comunicacion interna	50	Bajo trabajo en equipo
32	Regular comunicacion interna	22	Mala comunicacion ascendente	29	Regular comunicacion horizontal	83	Regular comunicacion interna	68	Moderado trabajo en equipo
38	Buena comunicacion interna	25	Regular comunicacion ascendente	48	Buena comunicacion horizontal	111	Buena comunicacion interna	86	Alto trabajo en equipo
31	Regular comunicacion interna	40	Buena comunicacion ascendente	40	Buena comunicacion horizontal	111	Buena comunicacion interna	91	Alto trabajo en equipo
19	Mala comunicacion interna	10	Mala comunicacion ascendente	10	Mala comunicacion horizontal	39	Mala comunicacion interna	34	Muy bajo trabajo en equipo
32	Regular comunicacion interna	20	Mala comunicacion ascendente	20	Mala comunicacion horizontal	72	Regular comunicacion interna	62	Bajo trabajo en equipo
42	Buena comunicacion interna	20	Mala comunicacion ascendente	42	Buena comunicacion horizontal	104	Regular comunicacion interna	79	Moderado trabajo en equipo
29	Regular comunicacion interna	18	Mala comunicacion ascendente	32	Regular comunicacion horizontal	79	Regular comunicacion interna	59	Bajo trabajo en equipo
18	Mala comunicacion interna	19	Mala comunicacion ascendente	18	Mala comunicacion horizontal	55	Mala comunicacion interna	49	Bajo trabajo en equipo
19	Mala comunicacion interna	20	Mala comunicacion ascendente	18	Mala comunicacion horizontal	57	Mala comunicacion interna	48	Bajo trabajo en equipo
39	Buena comunicacion interna	17	Mala comunicacion ascendente	34	Regular comunicacion horizontal	90	Regular comunicacion interna	70	Moderado trabajo en equipo
37	Regular comunicacion interna	19	Mala comunicacion ascendente	38	Buena comunicacion horizontal	94	Regular comunicacion interna	69	Moderado trabajo en equipo
30	Regular comunicacion interna	23	Mala comunicacion ascendente	41	Buena comunicacion horizontal	94	Regular comunicacion interna	69	Moderado trabajo en equipo
22	Mala comunicacion interna	18	Mala comunicacion ascendente	20	Mala comunicacion horizontal	60	Mala comunicacion interna	51	Bajo trabajo en equipo
31	Regular comunicacion interna	20	Mala comunicacion ascendente	21	Mala comunicacion horizontal	72	Regular comunicacion interna	62	Bajo trabajo en equipo
30	Regular comunicacion interna	15	Mala comunicacion ascendente	47	Buena comunicacion horizontal	92	Regular comunicacion interna	67	Moderado trabajo en equipo
31	Regular comunicacion interna	29	Regular comunicacion ascendente	38	Buena comunicacion horizontal	98	Regular comunicacion interna	78	Moderado trabajo en equipo
17	Mala comunicacion interna	29	Regular comunicacion ascendente	11	Mala comunicacion horizontal	57	Mala comunicacion interna	52	Bajo trabajo en equipo
28	Regular comunicacion interna	18	Mala comunicacion ascendente	20	Mala comunicacion horizontal	66	Mala comunicacion interna	56	Bajo trabajo en equipo
29	Regular comunicacion interna	18	Mala comunicacion ascendente	28	Regular comunicacion horizontal	75	Regular comunicacion interna	60	Bajo trabajo en equipo
22	Mala comunicacion interna	19	Mala comunicacion ascendente	19	Mala comunicacion horizontal	60	Mala comunicacion interna	51	Bajo trabajo en equipo
28	Regular comunicacion interna	25	Regular comunicacion ascendente	30	Regular comunicacion horizontal	83	Regular comunicacion interna	68	Moderado trabajo en equipo
18	Mala comunicacion interna	18	Mala comunicacion ascendente	18	Mala comunicacion horizontal	54	Mala comunicacion interna	47	Bajo trabajo en equipo
28	Regular comunicacion interna	24	Regular comunicacion ascendente	26	Regular comunicacion horizontal	78	Regular comunicacion interna	58	Bajo trabajo en equipo
29	Regular comunicacion interna	30	Regular comunicacion ascendente	34	Regular comunicacion horizontal	93	Regular comunicacion interna	73	Moderado trabajo en equipo

26	Regular comunicacion interna	25	Regular comunicacion ascendente	24	Regular comunicacion horizontal	75	Regular comunicacion interna	65	Bajo trabajo en equipo
32	Regular comunicacion interna	23	Mala comunicacion ascendente	35	Regular comunicacion horizontal	90	Regular comunicacion interna	65	Bajo trabajo en equipo
19	Mala comunicacion interna	19	Mala comunicacion ascendente	10	Mala comunicacion horizontal	48	Mala comunicacion interna	43	Muy bajo trabajo en equipo
20	Mala comunicacion interna	21	Mala comunicacion ascendente	15	Mala comunicacion horizontal	56	Mala comunicacion interna	51	Bajo trabajo en equipo
27	Regular comunicacion interna	24	Regular comunicacion ascendente	30	Regular comunicacion horizontal	81	Regular comunicacion interna	66	Moderado trabajo en equipo
30	Regular comunicacion interna	30	Regular comunicacion ascendente	30	Regular comunicacion horizontal	90	Regular comunicacion interna	75	Moderado trabajo en equipo
28	Regular comunicacion interna	30	Regular comunicacion ascendente	30	Regular comunicacion horizontal	88	Regular comunicacion interna	73	Moderado trabajo en equipo
19	Mala comunicacion interna	18	Mala comunicacion ascendente	18	Mala comunicacion horizontal	55	Mala comunicacion interna	46	Bajo trabajo en equipo
18	Mala comunicacion interna	17	Mala comunicacion ascendente	18	Mala comunicacion horizontal	53	Mala comunicacion interna	44	Muy bajo trabajo en equipo
30	Regular comunicacion interna	30	Regular comunicacion ascendente	30	Regular comunicacion horizontal	90	Regular comunicacion interna	75	Moderado trabajo en equipo
31	Regular comunicacion interna	50	Buena comunicacion ascendente	50	Buena comunicacion horizontal	131	Buena comunicacion interna	106	Muy alto trabajo en equipo
20	Mala comunicacion interna	20	Mala comunicacion ascendente	19	Mala comunicacion horizontal	59	Mala comunicacion interna	49	Bajo trabajo en equipo
20	Mala comunicacion interna	18	Mala comunicacion ascendente	16	Mala comunicacion horizontal	54	Mala comunicacion interna	46	Bajo trabajo en equipo
32	Regular comunicacion interna	50	Buena comunicacion ascendente	50	Buena comunicacion horizontal	132	Buena comunicacion interna	107	Muy alto trabajo en equipo
35	Regular comunicacion interna	40	Buena comunicacion ascendente	40	Buena comunicacion horizontal	115	Buena comunicacion interna	95	Alto trabajo en equipo
18	Mala comunicacion interna	15	Mala comunicacion ascendente	16	Mala comunicacion horizontal	49	Mala comunicacion interna	42	Muy bajo trabajo en equipo
18	Mala comunicacion interna	18	Mala comunicacion ascendente	19	Mala comunicacion horizontal	55	Mala comunicacion interna	53	Bajo trabajo en equipo
40	Buena comunicacion interna	34	Regular comunicacion ascendente	23	Mala comunicacion horizontal	97	Regular comunicacion interna	79	Moderado trabajo en equipo
34	Regular comunicacion interna	32	Regular comunicacion ascendente	32	Regular comunicacion horizontal	98	Regular comunicacion interna	81	Moderado trabajo en equipo
17	Mala comunicacion interna	18	Mala comunicacion ascendente	19	Regular comunicacion horizontal	54	Mala comunicacion interna	58	Bajo trabajo en equipo
17	Mala comunicacion interna	13	Mala comunicacion ascendente	17	Mala comunicacion horizontal	47	Mala comunicacion interna	40	Muy bajo trabajo en equipo
26	Regular comunicacion interna	21	Mala comunicacion ascendente	19	Mala comunicacion horizontal	66	Mala comunicacion interna	52	Bajo trabajo en equipo
31	Regular comunicacion interna	19	Mala comunicacion ascendente	30	Regular comunicacion horizontal	80	Regular comunicacion interna	61	Bajo trabajo en equipo
30	Regular comunicacion interna	17	Mala comunicacion ascendente	33	Regular comunicacion horizontal	80	Regular comunicacion interna	59	Bajo trabajo en equipo
20	Mala comunicacion interna	29	Regular comunicacion ascendente	29	Regular comunicacion horizontal	78	Regular comunicacion interna	63	Bajo trabajo en equipo
21	Mala comunicacion interna	24	Regular comunicacion ascendente	20	Mala comunicacion horizontal	65	Mala comunicacion interna	54	Bajo trabajo en equipo
39	Buena comunicacion interna	17	Mala comunicacion ascendente	17	Mala comunicacion horizontal	73	Regular comunicacion interna	63	Bajo trabajo en equipo
28	Regular comunicacion interna	27	Regular comunicacion ascendente	28	Regular comunicacion horizontal	83	Regular comunicacion interna	68	Moderado trabajo en equipo
27	Regular comunicacion interna	25	Regular comunicacion ascendente	27	Regular comunicacion horizontal	79	Regular comunicacion interna	67	Moderado trabajo en equipo

18	Mala comunicacion interna	19	Mala comunicacion ascendente	19	Mala comunicacion horizontal	56	Mala comunicacion interna	48	Bajo trabajo en equipo
22	Mala comunicacion interna	19	Mala comunicacion ascendente	19	Mala comunicacion horizontal	64	Mala comunicacion interna	59	Bajo trabajo en equipo
20	Mala comunicacion interna	21	Mala comunicacion ascendente	18	Mala comunicacion horizontal	59	Mala comunicacion interna	48	Bajo trabajo en equipo
34	Regular comunicacion interna	28	Regular comunicacion ascendente	29	Regular comunicacion horizontal	91	Regular comunicacion interna	77	Moderado trabajo en equipo
19	Mala comunicacion interna	19	Mala comunicacion ascendente	21	Mala comunicacion horizontal	59	Mala comunicacion interna	53	Bajo trabajo en equipo
27	Regular comunicacion interna	15	Mala comunicacion ascendente	28	Regular comunicacion horizontal	70	Mala comunicacion interna	52	Bajo trabajo en equipo
28	Regular comunicacion interna	28	Regular comunicacion ascendente	22	Mala comunicacion horizontal	78	Regular comunicacion interna	65	Bajo trabajo en equipo
27	Regular comunicacion interna	28	Regular comunicacion ascendente	14	Mala comunicacion horizontal	69	Mala comunicacion interna	62	Bajo trabajo en equipo
31	Regular comunicacion interna	18	Mala comunicacion ascendente	29	Regular comunicacion horizontal	78	Regular comunicacion interna	62	Bajo trabajo en equipo
20	Mala comunicacion interna	14	Mala comunicacion ascendente	27	Regular comunicacion horizontal	61	Mala comunicacion interna	49	Bajo trabajo en equipo
23	Mala comunicacion interna	21	Mala comunicacion ascendente	20	Mala comunicacion horizontal	64	Mala comunicacion interna	55	Bajo trabajo en equipo
22	Mala comunicacion interna	18	Mala comunicacion ascendente	17	Mala comunicacion horizontal	57	Mala comunicacion interna	48	Bajo trabajo en equipo
29	Regular comunicacion interna	28	Regular comunicacion ascendente	24	Regular comunicacion horizontal	81	Regular comunicacion interna	70	Moderado trabajo en equipo
28	Regular comunicacion interna	27	Regular comunicacion ascendente	29	Regular comunicacion horizontal	84	Regular comunicacion interna	69	Moderado trabajo en equipo
28	Regular comunicacion interna	17	Mala comunicacion ascendente	20	Mala comunicacion horizontal	65	Mala comunicacion interna	55	Bajo trabajo en equipo
18	Mala comunicacion interna	19	Mala comunicacion ascendente	16	Mala comunicacion horizontal	53	Regular comunicacion interna	43	Muy bajo trabajo en equipo
33	Regular comunicacion interna	25	Regular comunicacion ascendente	32	Regular comunicacion horizontal	90	Regular comunicacion interna	70	Moderado trabajo en equipo
22	Mala comunicacion interna	22	Mala comunicacion ascendente	18	Mala comunicacion horizontal	62	Mala comunicacion interna	57	Bajo trabajo en equipo
29	Regular comunicacion interna	20	Mala comunicacion ascendente	21	Mala comunicacion horizontal	70	Mala comunicacion interna	59	Bajo trabajo en equipo
30	Regular comunicacion interna	26	Regular comunicacion ascendente	17	Mala comunicacion horizontal	73	Regular comunicacion interna	61	Bajo trabajo en equipo
22	Mala comunicacion interna	24	Regular comunicacion ascendente	19	Mala comunicacion horizontal	65	Mala comunicacion interna	55	Bajo trabajo en equipo
32	Regular comunicacion interna	27	Regular comunicacion ascendente	15	Mala comunicacion horizontal	74	Regular comunicacion interna	69	Moderado trabajo en equipo
20	Mala comunicacion interna	16	Mala comunicacion ascendente	28	Regular comunicacion horizontal	69	Mala comunicacion interna	54	Bajo trabajo en equipo
30	Regular comunicacion interna	29	Regular comunicacion ascendente	28	Regular comunicacion horizontal	87	Regular comunicacion interna	72	Moderado trabajo en equipo
15	Mala comunicacion interna	16	Mala comunicacion ascendente	18	Mala comunicacion horizontal	49	Mala comunicacion interna	39	Muy bajo trabajo en equipo
30	Regular comunicacion interna	22	Mala comunicacion ascendente	14	Mala comunicacion horizontal	66	Mala comunicacion interna	61	Bajo trabajo en equipo
27	Regular comunicacion interna	13	Mala comunicacion ascendente	23	Mala comunicacion horizontal	63	Mala comunicacion interna	53	Bajo trabajo en equipo
27	Regular comunicacion interna	29	Regular comunicacion ascendente	27	Regular comunicacion horizontal	83	Regular comunicacion interna	68	Moderado trabajo en equipo
23	Mala comunicacion interna	19	Mala comunicacion ascendente	16	Mala comunicacion horizontal	58	Mala comunicacion interna	47	Bajo trabajo en equipo

23	Mala comunicacion interna	19	Mala comunicacion ascendente	30	Regular comunicacion horizontal	73	Regular comunicacion interna	58	Bajo trabajo en equipo
19	Mala comunicacion interna	20	Mala comunicacion ascendente	16	Mala comunicacion horizontal	55	Mala comunicacion interna	46	Bajo trabajo en equipo
27	Regular comunicacion interna	28	Regular comunicacion ascendente	30	Regular comunicacion horizontal	85	Regular comunicacion interna	70	Moderado trabajo en equipo
28	Regular comunicacion interna	18	Mala comunicacion ascendente	30	Regular comunicacion horizontal	76	Regular comunicacion interna	61	Bajo trabajo en equipo
18	Mala comunicacion interna	17	Mala comunicacion ascendente	19	Mala comunicacion horizontal	54	Mala comunicacion interna	44	Muy bajo trabajo en equipo
24	Regular comunicacion interna	23	Mala comunicacion ascendente	30	Regular comunicacion horizontal	77	Regular comunicacion interna	62	Bajo trabajo en equipo
19	Mala comunicacion interna	19	Mala comunicacion ascendente	19	Mala comunicacion horizontal	57	Mala comunicacion interna	47	Bajo trabajo en equipo
34	Regular comunicacion interna	30	Regular comunicacion ascendente	30	Regular comunicacion horizontal	94	Regular comunicacion interna	79	Moderado trabajo en equipo
19	Mala comunicacion interna	14	Mala comunicacion ascendente	19	Mala comunicacion horizontal	52	Mala comunicacion interna	42	Muy bajo trabajo en equipo
33	Regular comunicacion interna	17	Mala comunicacion ascendente	16	Mala comunicacion horizontal	66	Mala comunicacion interna	57	Bajo trabajo en equipo
18	Mala comunicacion interna	18	Mala comunicacion ascendente	19	Mala comunicacion horizontal	55	Mala comunicacion interna	43	Muy bajo trabajo en equipo
23	Mala comunicacion interna	28	Regular comunicacion ascendente	29	Regular comunicacion horizontal	82	Regular comunicacion interna	68	Moderado trabajo en equipo
23	Mala comunicacion interna	13	Mala comunicacion ascendente	18	Mala comunicacion horizontal	56	Mala comunicacion interna	47	Bajo trabajo en equipo
33	Regular comunicacion interna	27	Regular comunicacion ascendente	14	Mala comunicacion horizontal	74	Regular comunicacion interna	67	Moderado trabajo en equipo
20	Mala comunicacion interna	18	Mala comunicacion ascendente	17	Mala comunicacion horizontal	55	Mala comunicacion interna	47	Bajo trabajo en equipo
25	Regular comunicacion interna	18	Mala comunicacion ascendente	15	Mala comunicacion horizontal	58	Mala comunicacion interna	52	Bajo trabajo en equipo
21	Mala comunicacion interna	28	Regular comunicacion ascendente	27	Regular comunicacion horizontal	76	Regular comunicacion interna	62	Bajo trabajo en equipo
23	Mala comunicacion interna	27	Regular comunicacion ascendente	28	Regular comunicacion horizontal	78	Regular comunicacion interna	64	Bajo trabajo en equipo
28	Regular comunicacion interna	17	Mala comunicacion ascendente	18	Mala comunicacion horizontal	63	Mala comunicacion interna	53	Bajo trabajo en equipo
25	Regular comunicacion interna	19	Mala comunicacion ascendente	14	Mala comunicacion horizontal	58	Mala comunicacion interna	53	Bajo trabajo en equipo
31	Regular comunicacion interna	23	Mala comunicacion ascendente	22	Mala comunicacion horizontal	76	Regular comunicacion interna	66	Moderado trabajo en equipo
20	Mala comunicacion interna	19	Mala comunicacion ascendente	19	Mala comunicacion horizontal	58	Mala comunicacion interna	48	Bajo trabajo en equipo
36	Regular comunicacion interna	26	Regular comunicacion ascendente	31	Regular comunicacion horizontal	93	Regular comunicacion interna	68	Moderado trabajo en equipo
22	Mala comunicacion interna	24	Regular comunicacion ascendente	19	Mala comunicacion horizontal	65	Mala comunicacion interna	60	Bajo trabajo en equipo
22	Mala comunicacion interna	23	Mala comunicacion ascendente	19	Mala comunicacion horizontal	67	Mala comunicacion interna	62	Bajo trabajo en equipo
28	Regular comunicacion interna	19	Mala comunicacion ascendente	25	Regular comunicacion horizontal	72	Regular comunicacion interna	57	Bajo trabajo en equipo
21	Mala comunicacion interna	17	Mala comunicacion ascendente	18	Mala comunicacion horizontal	56	Mala comunicacion interna	43	Muy bajo trabajo en equipo
33	Regular comunicacion interna	25	Regular comunicacion ascendente	23	Mala comunicacion horizontal	81	Regular comunicacion interna	68	Moderado trabajo en equipo
27	Regular comunicacion interna	22	Mala comunicacion ascendente	23	Mala comunicacion horizontal	72	Regular comunicacion interna	64	Bajo trabajo en equipo
21	Mala comunicacion interna	20	Mala comunicacion ascendente	25	Regular comunicacion horizontal	66	Mala comunicacion interna	56	Bajo trabajo en equipo

23	Mala comunicacion interna	15	Mala comunicacion ascendente	28	Regular comunicacion horizontal	66	Mala comunicacion interna	52	Bajo trabajo en equipo
37	Regular comunicacion interna	29	Regular comunicacion ascendente	26	Regular comunicacion horizontal	92	Regular comunicacion interna	76	Moderado trabajo en equipo
27	Regular comunicacion interna	29	Regular comunicacion ascendente	14	Mala comunicacion horizontal	70	Mala comunicacion interna	63	Bajo trabajo en equipo
25	Regular comunicacion interna	18	Mala comunicacion ascendente	20	Mala comunicacion horizontal	63	Mala comunicacion interna	55	Bajo trabajo en equipo
34	Regular comunicacion interna	18	Mala comunicacion ascendente	27	Regular comunicacion horizontal	79	Regular comunicacion interna	61	Bajo trabajo en equipo
30	Regular comunicacion interna	22	Mala comunicacion ascendente	24	Regular comunicacion horizontal	76	Regular comunicacion interna	60	Bajo trabajo en equipo
29	Regular comunicacion interna	25	Regular comunicacion ascendente	25	Regular comunicacion horizontal	79	Regular comunicacion interna	68	Moderado trabajo en equipo
17	Mala comunicacion interna	19	Mala comunicacion ascendente	18	Mala comunicacion horizontal	54	Mala comunicacion interna	47	Bajo trabajo en equipo
34	Regular comunicacion interna	25	Regular comunicacion ascendente	24	Regular comunicacion horizontal	83	Regular comunicacion interna	68	Moderado trabajo en equipo
42	Buena comunicacion interna	35	Regular comunicacion ascendente	24	Regular comunicacion horizontal	101	Regular comunicacion interna	83	Moderado trabajo en equipo
37	Regular comunicacion interna	35	Regular comunicacion ascendente	29	Regular comunicacion horizontal	101	Regular comunicacion interna	83	Moderado trabajo en equipo
35	Regular comunicacion interna	24	Regular comunicacion ascendente	30	Regular comunicacion horizontal	89	Regular comunicacion interna	74	Moderado trabajo en equipo

