

UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINOSÁNCHEZ CARRIÓN
HUACHO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



TESIS

**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y TRABAJO EN
EQUIPO EN LA UGEL 09, AÑO 2018**

Presentado por

Bach. CASTRO VALDIVIESO, DIANA KELLY

Asesor:

Mg DELMAN YOPLACK ZUMAETA

PARA OBTENER LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

HUACHO – PERÚ

2019

TITULO

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y TRABAJO EN EQUIPO EN LA UGEL 09, AÑO 2018

DEDICATORIA

A mis padres porque supieron inculcarme el amor
el amor a Dios y al prójimo.

.

Diana

AGRADECIMIENTO

A mis profesores de la Facultad que desde el inicio supieron guiarme por esta profesión que hoy culmino.

Diana

INDICE

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INDICE.....	v
INDICE DE TABLAS.....	vii
INDICE DE FIGURAS.....	viii
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.1. Planteamiento del problema.....	11
1.1.1. Descripción de la realidad problemática.....	11
1.1.2. Formulación del problema.....	13
1.2. Objetivos de la investigación.....	13
1.2.1. Objetivo general.....	13
1.2.2. Objetivos específicos.....	13
1.3. Justificación de la investigación.....	14
1.3.1. Teórica.....	14
1.3.2. Metódica.....	14
1.3.3. Social.....	14
1.4 Delimitaciones del estudio.....	14
1.5 Viabilidad del estudio.....	15
1.5.1 Evaluación Técnica.....	15
1.5.2 Evaluación Ambiental.....	15
1.5.3 Evaluación Financiera.....	15
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	16
2.1. Antecedentes del estudio.....	16
2.1.1. Antecedentes relacionados con la investigación.....	16
2.2. Bases gnoseológicas o científicas.....	22
2.2.1. Comunicación organizacional interna.....	22
2.2.2 Trabajo en equipo.....	37
2.3. Definición de términos.....	43

2.4. Sistema de hipótesis.....	46
2.4.1 Hipótesis general	46
2.4.2 Hipótesis específicas.....	46
2.4.3. Variables y su operacionalización.....	47
CAPITULO III METODOLOGÍA.....	48
3.1. Estrategias Metodológicas	48
3.1. Tipo y Nivel de Investigación.	48
3.1.2 Diseño de Investigación	48
3.2.3 Población y Muestra.....	49
3.2.4 Método de investigación	50
3.2.5 Técnicas de recolección de datos	50
3.2.6. Forma de tratamiento y análisis de datos	52
CAPÍTULO IV RESULTADOS	53
4.1. Resultados descriptivo de las variables.	53
4.2. Generalización entorno la hipótesis central.....	63
CAPITULO V DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
CONCLUSIONES.....	73
RECOMENDACIONES	74
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	75
ANEXOS.....	79
MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	80
MATRIZ DE DATOS	82
CUESTIONARIO.....	84
CUESTIONARIO DE TRABAJO EN EQUIPO	87

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Operacionalización de la variable X	47
Tabla 2	Operacionalización de la variable Y	47
Tabla 3	Población del estudio	49
Tabla 4	Muestra de estudio	50
Tabla 5	Validación de expertos	51
Tabla 6	Comunicación organizacional interna	53
Tabla 7	Comunicación ascendente	54
Tabla 8	Comunicación descendente	55
Tabla 9	Comunicación horizontal	56
Tabla 10	Trabajo en equipo	57
Tabla 11	Liderazgo	58
Tabla 12	Metas específicas	59
Tabla 13	Respeto, compromiso y lealtad	60
Tabla 14	Comunicación	61
Tabla 15	Reconocimiento	62
Tabla 16	Relación entre la comunicación organizacional interna y el trabajo en equipo	63
Tabla 17	Relación entre la comunicación ascendente y el trabajo en equipo	65
Tabla 18	Relación entre la comunicación descendente y el trabajo en equipo	67
Tabla 19	Relación entre la comunicación horizontal y el trabajo en equipo	68

INDICE DE FIGURAS

Figura 1	Comunicación organizacional interna	53
Figura 2	Comunicación ascendente	54
Figura 3	Comunicación descendente	55
Figura 4	Comunicación horizontal	56
Figura 5	Trabajo en equipo	57
Figura 6	Liderazgo	58
Figura 7	Metas específicas	59
Figura 8	Respeto, compromiso y lealtad	60
Figura 9	Comunicación	61
Figura 10	Reconocimiento	62
Figura 11	Relación entre la comunicación organizacional interna y el trabajo en equipo	64
Figura 12	Relación entre la comunicación ascendente y el trabajo en equipo	66
Figura 13	Relación entre la comunicación descendente y el trabajo en equipo	68
Figura 14	Relación entre la comunicación horizontal y el trabajo en equipo	69

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado: “Comunicación organizacional interna y trabajo en equipo en la Ugel 09, año 2018”, es un trabajo de investigación para obtener la licenciatura en Administración en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Huacho 2017.

La metodología que se empleó se encuentra dentro de la investigación básica es de tipo Básico, de nivel descriptivo, correlacional, no experimental y la hipótesis planteada fue: “Existe relación directa entre la comunicación organizacional interna y el trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018”. Para la investigación, la población en estudio estuvo definida por 52 trabajadores de la Ugel 09. En la investigación se determinó el uso de una muestra censal de 52 trabajadores. **El instrumento** principal que se empleó en la investigación fue el cuestionario, que se aplicó a la primera y segunda variable. **Los resultados** evidencian que existe relación directa entre la comunicación organizacional interna y el trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018, debido a la correlación de Spearman que devuelve un valor de 0.676, representando una buena asociación.

El autor

Palabras claves: comunicación, organización, equipo

ABSTRACT

The present research work entitled "Internal Organizational Communication and Teamwork in Ugel 09, year 2018", is a research work to obtain a degree in Administration from the José Faustino Sánchez Carrión National University. Huacho 2017

The methodology used is within the basic research is Basic, descriptive level, correlational, not experimental and the hypothesis was: "There is a direct relationship between internal organizational communication and teamwork at UGEL 09, year 2018. " For the investigation, the study population was defined by 52 workers of the Ugel 09. In the investigation the use of a census sample of 52 workers was determined. **The main instrument** that was used in the investigation was the questionnaire, which was applied to the first and second variables. **The results** show that there is a direct relationship between internal organizational communication and teamwork in UGEL 09, year 2018, due to the Spearman correlation that returns a value of 0.676, representing a good association.

The author

Keywords: communication, organization, team

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Descripción de la realidad problemática

Revisando investigaciones en el ámbito internacional sobre comunicación interna y el desarrollo organizacional, puedo manifestar que, en Colombia existe una débil gestión organizacional en las instituciones educativas, debido a que internamente las instituciones no saben cuál es su significado, y cómo desarrollarse internamente. En Argentina, una mayoría de establecimientos educativos de nivel medio, no le otorgan la importancia que merece la comunicación institucional, como instrumento de planificación estratégica, que permite la implementación de políticas comunicacionales de mediano y largo plazo tendientes a mejorar el servicio educativo.

Buscando investigaciones nacionales sobre comunicación interna y el desarrollo organizacional, puedo manifestar que en las instituciones educativas, la comunicación organizacional no es tomada en todas sus dimensiones para orientar la gestión directriz. En varias instituciones educativas del país, se puede evidenciar que existe insatisfacción, desmotivación, descoordinación del personal docente, los administrativos, los estudiantes y demás miembros de la comunidad educativa; a causa de una deficiente organización en la gestión de las instituciones. El ejercicio de una buena gestión implica cumplir con una serie de cualidades y exigencias personales de los que cumplen el rol de directivos; especialmente, de un conjunto de actitudes específicas que ayuden a la conducción exitosa de la institución educativa. Es preciso indicar que un buen manejo de la comunicación interna en las organizaciones es

indispensable, es un aspecto que merece una atención especial, se considera fundamental para el funcionamiento eficaz de la institución educativa.

La comunicación interna en la organización cumple un rol fundamental para el logro de los objetivos planteados institucionalmente en los documentos de gestión y para el bienestar de las personas. Dentro de estas condiciones considero que son pocas las organizaciones que han podido valorar el impacto que la comunicación tiene en la satisfacción con el trabajo, en el compromiso organizacional (identidad) y en la eficacia y productividad de la misma. La comunicación hace posible que la gente se organice, defina sus objetivos, comparta sus tareas, tome decisiones, resuelva problemas, entre otras.

Las instituciones necesitan organizarse y comunicarse. No obstante muchas instituciones educativas pese a contar con la fortaleza de la buena preparación académica de sus docentes, presenta muestras de insatisfacción, disconformidad, así como desmotivación, que considero, obedece a una deficiente gestión por parte del personal directivo y jerárquico. Se precisa una buena gestión de la comunicación al interior de una institución en el que se debe alcanzar un objetivo básico, cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos. En este sentido la comunicación es tan importante para los que conforman una organización, en cuanto que mejora la calidad de vida profesional y laboral, como para los directivos y jefes, en tanto que integra las distintas áreas de la organización promoviendo la interacción entre ellas.

Revisando las condiciones mencionadas se hace necesario buscar la relación entre la variable comunicación organizacional interna y el trabajo en equipo, que buscan resultados positivos en la gestión de una institución.

He buscado una institución pública para la ejecución de la investigación, y creo pertinente hacerlo en la Unidad de Gestión Educativa local – UGEL 09 – Huaura, que se encarga de direccionar a las instituciones educativas públicas y privadas en los 12 distritos que la conforman. Administra un total de 456 instituciones educativa públicas y privadas.

La comunicación organizacional interna puede ser un factor de desarrollo, también se muestra como una debilidad que afecta el desarrollo organizacional

de la institución. El trabajo en equipo también es un aspecto muy importante para lograr el éxito de una institución, y cuando no existen las condiciones prima el trabajo individual que afecta los resultados esperados en la institución.

1.1.2. Formulación del problema

1.1.2.1. Problema general:

¿Cuál es la relación entre la comunicación organizacional interna y el trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018?

1.1.2.2. Problemas específicos:

- ¿Cuál es la relación entre la comunicación ascendente y el trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018?
- ¿Cuál es la relación entre la comunicación descendente y el trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018?
- ¿Cuál es la relación entre la comunicación horizontal y el trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Determinar la relación entre la comunicación organizacional interna y el trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018.

1.2.2. Objetivos específicos

- Determinar la relación entre la comunicación ascendente y el trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018.
- Determinar la relación entre la comunicación descendente y el trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018.

- Determinar la relación entre la comunicación horizontal y el trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018.

1.3. Justificación de la investigación

1.3.1. Teórica

La presente investigación permitirá lograr nuevos aportes teóricos relacionados con las variables en estudio. Es decir comunicación organizacional interna y trabajo en equipo, cómo éstas se relacionan en los trabajadores y personal administrativo de la UGEL 09 – Huaura, año 2018.

1.3.2. Metódica

El trabajo de investigación permitirá adquirir nuevos métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos para que puedan ser utilizados en futuras investigaciones: similares.

1.3.3. Social

Esta investigación podrá ser aplicada en otras instituciones públicas con similares características para mejorar la comunicación organizacional interna y el trabajo en equipo en la UGEL 09 – Huaura.

1.4 Delimitaciones del estudio.

a. Delimitación temporal

Toda vez que la investigación debió ser desarrollada, aplicada e interpretada por la propia investigadora, quien, a su vez, tenía que desempeñar un trabajo en un horario laboral rígido, generó que la disponibilidad de tiempo sea limitada. Sin embargo, la disposición a cumplir con la investigación hizo que se coordinaran horarios y espacios además de la ayuda de otros colegas para superar esta limitación.

c. Limitados medios económicos

La ejecución de la investigación demandó una inversión económica que, dada su característica de autofinanciada por el propio investigador, tuvo ciertas limitaciones. A pesar de ello y, considerando la necesidad de aplicarla, se pudo costear los gastos asumiendo los gastos con ahorros personales.

1.5 Viabilidad del estudio.

1.5.1 Evaluación Técnica

En esta investigación de tesis se consideraron los elementos necesarios para su desarrollo, de acuerdo a lo establecido por la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Huacho.

1.5.2 Evaluación Ambiental

Debido a su naturaleza de investigación descriptiva netamente académica, no ha generado impacto ambiental negativo en ninguno de los componentes del ecosistema.

1.5.3 Evaluación Financiera

El presupuesto de la investigación y su financiamiento estuvo debidamente garantizado por la investigadora.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

2.1.1. Antecedentes relacionados con la investigación

Antecedentes internacionales

Los antecedentes de investigaciones internacionales encontradas son las siguientes:

(Cedaro, 2007), en su tesis, “Importancia de los distintos canales de comunicación interna para la gestión de las Universidades Públicas en Argentina en el marco conceptual de la gestión total de calidad. Análisis de un Caso”, llega a las conclusiones:

Que los canales de comunicación interna de naturaleza oral han sido los más importantes para la obtención de resultados positivos en la gestión. Su testimonio valora positivamente la comunicación informal, recíproca y directa, eficiencia de un estilo de comunicación que se corresponde con un modelo de gestión basado en la instalación de la cultura de la calidad en la organización y en la atención de sus demandas esenciales, más que en una compleja red de procedimientos y reglamentaciones escritas.

Resulta también importante señalar la escasa importancia que los actores le han asignado a los canales de comunicación de naturaleza escrita, lo cual manifiesta claramente que desde su percepción consideran que los aspectos burocráticos no constituyen una vía ágil de comunicación para la gestión sino que, muy por el contrario, aportan muy poco a la solución de los problemas. (p. 65).

(Balarezo, 2014), en su tesis “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive”, las conclusiones más relevantes de la investigación:

Se puede destacar que las falencias que presenta la comunicación organizacional interna están repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización. La comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad y el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive así como también en las actitudes de los trabajadores. Muchos de los trabajadores de la empresa conocen muy poco los tipos de comunicación que existen dentro de la institución, y califica como regulares los medios de comunicación internos con los que cuenta esta. (p. 74).

Para (Echeverria, 2003), en su tesis titulada “La comunicación organizacional y la calidad del servicio en las compañías de seguros de Barquisimeto”, llega las siguientes conclusiones:

Los flujos de mensajes que se dan en las comunicaciones descendentes usadas por los gerentes y jefes de departamento con sus subordinados, se manejan de una manera adecuada, utilizando herramientas de última tecnología como lo es el correo electrónico. Los flujos de mensajes que se dan en la comunicación ascendente son manejados correctamente, proporcionando fluidez en las informaciones e interacción de los trabajadores con el personal directivo. Los flujos de mensajes que se dan en a comunicación horizontal, entre los empleados son de carácter informal, y a todos los niveles jerárquicos, facilitando la coordinación de tareas y proporcionando relaciones afectivas importantes dentro de las organizaciones. De esta forma, este tipo de comunicación permite la solución de problemas o conflictos que tienden a darse en las organizaciones. (p. 82).

(Díaz, 2014), en su tesis: “Comunicación organizacional y trabajo en equipo” (estudio realizado en una Institución de Educación Superior en la ciudad de Quetzaltenango)”, llegó a las conclusiones:

Se determina que la comunicación organizacional en las diferentes áreas de la institución si influye considerablemente sobre el proceso del trabajo en equipo, lo que fomenta un ambiente laboral de confianza, armonía y respeto a través de una comunicación óptima. El tipo de comunicación más utilizado dentro de la institución es la escrita y el medio más utilizado para transmitirla es el correo electrónico. De acuerdo a la percepción que tienen los colaboradores respecto a cómo se desarrolla la comunicación cruzada, ascendente y descendente; en términos generales es que las tres están consideradas como una buena comunicación, ya que dentro de la institución existe una relación cordial entre los colaboradores y los jefes. Se determinó que el trabajo en equipo eleva el rendimiento de cada colaborador, ya que los empleados laboran en conjunto y entorno al desarrollo de sus actividades. Los jefes de la institución reconocen que la mayor parte de su trabajo la realizan en equipos, los cuales están compuestos en su mayoría por trabajadores de diferentes especialidades, lo que combina talentos distintos para la realización de sus tareas. Tras el estudio se pudo identificar que el trabajo en equipo brinda una mayor colaboración, un mejor rendimiento, aumento de comunicación, rapidez y agilización de los procesos y al mismo tiempo eficiencia y eficacia, lo que propicia la armonía entre cada uno de los trabajadores que conforman el departamento. (p. 81).

Antecedentes nacionales

(Bustamante, 2007), en su tesis titulada “La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa”, aborda los factores que intervienen en el proceso de comunicación interna en las organizaciones educativas.

En esta investigación descriptiva se aplicó tres instrumentos: un cuestionario, una encuesta tipo entrevista y una lista de control. Se concluye en la necesidad de dar 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. (p. 69).

(Roca, 2012), en su tesis “Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II”. Plantea el propósito de la investigación, que fue determinar la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-II.

El nivel de investigación fue correlacional con diseño transversal. La muestra fue de 100 docentes y 240 estudiantes seleccionados de manera sistemática. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y los instrumentos, la escala de cultura organizacional y escala de comunicación interna. En el análisis estadístico de los datos se empleó la prueba Chi Cuadrado y el Coeficiente de Correlación de Pearson, que confirmó la relación altamente significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional según docentes ($r = 0.494$; $p = 1.4 \times 10^{-8}$) y estudiantes ($r = 0.444$; $p = 1.6 \times 10^{-14}$). Los resultados de la investigación determinaron que, el 59% de docentes señalan que la

comunicación interna en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es ineficaz y su cultura organizacional desfavorable (58%). En conclusión, al 95% de nivel de confianza ($1 - \alpha$), existe relación significativa entre las dimensiones de la comunicación interna y la cultura organizacional según los docentes y estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. (p. 65).

(Palma, 2014), en su tesis: “La comunicación organizacional y trabajo en equipo en Docentes de las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Barranca – 2014”, para la Universidad César Vallejo, llegó a las conclusiones:

Primera conclusión: De la hipótesis general podemos concluir que existe relación significativa bueno entre la comunicación organizacional y trabajo en equipo en docentes de las instituciones educativas estatales del nivel inicial del distrito de Barranca – 2014. (sig. bilateral = .000 < .01; Rho = ,767**). Segunda conclusión: De acuerdo a los resultados de la primera hipótesis específica podemos apreciar que existe relación significativa bueno entre la comunicación ascendente y trabajo en equipo en docentes de las instituciones educativas estatales del nivel inicial del distrito de Barranca – 2014. (sig. bilateral = .000 < .01; Rho = .616**). Tercera conclusión: De acuerdo a los resultados de la segunda hipótesis específica podemos apreciar que existe relación significativa bueno entre la comunicación descendente y trabajo en equipo en docentes de las instituciones educativas estatales del nivel inicial del distrito de Barranca – 2014. (sig. bilateral = .000 < .01; Rho = .668**). Cuarta conclusión: De acuerdo a los resultados de la tercera hipótesis específica podemos apreciar que existe relación significativa muy bueno entre la comunicación horizontal y trabajo en equipo en docentes de las instituciones educativas estatales del nivel inicial del distrito de Barranca – 2014. (sig. bilateral = .000 < .01; Rho = ,821**). (p. 73).

(Ríos, 2004), en su tesis titulada: “El trabajo en equipo en las decisiones organizativas un estudio de casos en el centro educativo estatal 0019 - San Martín de Porres Velásquez”, concluye en lo siguiente:

En una realidad divergente, compleja y sistémica en donde la interacción y la interdependencia de la estructura, personas, acciones, ambiente y tecnología se combinan para alcanzar el éxito esperado se debe tomar en cuenta no sólo la previsión, la continuidad y la estabilidad en las acciones a ejecutar sino también trascender a lo imprevisible, a la discontinuidad y a la inestabilidad producto del comportamiento e intervención de los miembros en la toma de decisiones. Esta reflexión aspira a ser racional y consciente de la pluralidad de visiones sobre la organización. Por esa razón, parte de una concepción organizativa con características culturales y sociales peculiares a la coyuntura social a la que pertenecen. En este ambiente, el equipo de trabajo construye de manera conjunta la mejor forma de organizar, planificar y participar con el fin de lograr un capital social de calidad. El proyecto educativo de la escuela diseñado y elaborado con la participación y concertación de la comunidad educativa se convierte en el manual de la gestión del centro educativo, es decir, el instrumento principal del equipo para ejecutar las políticas organizacionales. El medio para afrontar la incertidumbre o las variaciones en las funciones de los profesionales que asumen los diferentes cargos con el fin de coordinar las actividades programadas. Lamentablemente, mientras no se otorgue una mayor autonomía a los gestores de los centros educativos estatales para elegir con los miembros de su equipo y la participación de los padres de familia un proyecto educativo institucional coherente; y además un trabajo en equipo basado en el nivel competencial; las barreras organizativas, propias en cada miembro del equipo, aflorarán en sus distintas interacciones limitando y manteniendo el bajo nivel educativo de la escuela. (p. 75).

2.2. Bases gnoseológicas o científicas

2.2.1. Comunicación organizacional interna

La Comunicación

Para tener una idea sobre la variable comunicación interna, se precisa inicialmente definir el término de comunicación, que se detalla con los autores propuestos.

(Fernández C, 2002), señala que “la comunicación es el proceso de transmitir mensajes y compartir significados por medio de símbolos. Los símbolos pueden ser lingüísticos, no verbales, pictóricos, anotaciones o de otra índole”. (p. 185).

También la propuesta de (James, 1997), señala:

En una organización orientada hacia la calidad, la comunicación es una necesidad absoluta y gran parte de la gestión de calidad se basa directamente en la información compartida. Dicha información no puede ser compartida eficazmente, si la información disponible no es comunicada en el tiempo preciso y del modo apropiado. (p. 148).

Es importante también la propuesta de (Heinemann, P. y Gancho, C., 1980), quienes refieren:

Que es proceso dinámico entre individuos y/o entre grupos, que mediante un intercambio informativo sirve para establecer la comprensión o un estado de comunidad. La estructura de este proceso es expresión de las relaciones que median entre los participantes de la comunicación. (p. 45).

Con lo manifestado por los autores mencionados anteriormente llegó a la conclusión: la comunicación en toda organización como las instituciones educativas, es trascendente, por lo que es necesario que la gestión institucional sea informada, compartida y comunicada a tiempo y bajo un modo apropiado, es decir, con asertividad, utilizando las herramientas y canales adecuados.

Otra forma de entender la comunicación, diré que son expresiones producidas por un emisor a través de códigos o símbolos (verbales o no verbales), que son emitidos en un mensaje, por medio de un canal hacia un receptor. Los códigos del mensaje

deben ser comunes al emisor y el receptor para que el objetivo del acto de comunicación se cumpla.

Elementos de la Comunicación

- **Emisor.** Fuente que elabora y emite el mensaje, que proporciona la información. Puede ser un individuo, un grupo social, un país, etc.
- **Mensaje.** Conjunto de códigos organizados por el emisor con una intencionalidad. El mensaje es el contenido de la comunicación. En el modelo, el mensaje lleva implícito su elaboración sobre la base de un sistema de signos que sirven de elementos portadores, comprende el tema la racionalización de lo que se dice en torno a ese tema y la forma en que se expresa.
- Todo mensaje lleva también un sistema de valoraciones que el emisor ha plasmado en la selección del tema y en el tratamiento de este. Esto supone una escala de valor que se quiere transmitir. El proceso de estructurar un mensaje sobre la base de signos disponibles lo denominamos codificación.
- **Código:** Elementos que conforman el mensaje y que constituyen el conjunto de reglas de combinación pertenecientes a un sistema de señales específicas. Por ejemplo: las lenguas naturales poseen un determinado número de fonemas, morfemas y reglas de combinación pero que en sí mismo son una potencialidad y su única manifestación posible es a través de su realización en el mensaje.
- **Canal o Medio:** Soporte físico en que se expresa o manifiesta el mensaje. El vehículo o medio que transporta los mensajes: memoranda, cartas, teléfono, radio, periódicos, películas, revistas, conferencias, juntas, etc.

Los canales pueden ser formales e informales; los primeros son aquellos que deben planearse y estructurarse adecuadamente, los segundos surgen espontáneamente en la organización. No son planeados y siguen las corrientes de simpatía y acercamiento entre los miembros de la organización. Pasan de una persona a otra y se deforman en cada transmisión. Están constituidos por rumores, chismes, etc.

- **Receptor:** El ente que recibe el mensaje. Es la persona que recibe la información, el individuo o grupo a los que se le proporcionan los mensajes. Para la comprensión del mensaje necesita descodificar el mismo.
- Para su adecuada recepción (a partir de la intencionalidad del emisor), el receptor debe conocer los códigos empleados por el emisor.
- **Retroalimentación o Feedback:** El receptor se convierte en un emisor de una respuesta o comportamiento que el emisor inicial espera, recibe y comprueba con relación al objetivo de su mensaje inicial. La retroalimentación más rápida y directa ocurre cuando este proceso tiene lugar entre personas directamente.

Proceso de Comunicación

Se refiere a los pasos que se dan entre la fuente y el receptor como consecuencia de la comunicación. Para que la comunicación, se dé, se requiere un propósito, expresado a manera de un mensaje a transmitir. Se da entre el transmisor y un receptor. El mensaje se codifica, es decir se convierte en una forma simbólica, después se envía a través de un canal al receptor, quien decodifica o interpreta nuevamente el mensaje original. En consecuencia tenemos una transmisión de significado de un individuo a otro. El proceso de comunicación, consta de los siguientes pasos, (Amoros, 2010):

Fuente de comunicación: Persona que transmite ideas, pensamientos, entre otros. **Codificación:** Se inicia el mensaje cuando la fuente codifica un pensamiento. Existen cuatro condiciones en la codificación del mensaje: Habilidad, actitud, conocimientos y sistema sociocultural. **Mensaje:** Se refiere al producto concreto real de la fuente codificadora. Es todo aquello que se comunica, tanto por el habla, por la escritura, por las gesticulaciones, por las expresiones artísticas como la pintura, etc. **Canal:** Se refiere al medio a través del cual transita el mensaje. Es elegido por la fuente, quien determina si el canal es formal o informal. **Decodificación:** Se refiere a la traducción del mensaje de la comunicación de la fuente. Tanto la fuente como el receptor, deben tener la suficiente capacidad para razonar; deben tener además habilidades, actitudes, conocimientos y la experiencia cultural necesaria. **Receptor:** Se refiere a la persona que recibe el mensaje, supone

su entendimiento de lo transmitido. **Retroalimentación:** Es el último paso del proceso, en esta parte se coloca el mensaje de regreso en el sistema, para confirmar que no hallan malos entendidos. (p. 76).

Comunicación Interna

Una definición muy utilizada, en lo teórico y la práctica profesional, señala que la comunicación interna es contar a la organización lo que está bien haciendo en su proceso organizacional. Esta definición tiene un marcado carácter informal, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las noticias que suceden en la organización o empresa. No se intenta la participación de los miembros de la empresa, sino que solamente se tiene la intención de transmitirles informaciones (las que el área responsable de comunicación interna considere como interesantes). Según (Capriotti, 1998) “Esta concepción de la comunicación interna tiene un claro matiz dirigista, en el cual la comunicación, o mejor dicho, la transmisión de la información es sólo descendente, desde los niveles directivos hacia los subalternos”. (p. 56).

Esta definición de comunicación interna es la que domina en la actualidad, y suele reflejarse en una gestión de la comunicación interna en la que se priorizan los medios informativos (revista de la empresa, boletín informativo, etc.) por encima de las comunicaciones interpersonales. Así, en muchos casos, la comunicación interna termina asociándose a la implantación de diversos medios informativos, como hacer una revista interna o poner una tabla de anuncios o un buzón de sugerencias.

De otro lado, puedo conceptualizar la comunicación interna como contar con la organización para lo que la organización está haciendo. Esta noción, aunque sólo cambie una palabra (contar con en lugar de contar a), implica un vuelco radical sobre el concepto anterior. En este caso, la idea central es la participación, hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar; en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación.

De esta manera, el intercambio de información se vuelve bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal, facilitando la interacción por medio del diálogo,

es decir, la participación de las dos partes en la comunicación, adoptando así un verdadero carácter comunicativo.

Esta perspectiva es mucho más comprometida y más difícil que la anterior, e implica reconocer la importancia de la comunicación directa y personal entre los miembros de la organización, y la participación de los empleados en las sugerencias y en la puesta en marcha de las iniciativas comunicativas y de relación. En muchos casos las organizaciones no están preparadas para poner en práctica.

Así pues, a partir de esta última idea, podríamos definir la comunicación interna como el intercambio de información entre todos los niveles de una organización.

La comunicación no es lo mismo que información; implementar comunicación de verdad es más compleja y delicada que poner en marcha sistemas de información, la comunicación no debe confundirse con los medios que utiliza, querer comunicar no es suficiente. Además, hay que ser capaz y disponer de los medios indispensables.

Para que exista auténtica comunicación no es suficiente con que haya información recíproca, deben existir intercambios reales, modificación de conocimiento mutuo que pueden afectar a las pautas de comportamiento.

Conciencia de Comunicación

Hace un tiempo, un responsable de un departamento de comunicación de una gran empresa sentenció (Capriotti, 1998): “No hay ningún sistema de comunicación eficaz si no se convierte en un estado de espíritu para todas las gentes de la compañía. Hay que generar conciencia de comunicación. Es necesaria la voluntad política de comunicar”.

Esta definición expresa claramente el alto componente de filosofía empresarial que debe gobernar una política de comunicación interna. En ella podemos encontrar dos aspectos claves: por una parte, la idea de voluntad, de intencionalidad, en la puesta en marcha de una actividad comunicativa interna que sea abierta, amplia y participativa.

Por otra parte, se observa una clara identificación de la necesidad de que la comunicación sea una parte inherente a la organización, una forma de llevar adelante

las tareas, los procesos o las decisiones de la compañía, y no solamente un instrumento de transmisión de la información.

De esta forma, la organización adquiere una dinámica y un estilo particular, la Organización Comunicante, adoptando una conciencia comunicativa fuerte en todos los niveles organizativos, desde la gerencia general hasta los empleados de contacto con el público:

Así pues, cada nivel dentro de la organización tendrá unas responsabilidades de comunicación, y cada uno contribuirá a que la compañía adquiriera un carácter comunicativo ágil y dinámico.

Funciones de la Comunicación Interna

La comunicación interna (Capriotti, 1998) “cumple una serie de funciones que le permiten a la organización mejorar la eficacia en toda su actividad interior, lo cual redundará, sin duda, en una mayor competitividad externa de la organización”.

Una buena comunicación interna producirá una mejora de la interactividad entre las personas de la organización, ya sea a nivel profesional en lo relativo a cuestiones laborales, como a nivel personal en lo referente a las relaciones personales.

Esta interactividad favorece, por una parte, la circulación de la información dentro de la organización de una forma rápida y fluida. Por otra parte, también favorece la coordinación de las tareas y esfuerzos entre las diferentes áreas o unidades de la compañía. De esta manera, la organización adquiere una dinámica y agilidad mayor, que le permitirá ir adaptándose con mayor rapidez a las diferentes situaciones que se le presenten.

Además, una comunicación interna adecuada estimulará la cohesión entre las personas en el grupo, al lograr una mayor compenetración y conocimiento mutuo.

También favorecerá la Identificación de las personas con la organización, al comunicar y hacer compartir los valores establecidos por la Dirección. Ello redundará, sin duda, en una mayor solidaridad entre los miembros de la empresa, ya sea a nivel personal en la comprensión y apoyo mutuo en las diferentes situaciones personales, como también a nivel profesional colaboración y esfuerzo compartido en las tareas a

realizar en la compañía, lo que ayudará a lograr una mayor integración grupal y un sentimiento de pertenencia en los empleados hacia la organización.

Objetivos globales de la comunicación interna

Partiendo de la definición de Comunicación interna antes señalada, podemos establecer un conjunto de objetivos globales que tendrá este intercambio de información entre los miembros de una organización (Capriotti, 1998):

A Nivel Relacional, lo que se busca es establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la compañía. A Nivel Operativo, la intención es facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo, así, un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas, y una mejor coordinación entre ellas. A Nivel Motivacional, el objetivo es motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de la compañía. A Nivel Actitudinal, se intenta obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización. Y también se busca crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización. (p. 201 – 202).

Sin duda, estos objetivos globales no serán los únicos que se planteen a nivel de Comunicación Interna, sino que servirán de guía y de marco de referencia a otros objetivos específicos o particulares, que se podrán establecer en función de las características de la organización y de la situación en que se encuentre la compañía.

Comunicación Organizacional.

Podemos concretizar la idea comunicación organizacional remitiéndonos a las ideas de (Fernández C. , 2002) que expresa:

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. La comunicación organizacional, es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización. Todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación. (p. 98 – 99).

Coincidente con el autor, la comunicación organizacional en una institución educativa, es el conjunto de mensajes que se difunden entre los agentes involucrados y que influyen en las ideas y comportamientos de los receptores.

Clasificación de la Comunicación Organizacional

En el nivel organizacional, (Kreps, 1995) distingue dos niveles que asumen funciones diferentes en la cohesión y coordinación de la organización:

En la comunicación interna los mensajes se comparten entre los miembros de la organización, la cual puede ser contemplada como una red de comunicación tal y como se refleja en el organigrama. En este ámbito se suelen distinguir dos enfoques; la comunicación operativa y la corporativa. La primera comprende el flujo de información creado para transmitir aspectos relacionados con el funcionamiento de la organización, como mensajes relacionados con instrucciones y sugerencias entre directivos y subordinados (comunicación ascendente y descendente) e intercambios entre unidades, divisiones o individuos del mismo nivel jerárquico (comunicación

horizontal). La segunda, la comunicación corporativa, es una especie de publicidad institucional de la organización dentro de ella misma, cuyo principal promotor debe ser el máximo órgano ejecutivo. Su contenido habitual estará relacionado con logros de la organización, resultados, expansión, actos informales, homenajes u opiniones. La comunicación externa es toda aquella dirigida al público externo a la organización, a fin de mantener o perfeccionar las relaciones y así proyectar al medio la imagen corporativa de la organización. Las relaciones públicas son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que participan en la organización. (p. 88 a 90).

Para efectos del desarrollo interno y de mejorar las relaciones en una institución se debe priorizar la comunicación interna, estimando que ésta, debe corregir los errores que se puedan manifestar y a través de diversos medios poder comunicar e informar del avance, dificultades y logros de la empresa.

Comunicación organizacional interna.

Apoyándonos en la definición de (Fernández C. , 2002) sobre la comunicación organizacional interna, se tiene clara su posición:

La comunicación organizacional interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (p. 112).

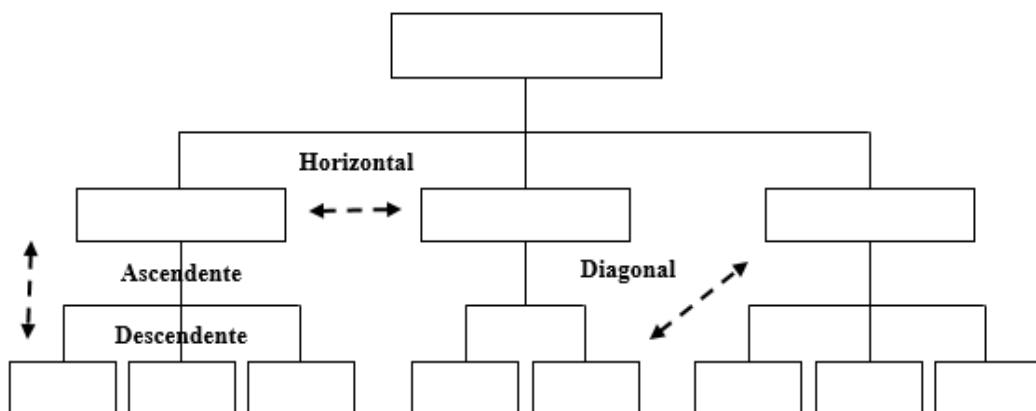
Según la definición llego a la conclusión que la comunicación organizacional interna se concibe como un conjunto de actividades planificadas y efectuadas oportunamente por los integrantes de una institución para mantenerse informados, integrados, motivados con el objetivo de mejorar las relaciones interpersonales y cumplir con los objetivos institucionales y su visión de una gestión exitosa.

En las instituciones educativas la comunicación organizacional interna se puede concebir, como el acto de planificar la información a ser comunicada, es decir los documentos de gestión que especifique los roles y funciones de cada uno de los integrantes, las metas y objetivos institucionales, de una manera participativa, asertiva y sobre todo retroalimentando la información proporcionada, para asegurar tener una visión y objetivos compartidos, y lograr el servicio de calidad que exigen los padres de familia, estudiantes y comunidad en general.

Tipos de Comunicación

En una organización es indispensable que la comunicación fluya en distintas vías, desde un nivel jerárquico menor a uno más alto, así como hacia los niveles jerárquicos de los lados. Siempre se ha visto a la comunicación de forma descendente, pero hoy se conoce ampliamente que, en caso de que en la organización solamente fluya la información del nivel jerárquico superior a uno inferior, existirán problemas de comunicación de gran impacto en la organización. En términos generales para que la comunicación sea eficaz en la organización, es importante que surja del empleado, es decir, comunicación de forma ascendente. No hay que olvidar la importancia del flujo horizontal en la comunicación, esto sucede cuando los involucrados pertenecen a un mismo nivel de jerarquía o similar; así como también existe la comunicación diagonal (se presenta entre los trabajadores de distintos niveles jerárquicos, aún sin que haya una dependencia entre departamentos o niveles).

FLUJO DE COMUNICACIÓN



Comunicación Descendente

(Ivancevich, 2004), “este tipo de comunicación se presenta en los niveles jerárquicos altos y con dirección específica hacia los niveles de jerarquía inferior, generalmente esta comunicación se presenta en las organizaciones cuya autoridad es centralizada y sumamente autoritaria” (p. 516).

En este tipo de comunicación los medios utilizados para la comunicación están vía mando, se presenta: a través de los discursos, reunión con el personal, vía telefónica. La comunicación vía escrita son: Memorándum, cartas, informes, manual de operaciones, folletos, reportes, entre otros.

Comunicación Ascendente

(Ivancevich, 2004), señala al respecto:

... se presenta cuando los trabajadores (subordinados) transmiten información a sus jefes. Es decir, esta información fluye de niveles inferiores a niveles de jerarquía superior. Desgraciadamente el flujo de la información en esta vía de transmisión no siempre llega a los niveles más altos de forma completa y objetiva, ya que conforme va ascendiendo la información los receptores van mediando el impacto del contenido, sobre todo si se trata de informes o noticias negativas o no esperadas por la gerencia o la administración. (p. 517).

La comunicación ascendente se manifiesta, cuando un trabajador no alcanza a cumplir las metas, o existen problemas que afectan directamente la productividad, o generan conflictos en la empresa; es en estas situaciones que los encargados de estas áreas de trabajo por temor, conveniencia, o respeto a los niveles superiores de mando, no dan a conocer muchas veces datos reales de producción, financieros, o de desempeño.

Los medios más utilizados para la transmisión de la comunicación ascendente son: Reunión periódica, entrevista personalizada, círculo de calidad, vía telefónica, a través de encuestas, Sistema de quejas y sugerencias (Buzones, cartas y mensajes a la administración).

Comunicación Horizontal

(Ivancevich, 2004), al respecto:

Este tipo de comunicación se produce entre personas del mismo nivel jerárquico dentro de la empresa, siendo un complemento esencial para la comunicación ascendente y descendente. La función de la comunicación horizontal es la de suministrar apoyo emotivo y social entre los trabajadores, al igual que coordinar las tareas para la plantilla, de modo que estén organizadas y sean cultos unas con otras” (p. 517).

Este tipo de comunicación presenta ventajas como: genera un espíritu de cooperación y logra crear un ambiente de trabajo en común, teniendo en cuenta los objetivos de cada uno de los departamentos de la empresa. Facilita la desinformación de los falsos rumores y los malos entendidos, rebajando la presión al aclararse las situaciones. Facilita el entendimiento y la búsqueda de soluciones compartidas entre los distintos estamentos de la empresa. Se genera confianza y amistad entre los compañeros de la empresa.

Comunicación Diagonal

(Hodgetts, R. y Altman, S., 1985), “Este tipo de comunicación se presenta cuando las partes que intervienen en el proceso de comunicación forman parte de niveles jerárquicos diferentes y no establecen una relación de dependencia entre ellas” (p. 82)

La comunicación diagonal permite solucionar los problemas cuando no existe una comunicación eficaz en otros de los tipos establecidos. Un ejemplo se manifiesta cuando el Jefe de recursos humanos coordina directamente con la secretaria de la gerencia.

Canales de Comunicación

Comunicación oral

(Ivancevich, 2004), señala que:

Establece que es aquella comunicación que se produce cuando se emplea la palabra hablada para transmitir un mensaje. Las conversaciones pueden realizarse personalmente cara a cara, por teléfono, por discursos en reuniones, por circuitos cerrados de TV, o a través de una red de computadoras; todo ello facilita una interacción inmediata de doble dirección entre las partes. (p. 512)

(Robbins, S. y Judge, T., 2009) “establece cualidades y desventajas a este tipo de comunicación, Entre otras ventajas cita que nos permite transmitir un mensaje verbal y recibir una respuesta en un mínimo de tiempo”. (p. 613)

Comunicación escrita

(Ivancevich, 2004), sobre comunicación escrita:

La comunicación escrita es aquella que se establece cuando se transmite un mensaje mediante la palabra escrita. Este tipo de comunicación comprende los memorándums, cartas, publicaciones periódicas, tableros de avisos, informes, manuales, correos electrónicos, etc. o cualquier dispositivo que transmita palabras o símbolos escritos. (p. 513).

Este canal de comunicación tiene ventajas, según (Hodgetts, R. y Altman, S., 1985), es:

...es que por su carácter impersonal, ésta puede ser compleja o extensa, por lo cual resulta importante para las organizaciones el tener registro permanente, legible y verificable, ya que el hecho de asentar algo por escrito, nos orilla a pensar con mayor cuidado lo que se quiere transmitir, asunto éste que nos hace concluir que, normalmente, las comunicaciones escritas pudieran presentar la probabilidad de encontrarse bien pensadas, con más estructura lógica y claridad. (p. 613)

Comunicación electrónica

(Ivancevich, 2004), sobre la comunicación electrónica:

La comunicación electrónica es la forma avanzada de comunicación utilizando las más sofisticadas tecnologías. La especie humana es de carácter social, es decir, necesita de la comunicación; pues de otra manera viviríamos completamente aislados. Así, desde los inicios de la especie, la comunicación fue evolucionando utilizando cada vez técnicas más avanzadas, y tener mayor velocidad en el proceso. (p. 617).

Es algo innegable afirmar que Internet ha revolucionado el mundo tal y como lo conocemos. La brutal evolución que ha sufrido en los últimos tiempos el mundo tecnológico de la mano de las TIC (tecnologías de la información y la comunicación) ha sido tan importante y significativa que sus efectos han alcanzado y revolucionado tanto el día a día de las personas como el de las organizaciones y empresas, y por consiguiente se ha extendido a ámbitos tan cotidianos e impensables hasta hace tan solo unos años como la comunicación.

Herramientas de comunicación

Las herramientas de comunicación son aquellas que utilizan recursos y tecnologías de la información y comunicación como medio para desarrollar capacidades de diálogo, de discusión y debate, de interacción y comunicación.

Entre los más reconocidos tenemos: las revistas internas, los círculos de calidad, las pizarras de anuncios, el buzón de sugerencias, entre otros.

Las revistas internas.

(Jeffers, D. y Bateman, D., 1980), sobre la revistas interna plantea:

Los objetivos son crear una identidad organizativa, conocer las inquietudes de los miembros de la organización, establecer canales fluidos de comunicación entre todos los miembros - independientemente de la posición jerárquica- e informar a los empleados. Para ello, la estructura abarca informaciones de contenido social (actividades culturales y deportivas, anuncios de personal, crónicas sobre empleados), informaciones de la organización (sobre el sector económico en el que se encuadra, noticias financieras o de

producción) y contenidos relacionados con los empleados (relaciones con el trabajo, promociones, beneficios económicos o sociales). De estas tres grandes temáticas, casi siempre se ha potenciado la primera y la segunda, mientras que el tercer aspecto no se encontraba privilegiado. Sin embargo, diversas investigaciones han analizado el uso de los empleados de esa herramienta y qué aspectos les resultan más atractivos. (p. 125).

Uno de los principales inconvenientes que tienen estos instrumentos es la temporalidad de aparición por las dificultades de creación que supone y por la necesidad de destinar personal exclusivamente a su elaboración.

Círculos de calidad

(Piñuel, J. y Lozano, C., 2006), “Su generalización se produjo en los años setenta, al socaire del éxito económico de Japón y de una cierta mimetización de sus estructuras organizativas.

Consiste en un pequeño grupo de personas (de cuatro a ocho, aproximadamente) que se reúnen periódicamente de manera voluntaria para discutir y analizar el funcionamiento de la organización. Propone determinadas soluciones a los directivos y, posteriormente, hace un seguimiento cuantitativo y cualitativo tras su aplicación”. (p. 47).

Pizarras de anuncios

(Piñuel, J. y Lozano, C., 2006), “Instrumento que se puede utilizar en todos los sentidos de la comunicación (ascendente, descendente y horizontal) y aportan facilidad de ejecución y la flexibilidad de su contenido y la complementariedad con otros instrumentos”. (p. 49)

El éxito de la pizarra de anuncios depende de su contenido, pero también existen otros elementos que influyen en concretar y alcanzar los objetivos que se pretenden con este instrumento. Cabe tener en consideración:

1. La ubicación debe realizarse en lugares concurridos y de fácil acceso visual.
2. Responsabilizar a una persona que sustituya periódicamente el contenido y que evite la sobreabundancia de información y el solapamiento de todas ellas.

Asimismo, la limpieza facilita el acercamiento y la intención de actualidad que debe tener.

3. El contenido debe facilitar la legibilidad y ser atractivo visualmente y estar bien estructurado.

Buzón de Sugerencias

(Hodgetts, R. y Altman, S., 1985), señala que es.

Instrumento de comunicación ascendente que tiene como objetivo que los empleados puedan expresar sus opiniones o sugerencias -que no quejas o reclamaciones- sobre diversos aspectos: Técnicos, tales como métodos de trabajo, mejoras organizativas, sustitución de materiales, tiempos de producción, mejora de la productividad. Humanos, referidos a seguridad e higiene en el trabajo, turnos de vacaciones, mejoras sociales, condiciones en el trabajo. Administrativos entre los que se encuentran nóminas, servicios en la organización, normas administrativas. Su éxito se basa, principalmente, en que el usuario perciba su utilidad manifiesta, ya que debe ser un instrumento activo al tener que tomar la iniciativa y concretarla de manera argumentativa. Además debe dedicar tiempo a la reflexión, en primer lugar, y a la redacción, en segundo. Esa actividad exige respuesta de la organización al esfuerzo que ello supone. (p. 130)

2.2.2 Trabajo en equipo

Definición de Trabajo en equipo

Según (Reza, 2018), el trabajo en equipo se define:

Como la congregación de dos o más personas que interactúan interdependientemente y de manera uniforme en pro del cumplimiento de metas comunes. Un grupo es más que una suma de individuos, las interacciones entre estos dan lugar a nuevas fuerzas y propiedades, las cuales deben de identificarse y estudiarse por sí mismas. Así mismo refiere que para que el trabajo en equipo sea eficaz, es importante que este tenga

las siguientes dimensiones: Liderazgo, metas específicas cuantificables, respeto, compromiso y lealtad y comunicación, pensamiento positivo y reconocimiento. (p, 24).

Podemos encontrar apreciaciones como la que sostiene (Aguilar, J. y Vargas, C., 2018) , “El trabajo en equipo como un conjunto de personas que se reúnen más o menos frecuentemente para lograr fines comunes, que interactúan constantemente y que han aceptado una serie de normas, de principios y de roles de comportamiento social”. (p. 3)

El autor Mahieu (2011), citado por (Balarezo, 2018), menciona que,

El trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo. Mientras el trabajo en equipo valora la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos; otros modelos de trabajo sólo dan prioridad al logro de manera individual y, por lo tanto, la competencia, la jerarquía y la división del trabajo en tareas tan minúsculas que pierden muchas veces el sentido, desmotivan a las personas y no siempre han resultado eficientes. Los equipos son un medio para coordinar las habilidades humanas y generar con acuerdo respuestas rápidas a problemas cambiantes y específicos. (p.61)

Según (Acosta, 2011), se define como:

El Trabajo en Equipo es un método de trabajo colectivo “coordinado” en el que los participantes intercambian sus experiencias, respetan sus roles y funciones, para lograr objetivos comunes al realizar una tarea conjunta. El equipo de trabajo es parte de las nuevas concepciones organizacionales. El conjunto de las personas que lo integran va generando un modo particular de hacer las cosas a través del cual se va constituyendo como tal. (p. 98).

(García, 2018), define el trabajo en equipo como:

Un grupo pequeño de colaboración que mantiene contacto regular y que realiza una acción coordinada. Cuando los miembros conocen sus objetivos, cuando contribuyen de manera responsable y entusiasta a la realización de las tareas y se apoyan mutuamente, decimos que están realizando un trabajo en equipo. Los integrantes que contribuyen al desarrollo de este tipo de actividad: un ambiente propicio, adecuación entre las habilidades y las exigencias de los papeles, metas de orden superior y premios al equipo. (p. 3)

Para (Acuña, 2018), el trabajo en equipo es definido como un:

Método de trabajo colectivo “coordinado” en el que los participantes intercambian sus experiencias, respetan sus roles y funciones, para lograr objetivos comunes al realizar una tarea conjunta. El trabajo en equipo facilita Tener clara la misión, visión, propósitos, objetivos, y metas comunes. • Conocer la etapa de desarrollo del equipo. • Organización interna. • Experiencia. (p. 2)

Desde el planteamiento de (Covey, 2018), el trabajo en equipo es:

Una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo. Mientras el trabajo en equipo valora la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos; otros modelos de trabajo sólo dan prioridad al logro de manera individual y, por lo tanto, la competencia, la jerarquía y la división del trabajo en tareas tan minúsculas que pierden muchas veces el sentido, desmotivan a las personas y no siempre han resultado eficientes. El trabajo en equipo se caracteriza por la comunicación fluida entre las personas, basada en relaciones de confianza y de apoyo mutuo. Se centra en las metas trazadas en un clima de confianza y de apoyo recíproco entre sus integrantes, donde los movimientos son de carácter sinérgico. Se verifica que el todo es mayor al aporte de cada

miembro. Todo ello redundando, en última instancia, en la obtención de resultados de mayor impacto. (p.5).

Componentes de Trabajo en equipo

Liderazgo

Para (Stucchi, 2018), citando a (Chiavenato, 1993), “El liderazgo se toma como la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. (p. 3)

Para (Robbins, L. y otros, 2018), el liderazgo es: “La capacidad para influir de forma no coercitiva en los miembros de un grupo para que éstos orienten sus esfuerzos hacia una tarea común de forma voluntaria y entusiasta. (p. 2)

(Flores, I. y otros., 2018), señala el liderazgo como: “La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. (p. 7).

Para (Reza, 2018), un buen liderazgo:

Hace posible que los empleados realicen su trabajo con orgullo. Los líderes no hacen las cosas a su gente; hacen las cosas con su gente. Ellos escuchan. Ellos y ellas se ganan el respeto de los demás. Tienen un profundo conocimiento que les permite dirigir. Un líder adecuado debe tener la visión de hacia dónde va la organización. El líder debe ser capaz de comunicar a su equipo las metas de la organización, para que los esfuerzos se dirijan hacia la dirección correcta. (p. 5)

Metas específicas cuantificables

(Reza, 2018), considera que las metas específicas cuantificables:

Son propósitos que ayudan a sus miembros a saber hacia dónde van. Les proporciona una dirección. Un equipo tendrá más probabilidad de alcanzar el éxito en la medida en que todos sus componentes conozcan y comprendan su propósito y metas. Si existe confusión o desacuerdo, el éxito del equipo será más difícil de conseguir. (p. 5)

Para (Zuluaga, 2018), las metas específicas cuantificables, “deben ser conocidos por el equipo y sus participantes, éstos deben estar definidos tanto a nivel temporal, como cuantitativo y cualitativo. (p. 25)

Respeto, compromiso y lealtad

(Reza, 2018), considera “El respeto mutuo entre los miembros del equipo y los líderes, es otra característica de los equipos eficaces. También existirá disposición a hacer un esfuerzo extra si está presente la lealtad y el compromiso con las metas”. (p. 5).

Así mismo (Del Río, 2018), hace mención del compromiso como:

La misión, sin olvidar que siempre debe usar explícitamente el verbo “pedir” para hacer y solicitar el compromiso del otro para efectivo dicho acuerdo. Un aspecto importante a considerar, es que se debe compartir la misión, es decir, se debe construir una misión común, lo cual significa que cada integrante del equipo podrá comprobar este entendimiento cuando evalúe que las acciones realizadas por los otros miembros le parezcan consistentes con el entendimiento que él tiene de la misión. En orden a asegurar que la misión sea compartida, el líder debe pedir a cada miembro un compromiso público con ella, es decir, un compromiso frente a sus compañeros de equipo. En las reuniones con el equipo, el gerente, director o líder, debe hacer evaluaciones del desempeño del equipo en el cumplimiento de la misión. El gerente debe hacer explícita la misión, según como él evalúe las acciones de los miembros, está contribuyendo o arriesgando el desempeño del equipo. El gerente se debe asegurar también que su evaluación personal al respecto, sea compartida por todo el equipo. (p. 16).

La Comunicación

Para (Ongallo, 2018), sobre la comunicación:

La comunicación, en su sentido sociológico de transmisión de un mensaje de una persona a un grupo o a otra persona, requiere siempre de la existencia de una voluntad de interacción entre quien la transmite

y quien recibe. Esta interacción se manifieste generalmente en la transmisión de otra comunicación en sentido opuesto. (p. 1)

Para (Albadejo, 2018), sobre la comunicación señala: “es el acto por el cual un individuo establece con otro un contacto que le permite transmitir una información. En la comunicación intervienen diversos elementos que pueden facilitar o dificultar el proceso”. (p. 12)

Para (Zuluaga, 2018), la comunicación:

Los participantes de un equipo de trabajo se comunican adecuadamente cuando el proceso de comunicación grupal es conocido y usado, existiendo una verdadera interacción personal. La importancia del saber escuchar es básica, así como conocer las diferencias culturales de sus miembros. (p. 21)

Pensamiento positivo y reconocimiento

Según el planteamiento de (Reza, 2018), respecto a pensamiento positivo y reconocimiento nos dice que:

Permite que las ideas fluyan libremente. Ninguna idea debe ser criticada. Las nuevas ideas son bienvenidas y asumir riesgos debe ser valorado y estimulado. Los errores deben ser vistos como oportunidades de crecimiento y aprendizaje, no como ocasiones para la censura y la reprensión. El reconocimiento es una clave para la motivación, la otra es el reto el desafío. El reconocimiento puede ser tan simple como una expresión verbal del tipo: “Bien hecho”. O tener la oportunidad de presentar los resultados a la dirección, o a una mención del trabajo realizado por el equipo hecho al resto de la organización. En definitiva, el equipo debe ser reconocido por sus esfuerzos y resultados. (p. 6)

UGEL 09 – Huaura

La Unidad de Gestión Educativa Local N° 09 – Huaura, integrante de la Dirección Regional de Educación de Lima – Provincias, se encuentra ubicada en el distrito de Hualmay. Se creó a efectos del Decreto Supremo N° 012-86-ED, reglamentando su organización y funcionamiento mediante Resolución Ministerial N°

248-87-ED, siendo su fecha de creación el 5 de setiembre de 1987, entrando en funcionamiento el 5 de octubre del mismo año.

Tiene jurisdicción administrativa de las instituciones educativas en los distritos de Huacho, Huaura, Hualmay, Carquín, Végueta, Santa María, Sayán, Ambar, Leoncio Prado, Paccho, parte del distrito de Ihuari (provincia de Huaral), y el distrito de Cochamarca (provincia de Oyón).

Tiene como Misión: Fortalecer las capacidades de gestión pedagógica y administrativa de las Instituciones Educativas del ámbito jurisdiccional de la UGEL 09-H impulsando la cohesión social y articulando las acciones de las Instituciones Públicas y Privadas, alrededor del proyecto educativo local, que contribuya a generar un ambiente favorable para la formación integral de las personas, el desarrollo de capacidades locales y propicie la organización de comunidades educativas, canalizando el aporte de los gobiernos municipales, las Instituciones de educación superior, las universidades públicas y privadas y otras entidades especializadas, en concordancia con las políticas educativas y pedagógicas establecidas por el Gobierno Nacional y Regional.

Su visión es: Ciudadanos capaces de lograr su realización ética, intelectual, artística, cultural, afectiva, física, espiritual y religiosa; que desarrolle sus capacidades y habilidades de respuesta a la realidad de su entorno local y regional, y que contribuyan a la integración familiar y a forjar una sociedad democrática, justa inclusiva, prospera y tolerante que afirme la identidad regional, supere la pobreza e impulse el desarrollo sostenible comprendidos dentro del ámbito de la UGEL – 09 – Huaura.

2.3. Definición de términos

- **Comunicación.**

La comunicación es un proceso de interrelación entre dos o más personas donde se transmite una información desde un emisor que es capaz de codificarla en un código definido hasta un receptor el cual decodifica la información recibida, todo eso en

un medio físico por el cual se logra transmitir, con un código en convención entre emisor y receptor, y en un contexto determinado.

- **Comunicación para el aprendizaje.**

Espacio de comunicación en el que se le brinda retroalimentación acerca de cómo está llevando adelante su trabajo, si es preciso que realice algún ajuste, cambie algo o siga tal cual.

- **Confianza**

Esperanza firme que una persona tiene en que algo suceda, sea o funcione de una forma determinada, o en que otra persona actúe como ella desea.

- **Comunicación organizacional.**

La comunicación organizacional es el conjunto de acciones, procedimientos y tareas que se llevan a cabo para transmitir o recibir información a través de diversos medios, métodos y técnicas de comunicación interna y externa con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa u organización.

- **Cultura organizacional.**

Es un conjunto integrado de pautas de comportamiento que comprometen nuestra manera de relacionarnos y nuestra manera de hacer las cosas. Que es propio de un grupo social, que se aprende dentro del grupo y se transmite las generaciones futuras.

- **Docente.**

Es agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano.

- **Estudiante.**

El estudiante es el centro del proceso y del sistema educativo”50. Es un ser único, es una realidad en desarrollo y cambiante en razón de sus circunstancias personales y sociales.

- **Formación de valores.**

Es un proceso que se desarrolla en forma espontánea, no dirigida ni explícita, en el transcurso de las relaciones cotidianas, a través de la forma en que se orienta la apropiación de los conocimientos y de las normas que se establecen para regir el comportamiento social – escolar, y a través del tipo de interacciones personales que se establecen entre maestros y alumnos.

- **Liderazgo.**

Aquella parte de las actividades del directivo, mediante el cual influye en la conducta de las personas y grupos hacia un resultado deseado.

- **Meta.**

Una meta es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos. De manera general, se identifica con los objetivos o propósitos que una persona o una organización se marca.

- **Reconocimiento.**

Se conoce como reconocimiento a la acción y efecto de reconocer o reconocerse. El verbo refiere a examinar algo o alguien con cuidado, a registrar algo para conocer su contenido, a confesar alguna situación o a aceptar un nuevo estado de cosas.

- **Relaciones humanas.**

Son los vínculos existentes entre los miembros de la sociedad, mediante la comunicación visual, lingüística y afectiva.

- **Relaciones interpersonales.**

Es la capacidad y/o habilidad de interacción amical, en el marco de respeto de los derechos personales y que por intermedio de la comunicación desarrolla o se entabla entre una persona y al grupo al cual pertenece.

- **Trabajo en equipo.**

Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida.

- **Valores morales.**

Son aquellos que lleva al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona. El valor moral conduce al bien moral. El valor moral perfecciona al hombre en cuanto a ser hombre, en su voluntad, en su libertad en su razón.

2.4. Sistema de hipótesis

2.4.1 Hipótesis general

Existe relación directa entre la comunicación organizacional interna y el trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018.

2.4.2 Hipótesis específicas

- Existe relación directa entre la comunicación ascendente y el trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018.
- Existe relación directa entre la comunicación descendente y el trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018.
- Existe relación directa entre la comunicación horizontal y el trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018.

2.4.3. Variables y su operacionalización

Tabla 1.

Operacionalización de la variable X

Dimensiones	Indicadores	N ítems	Categorías	Intervalos
Comunicación ascendente	Mensajes de empleados a superiores	3	Bajo	3 -6
			Medio	7 -10
			Alto	11 -15
Comunicación descendente	Mensajes de superiores a empleados	3	Bajo	3 -6
			Medio	7 -10
			Alto	11 -15
Comunicación horizontal	Comunicación entre personas del mismo nivel jerárquico	3	Bajo	3 -6
			Medio	7 -10
			Alto	11 -15
Comunicación organizacional interna		9	Bajo	9 -20
			Medio	21 -32
			Alto	33 -45

Tabla 2.

Operacionalización de la variable Y

Dimensiones	Indicadores	N ítems	Categorías	Intervalos
Liderazgo	Dirección y toma de decisiones oportunas	6	Deficiente	6 -13
			Aceptable	14 -21
			Eficiente	22 -30
Metas específicas	Finalidad y propósitos	4	Deficiente	4 -8
			Aceptable	9 -13
			Eficiente	14 -20
Respeto, compromiso y lealtad	Respeto a las normas. Compromiso con el equipo. Lealtad y sinceramiento	7	Deficiente	7 -15
			Aceptable	16 -24
			Eficiente	25 -35
Comunicación	Diálogo permanente	4	Deficiente	4 -8
			Aceptable	9 -13
			Eficiente	14 -20
Reconocimiento	Nuevas ideas, motivación y reconocimiento	7	Deficiente	7 -15
			Aceptable	16 -24
			Eficiente	25 -35
Trabajo en equipo		28	Deficiente	28 -64
			Aceptable	65 -101
			Eficiente	102 -140

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. Estrategias Metodológicas

3.1. Tipo y Nivel de Investigación.

El tipo de investigación utilizado corresponde al descriptivo – correlacional, ya que se orienta a determinar la relación de una variable sobre otra.

Por la modalidad del procesamiento de la información es cuantitativa porque hace uso de procedimientos numéricos y estadísticos, establece la relación estadística entre las variables de estudio y sus indicadores; así como cualitativa porque emplea la encuesta a los alumnos.

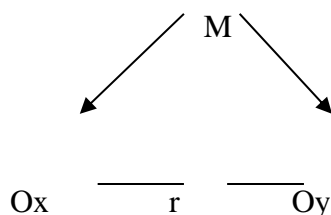
3.1.2 Diseño de Investigación

Sabino, (1979) señala que “El diseño es un método específico, una serie de actividades sucesivas y organizadas, que deben adaptarse a las particularidades de cada investigación” (p.64) Es entonces una estrategia que determina el investigador que orienta las etapas de la investigación. Más adelante agrega Sabino (op.cit) que “ los dos diseños más recomendados son: diseños bibliográficos y diseños de campo,...” (p.72).

El estudio corresponde al diseño no experimental correlacional, puesto que se trata de medir y evaluar la relación de dos variables.

A su vez, esta investigación corresponde al correlacional porque lo que en esta investigación buscamos es analizar las relaciones existentes entre las variables

de estudio. Las variables intervinientes se interrelacionan bajo el siguiente esquema:



M = Representa la muestra de estudio

Ox = Representa los datos de las variable independiente.

Oy = Representa los datos de la variable dependiente

r = Indica el grado de correlación entre ambas variables.

3.2.3 Población y Muestra

Población

Es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Así mismo la define Balestrini Acuña (1998) como “Un conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes” (p.123).

La población estará constituida por un total de 52 trabajadores administrativos, funcionarios y directivos de la UGEL 09 - Huaura.

Tabla 3

Población del estudio

Trabajadores	Cantidad
Directivos	3
Profesionales	20
Funcionarios	10
Administrativos	19
Total	52

Fuente: Ugel 09 - Huaura.

Muestra

La muestra se considera censal, pues se seleccionó el 100% de la población al considerarla un número manejable de sujetos. En este sentido Ramírez (1997) establece la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son considerada como muestra

Tabla 4

Muestra de estudio

Trabajadores	Cantidad
Directivos	3
Profesionales	20
Funcionarios	10
Administrativos	19
Total	52

Fuente: Ugel 09 - Huaura.

3.2.4 Método de investigación

El método empleado en este estudio fue el deductivo, porque se realizó una construcción teórica del objeto de estudio, asimismo, el diseño descriptivo - correlacional, la operacionalización de las variables y la discusión de los resultados fueron determinados por la construcción realizada sobre los datos recogidos por los instrumentos, sin olvidar que estos datos se presentaron en forma sistematizada en tablas estadísticas, figuras y sus respectivos análisis interpretativos que posibilitaron la validación de las hipótesis con los estadísticos pertinentes. (Hernández et al, 2010).

3.2.5 Técnicas de recolección de datos

Instrumentos utilizados

La técnica empleada en el desarrollo del presente estudio fue la encuesta y el instrumento aplicado fue el Cuestionario

Para medir la variable Comunicación organizacional interna, se consideró la siguiente escala de Likert:

Siempre	(5)
Casi siempre	(4)
A veces	(3)
Casi nunca	(2)
Nunca	(1)

Para medir la variable trabajo en equipo, se consideró la siguiente escala de Likert:

Siempre	(5)
Casi siempre	(4)
A veces	(3)
Casi nunca	(2)
Nunca	(1)

a. Validez de los instrumentos

La validez del cuestionario, según Ramirez, T(2007), indica que fue de tipo lógico puesto que se analizará las preguntas mediante juicios de expertos para determinar si son apropiadas para evaluar los elementos o propiedades que se pretendían observar en términos de una categorización de las necesidades observadas, las cuales hicieron posible construir las preguntas del cuestionario, y su validación respectiva.

Por tanto para la validación de nuestro instrumento se realizó en base a estos conceptos teóricos, utilizando para ello procedimiento de juicio de expertos calificados que determinaron la adecuación de los ítems de nuestro respectivo instrumento.

Tabla 5
Validación de expertos

Expertos		Calificación Promedio (%)
1.	Experto 1	91%
2.	Experto 2	92%
3.	Experto 3	90%
Promedio General		91%

3.2.6. Forma de tratamiento y análisis de datos

a. Descriptiva

Luego de la recolección de datos, se procedió al procesamiento de la información, con la elaboración de cuadros y gráficos estadísticos, se utilizó para ello el SPSS (programa informático Statistical Package for Social Sciences versión 22.0 en español), para hallar resultados de la aplicación de los cuestionarios

- Análisis descriptivo por variables y dimensiones con tablas de frecuencias y gráficos.

b. Inferencial

Proporcionará la teoría necesaria para inferir o estimar la generalización o toma de decisiones sobre la base de la información parcial mediante técnicas descriptivas. Se someterá a prueba:

- La Hipótesis Central
- La Hipótesis específicas

Se hallará el **Coefficiente de correlación de Spearman**, ρ (ro) que es una medida para calcular de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas.

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Resultados descriptivo de las variables.

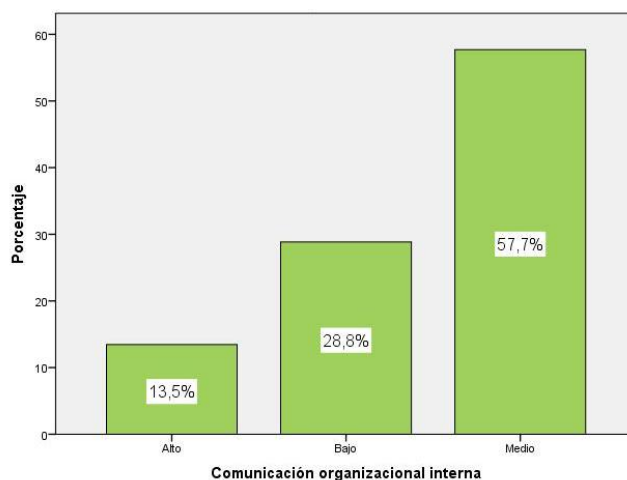
TABLA 6

Comunicación organizacional interna					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	7	13,5	13,5	13,5
	Bajo	15	28,8	28,8	42,3
	Medio	30	57,7	57,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores administrativos, funcionarios y directivos de la UGEL 09 - Huaura.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

Figura 1



De la fig. 1, un 57,7% de los trabajadores administrativos, funcionarios y directivos de la UGEL 09 - Huaura sostienen que en la variable comunicación organizacional interna se alcanzó un nivel medio, un 28,8% que se consiguió un nivel bajo un 13,5% que se obtuvo un nivel alto.

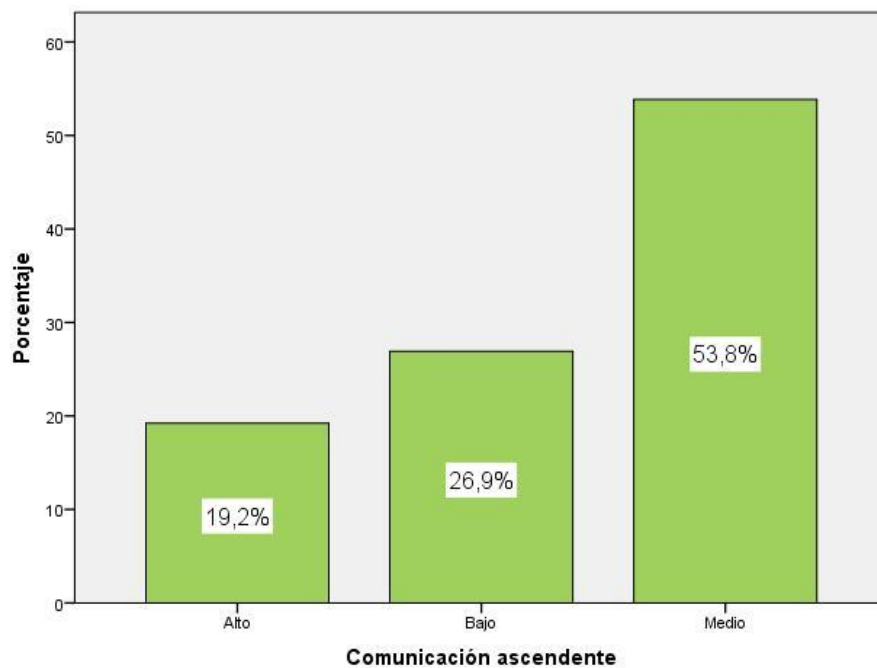
TABLA 7

Comunicación ascendente					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	10	19,2	19,2	19,2
	Bajo	14	26,9	26,9	46,2
	Medio	28	53,8	53,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores administrativos, funcionarios y directivos de la UGEL 09 - Huaura.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

Figura 2



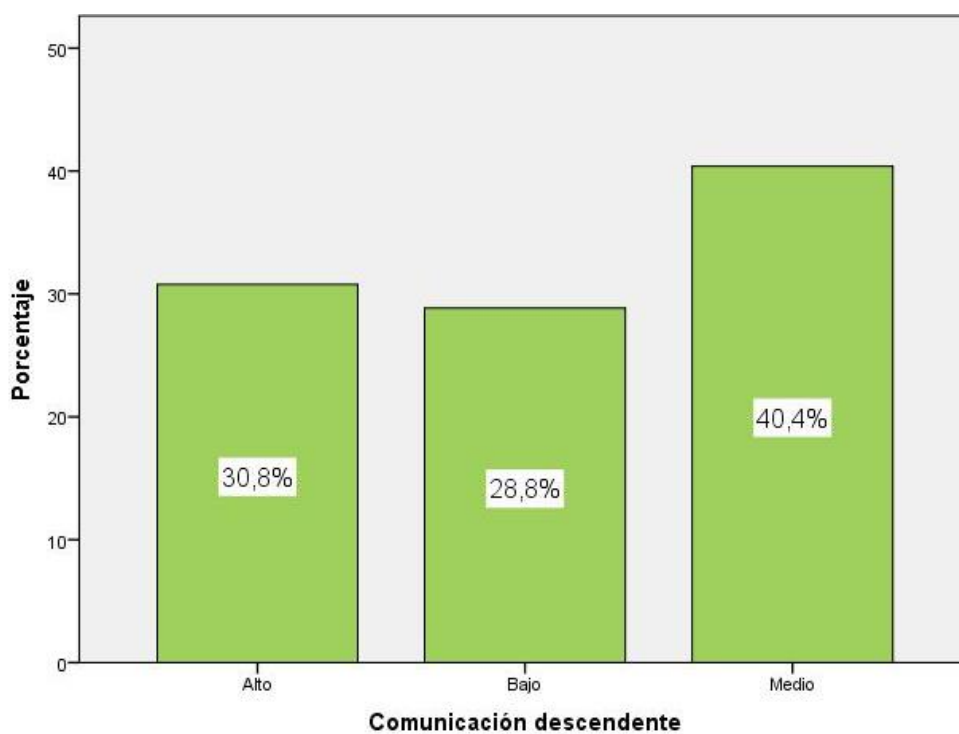
De la fig. 2, un 53,8% de los trabajadores administrativos, funcionarios y directivos de la UGEL 09 - Huaura sostienen que en la dimensión comunicación ascendente se alcanzó un nivel medio, un 26,9% que se consiguió un nivel bajo y un 19,2% que se obtuvo un nivel alto.

TABLA 8

Comunicación descendente					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	16	30,8	30,8	30,8
	Bajo	15	28,8	28,8	59,6
	Medio	21	40,4	40,4	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores administrativos, funcionarios y directivos de la UGEL 09 - Huaura.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

Figura 3

De la fig. 3, un 40,4% de los trabajadores administrativos, funcionarios y directivos de la UGEL 09 - Huaura sostienen que en la dimensión comunicación descendente se alcanzó un nivel medio, un 30,8% que se consiguió un nivel alto y un 28,8% que se obtuvo un nivel bajo.

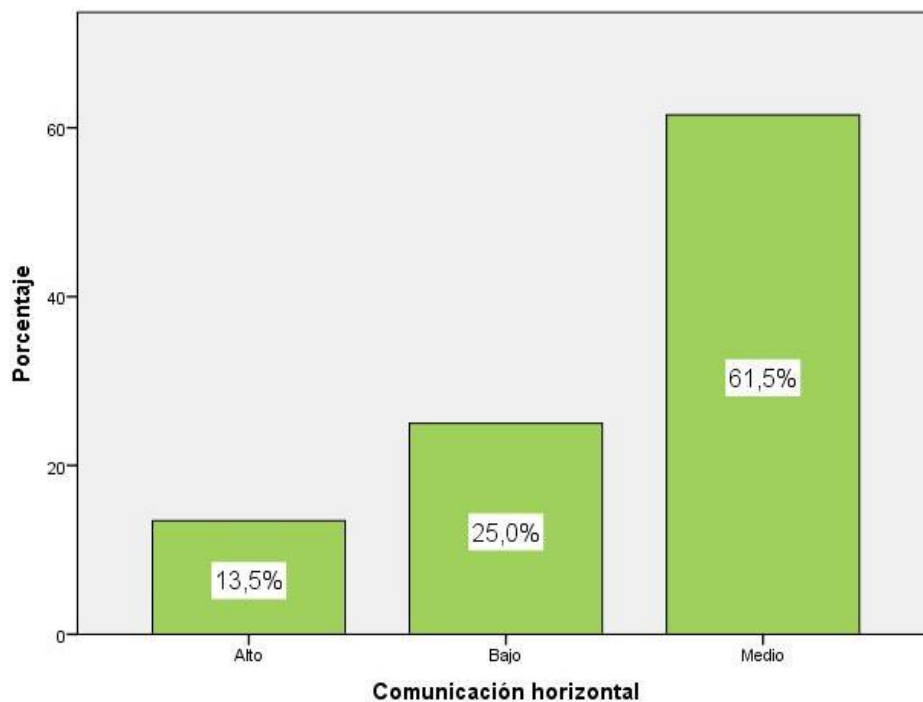
TABLA 9

Comunicación horizontal					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	7	13,5	13,5	13,5
	Bajo	13	25,0	25,0	38,5
	Medio	32	61,5	61,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores administrativos, funcionarios y directivos de la UGEL 09 - Huaura.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

Figura 4



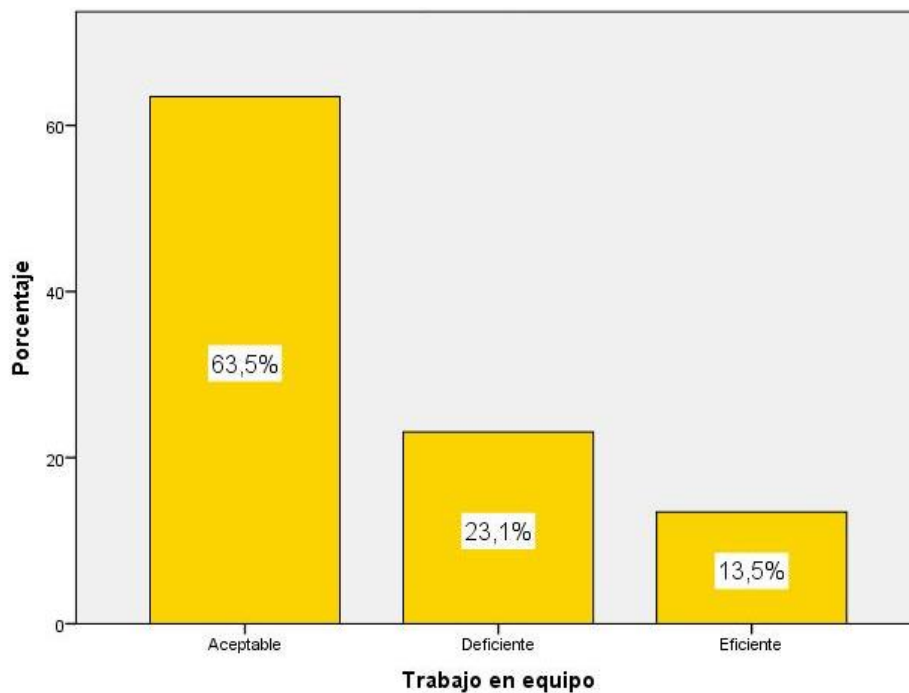
De la fig. 4, un 61,5% de los trabajadores administrativos, funcionarios y directivos de la UGEL 09 - Huaura sostienen que en la dimensión comunicación horizontal se alcanzó un nivel medio, un 25,0% que se consiguió un nivel bajo y un 13,5% que se obtuvo un nivel alto.

TABLA 10

Trabajo en equipo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Aceptable	33	63,5	63,5	63,5
	Deficiente	12	23,1	23,1	86,5
	Eficiente	7	13,5	13,5	100,0
Total		52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores administrativos, funcionarios y directivos de la UGEL 09 - Huaura.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

Figura 5

De la fig. 5, un 63,5% de los trabajadores administrativos, funcionarios y directivos de la UGEL 09 - Huaura sostienen que en la variable trabajo en equipo se alcanzó un nivel aceptable, un 23,1% que se consiguió un nivel deficiente y un 13,5% que se obtuvo un nivel eficiente.

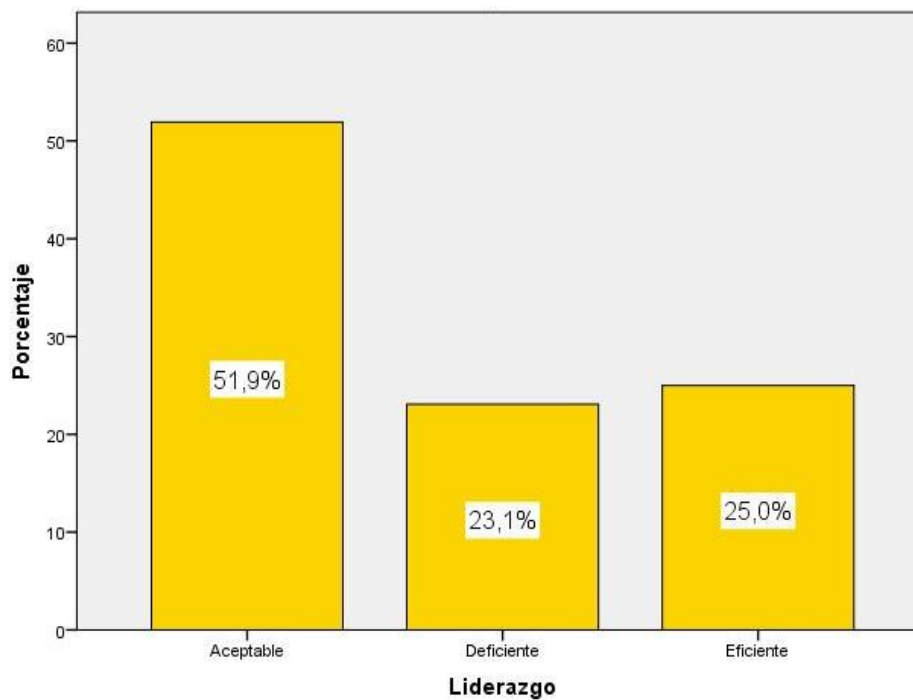
TABLA 11

Liderazgo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Aceptable	27	51,9	51,9	51,9
	Deficiente	12	23,1	23,1	75,0
	Eficiente	13	25,0	25,0	100,0
Total		52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores administrativos, funcionarios y directivos de la UGEL 09 - Huaura.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

Figura 6



De la fig. 6, un 51,9% de los trabajadores administrativos, funcionarios y directivos de la UGEL 09 - Huaura sostienen que en la dimensión liderazgo se alcanzó un nivel aceptable, un 25,0% que se consiguió un nivel eficiente y un 23,5% que se obtuvo un nivel deficiente.

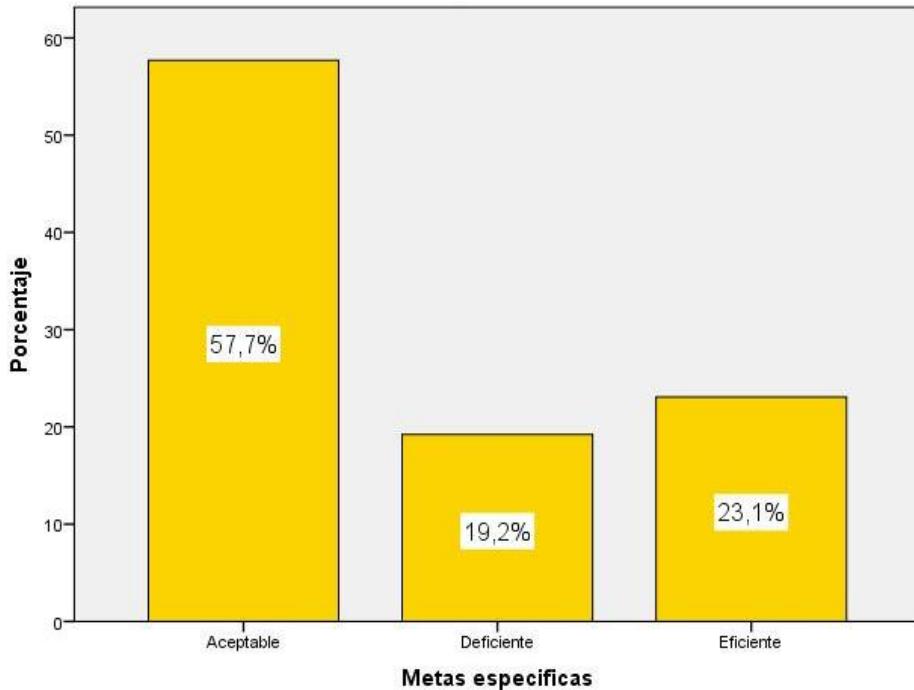
TABLA 12

Metas específicas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Aceptable	30	57,7	57,7	57,7
	Deficiente	10	19,2	19,2	76,9
	Eficiente	12	23,1	23,1	100,0
Total		52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores administrativos, funcionarios y directivos de la UGEL 09 - Huaura.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

Figura 7



De la fig. 7, un 57,7% de los trabajadores administrativos, funcionarios y directivos de la UGEL 09 - Huaura sostienen que en la dimensión metas específicas se alcanzó un nivel aceptable, un 23,1% que se consiguió un nivel eficiente y un 19,2% que se obtuvo un nivel deficiente.

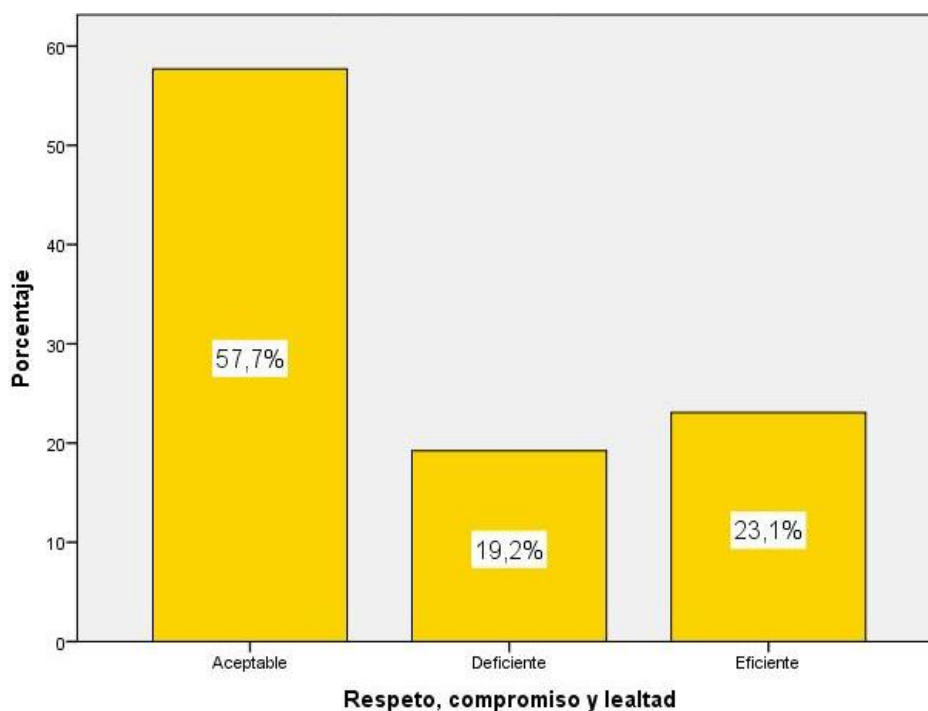
TABLA 13

Respeto, compromiso y lealtad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Aceptable	30	57,7	57,7	57,7
	Deficiente	10	19,2	19,2	76,9
	Eficiente	12	23,1	23,1	100,0
Total		52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores administrativos, funcionarios y directivos de la UGEL 09 - Huaura.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

Figura 8



De la fig. 8, un 57,7% de los trabajadores administrativos, funcionarios y directivos de la UGEL 09 - Huaura sostienen que en la dimensión respeto, compromiso y lealtad se alcanzó un nivel aceptable, un 23,1% que se consiguió un nivel eficiente y un 19,2% que se obtuvo un nivel deficiente.

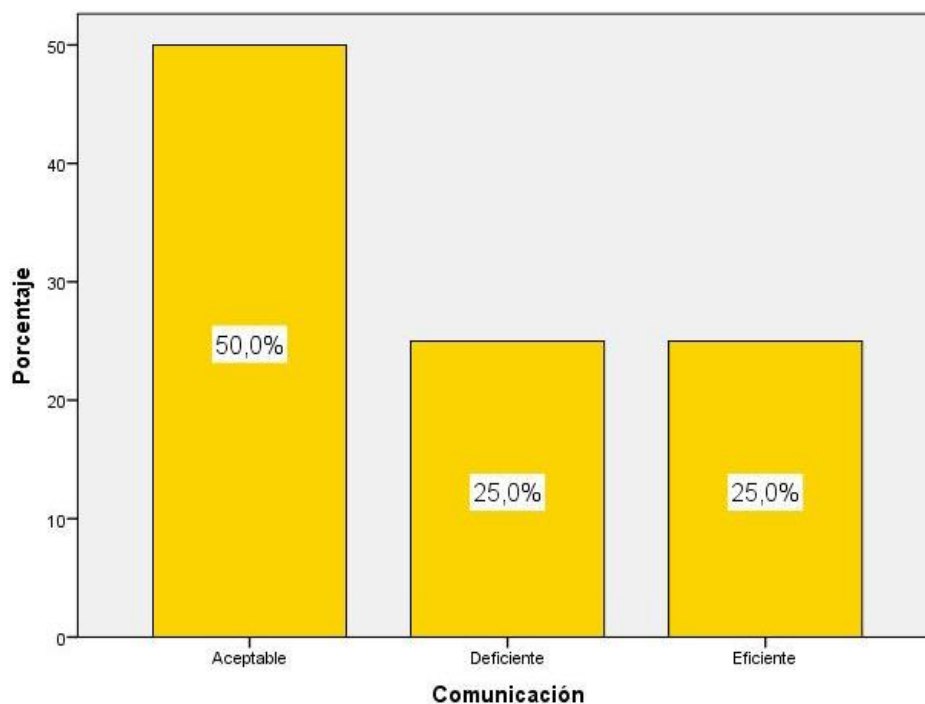
TABLA 14

Comunicación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Aceptable	26	50,0	50,0	50,0
	Deficiente	13	25,0	25,0	75,0
	Eficiente	13	25,0	25,0	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores administrativos, funcionarios y directivos de la UGEL 09 - Huaura.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

Figura 9



De la fig. 9, un 50,0% de los trabajadores administrativos, funcionarios y directivos de la UGEL 09 - Huaura sostienen que en la dimensión comunicación se alcanzó un nivel aceptable, un 25,0% que se consiguió un nivel eficiente y un 25,0% que se obtuvo un nivel deficiente.

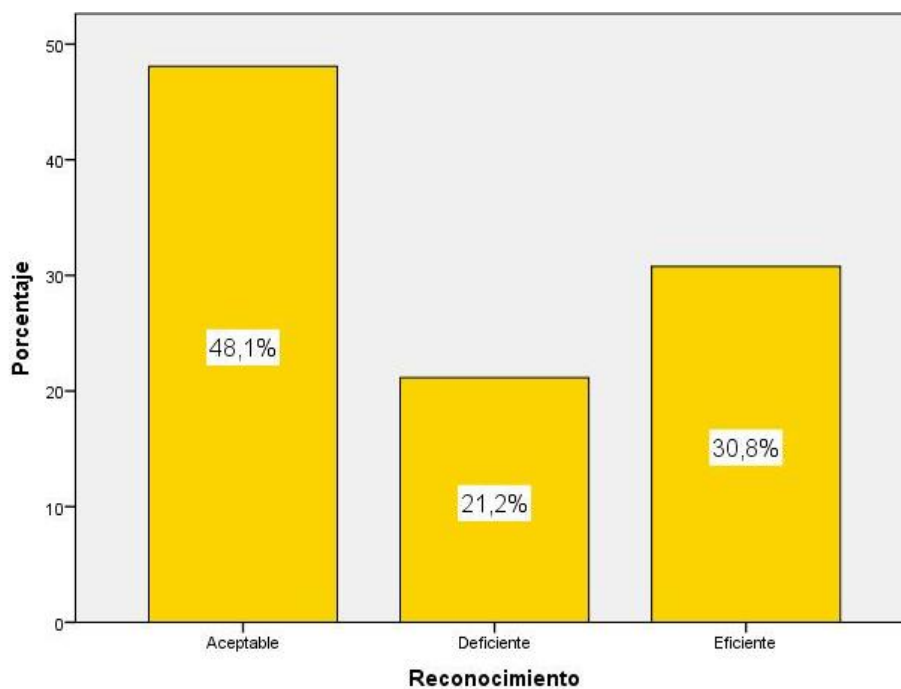
TABLA 15

Reconocimiento					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Aceptable	25	48,1	48,1	48,1
	Deficiente	11	21,2	21,2	69,2
	Eficiente	16	30,8	30,8	100,0
Total		52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores administrativos, funcionarios y directivos de la UGEL 09 - Huaura.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

Figura 10



De la fig. 10, un 48,1% de los trabajadores administrativos, funcionarios y directivos de la UGEL 09 - Huaura sostienen que en la dimensión reconocimiento se alcanzó un nivel aceptable, un 30,8% que se consiguió un nivel eficiente y un 21,2% que se obtuvo un nivel deficiente.

4.2. Generalización entorno la hipótesis central

Hipótesis General

Hipótesis Alternativa **H_a**: Existe relación directa entre la comunicación organizacional interna y el trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018.

Hipótesis nula **H₀**: No existe relación directa entre la comunicación organizacional interna y el trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018.

TABLA 16

Relación entre la comunicación organizacional interna y el trabajo en equipo

Correlaciones				
			Comunicación n organizacional interna	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Comunicación organizacional interna	Coefficiente de correlación	1,000	,676**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	52	52
	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	,676**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	52	52

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se muestra en la tabla 16 se obtuvo un coeficiente de correlación de $r = 0,676$, con una $p = 0,000$ ($p < .05$) con lo cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto se puede evidenciar estadísticamente que existe relación directa entre la comunicación organizacional interna y el trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018.

Se puede apreciar que el coeficiente de correlación es de una magnitud **buena**.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

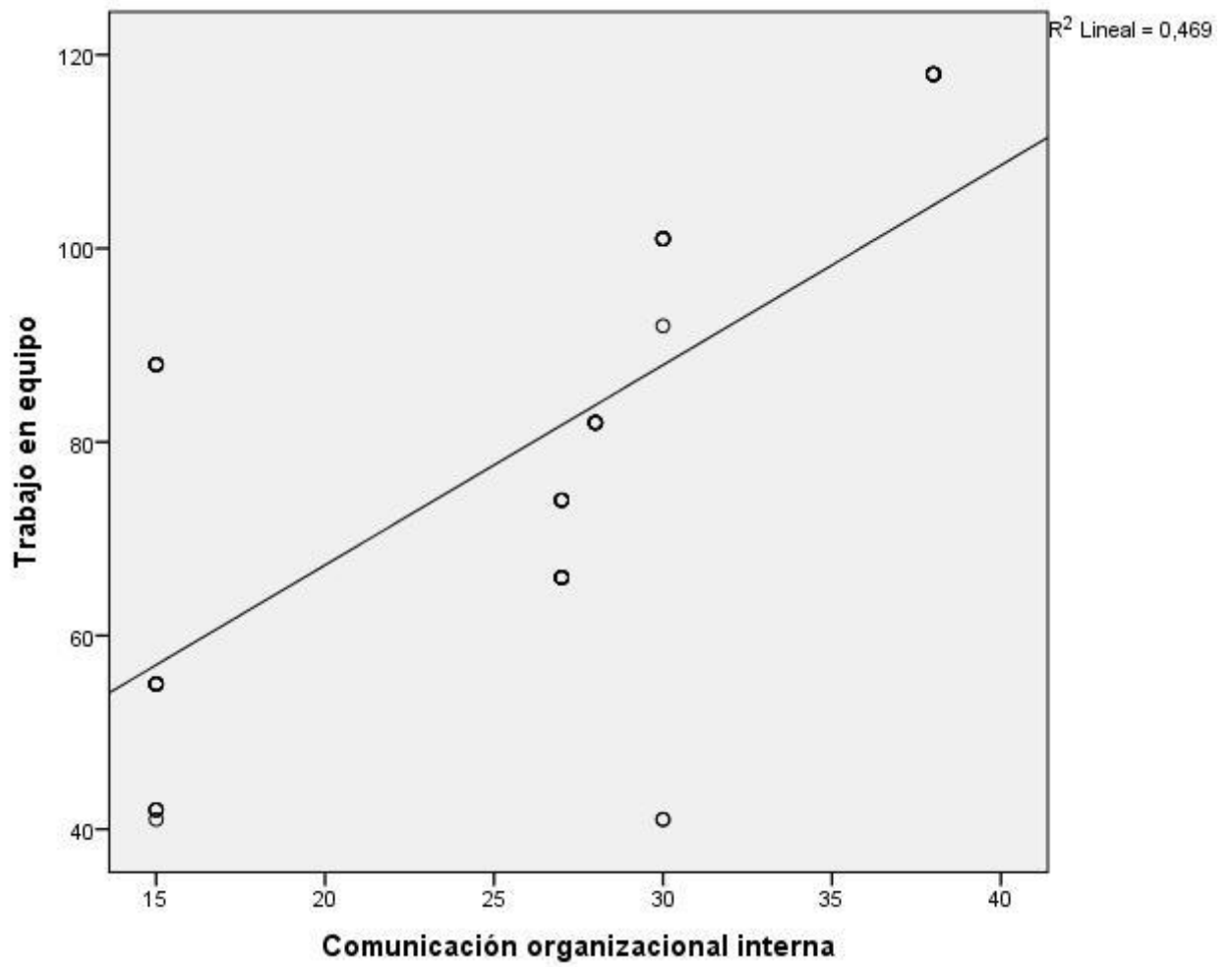


Figura 11. La comunicación organizacional interna y el trabajo en equipo

Hipótesis específica 1

Hipótesis Alternativa **H_a**: Existe relación directa entre la comunicación ascendente y el trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018.

Hipótesis nula **H₀**: No existe relación directa entre la comunicación ascendente y el trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018.

TABLA 17

Relación entre la comunicación ascendente y el trabajo en equipo

Correlaciones				
			Comunicación ascendente	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Comunicación ascendente	Coefficiente de correlación	1,000	,598**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	52	52
	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	,598**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	52	52

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se muestra en la tabla 17 se obtuvo un coeficiente de correlación de $r = 0,598$, con una $p = 0,000$ ($p < 0,05$) con lo cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto se puede evidenciar estadísticamente que existe relación directa entre la comunicación ascendente y el trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018

Se puede apreciar que el coeficiente de correlación es de una magnitud **moderada**.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

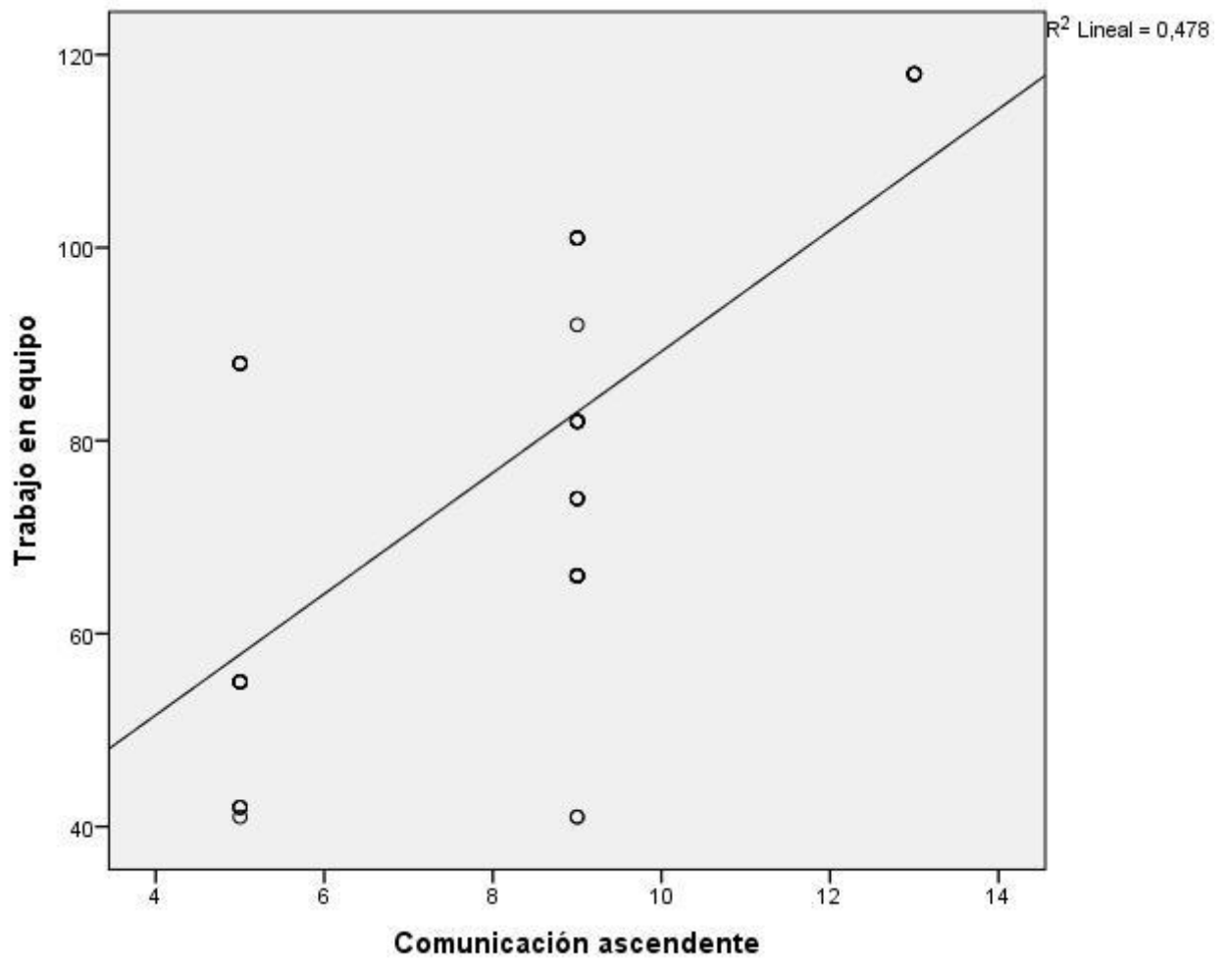


Figura 12. La comunicación ascendente y el trabajo en equipo

Hipótesis específica 2

Hipótesis Alternativa **H_a**: Existe relación directa entre la comunicación descendente y el trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018.

Hipótesis nula **H₀**: No existe relación directa entre la comunicación descendente y el trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018.

TABLA 18

Relación entre la comunicación descendente y el trabajo en equipo

Correlaciones				
			Comunicación n descendente	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Comunicación descendente	Coefficiente de correlación	1,000	,639**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	52	52
	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	,639**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	52	52

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se muestra en la tabla 18 se obtuvo un coeficiente de correlación de $r = 0,320$, con una $p = 0,005$ ($p < .05$) con lo cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto se puede evidenciar estadísticamente que existe relación directa entre la comunicación descendente y el trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018.

Se puede apreciar que el coeficiente de correlación es de una magnitud **buena**.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

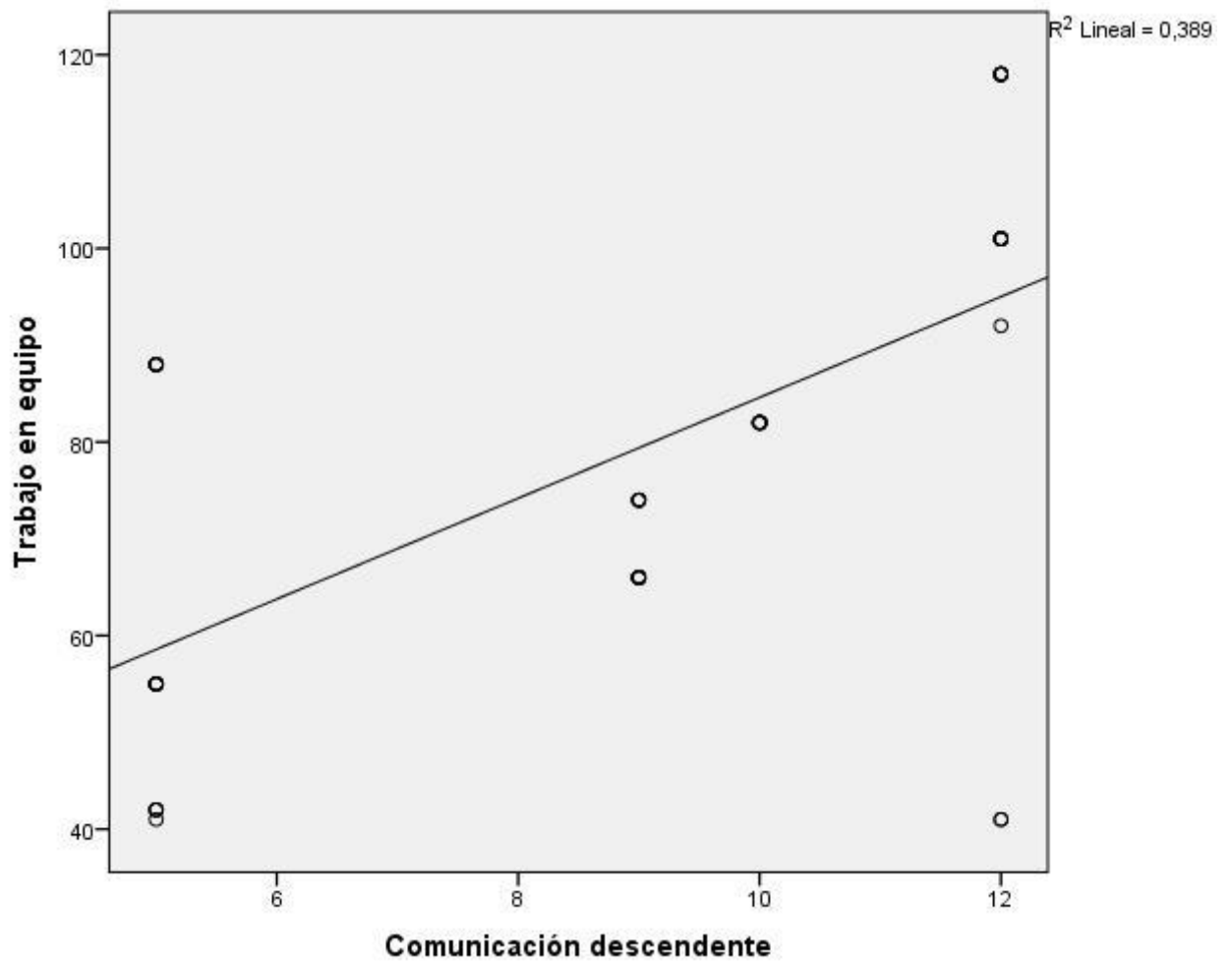


Figura 13. La comunicación descendente y el trabajo en equipo

Hipótesis específica 3

Hipótesis Alternativa **H_a**: Existe relación directa entre la comunicación horizontal y el trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018.

Hipótesis nula **H₀**: No existe relación directa entre la comunicación horizontal y el trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018.

TABLA 19

Relación entre la comunicación horizontal y el trabajo en equipo

Correlaciones				
			Comunicación horizontal	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Comunicación horizontal	Coefficiente de correlación	1,000	,598**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	52	52
	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	,598**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	52	52

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se muestra en la tabla 19 se obtuvo un coeficiente de correlación de $r = 0,598$, con una $p = 0,005$ ($p < .05$) con lo cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto se puede evidenciar estadísticamente que existe relación directa entre la comunicación horizontal y el trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018.

Se puede apreciar que el coeficiente de correlación es de una magnitud **moderada**.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

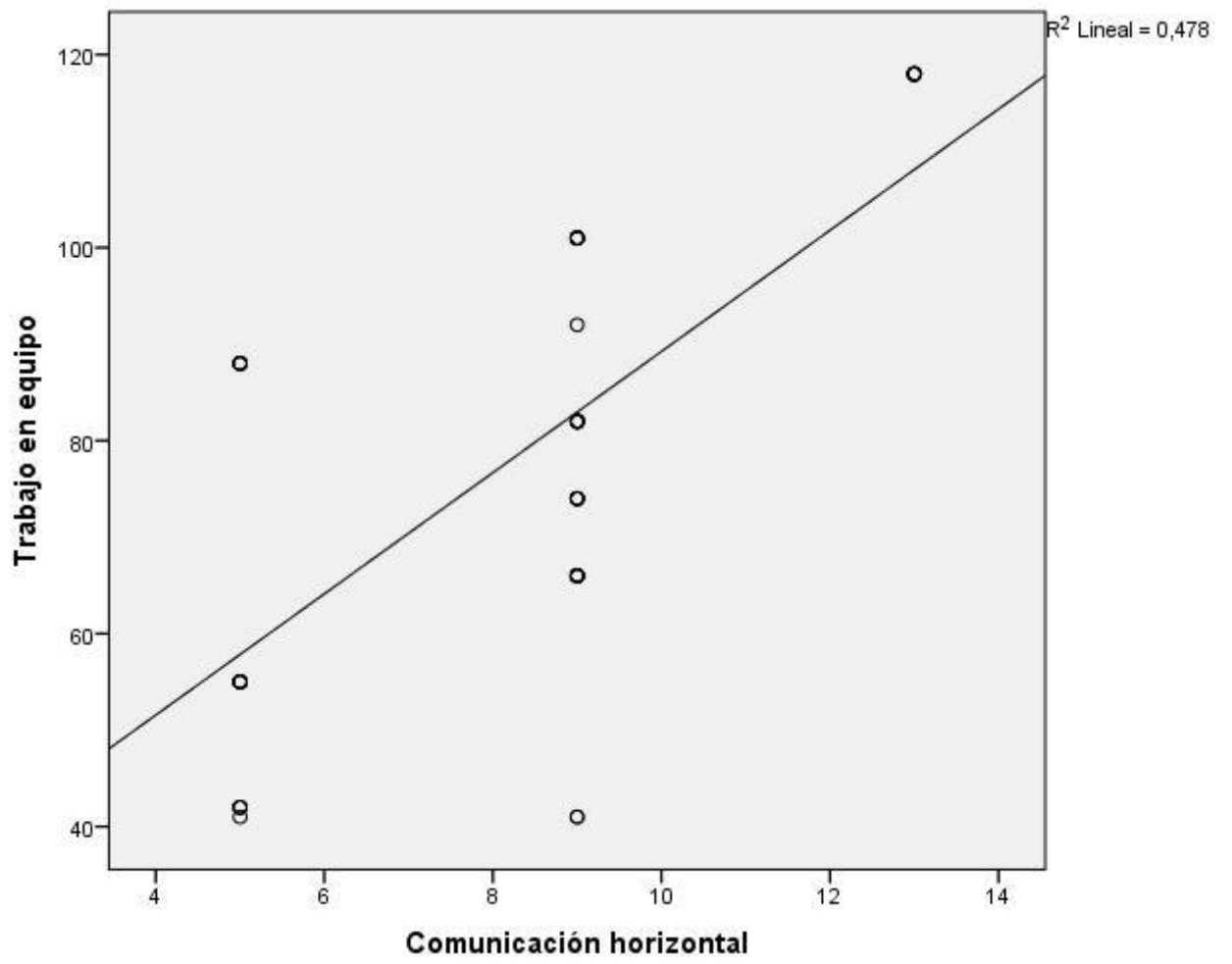


Figura 14. La comunicación horizontal y el trabajo en equipo

CAPITULO V

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

DISCUSIÓN

En el presente estudio se ha realizado el análisis estadístico de carácter descriptivo correlacional entre la comunicación organizacional y trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018.

Esta investigación tuvo como propósito determinar la relación entre la comunicación organizacional interna y el trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018.

En los análisis estadísticos de correlación se evidencia que existe relación directa entre la comunicación organizacional interna y el trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018, debido a la correlación de Spearman que devuelve un valor de 0.676, representando una buena asociación. Análogos resultados encontramos en los trabajos de En referencia a los antecedentes consultados respecto a la investigación, encontramos algunos que se relacionan con dichas variables así por ejemplo tenemos a Balarezo (2014), en su tesis para optar el grado de magíster titulada “la comunicación organizacional interna e incidencia n el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive”, concluye que: La comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad de la empresa San Miguel Drive así como también en las actitudes de los trabajadores. Muchos de los trabajadores de la empresa conocen muy poco los tipos de comunicación que existen dentro de la institución, y califica como regulares los medios de comunicación internos con los que cuenta San Miguel Drive. Nacionales. La distribución de funciones afecta directamente sobre el trabajo en equipo y además hay que resaltar que el clima organizacional de la empresa San Miguel Drive no es el más adecuado para el correcto desenvolvimiento de los trabajadores. Se concluye que la comunicación organizacional interna de la empresa San Miguel Drive no

está cumpliendo las funciones que debería, como son generar identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa y tampoco fortalece las relaciones interpersonales entre los colaboradores. do “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.” Llegó a las siguientes conclusiones: Las falencias que presenta la comunicación organizacional interna están repercutiendo sobre la coordinación de las actividades. Para Echeverría (2003), en su tesis para optar el grado de magíster titulado “La comunicación organizacional y la calidad del servicio en las compañías de seguros de Barquisimeto”, llega las siguientes conclusiones: En relación a la comunicación organizacional se determinó la siguiente situación: Los flujos de mensajes que se dan en las comunicaciones descendentes usadas por los gerentes y jefes de departamento con sus subordinados, se manejan de una manera adecuada, utilizando herramientas de última tecnología como lo es el correo electrónico. Los flujos de mensajes que se dan en la comunicación ascendente son manejados correctamente, proporcionando fluidez en las informaciones e interacción de los trabajadores con el personal directivo. Los flujos de mensajes que se dan en a comunicación horizontal, entre los empleados son de carácter informal, y a todos los niveles jerárquicos, facilitando la coordinación de tareas y proporcionando relaciones afectivas importantes dentro de las organizaciones. De esta forma, este tipo de comunicación permite la solución de problemas o conflictos que tienden a darse en las organizaciones.

CONCLUSIONES

De las pruebas realizadas podemos concluir:

- **Primera:** Existe relación directa entre la comunicación organizacional interna y el trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018, debido a la correlación de Spearman que devuelve un valor de 0.676, representando una **buena** asociación.
- **Segunda:** Existe relación directa entre la comunicación ascendente y el trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018, debido a la correlación de Spearman que devuelve un valor de 0,450, representando una **moderada** asociación.
- **Tercera:** Existe relación directa entre la comunicación descendente y el trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018. La correlación de Spearman que devuelve un valor de 0.639, representando **buena** asociación.
- **Cuarta:** Existe relación directa entre la comunicación horizontal y el trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018, debido a la correlación de Spearman que devuelve un valor de 0,598 , representando una **moderada** asociación.

RECOMENDACIONES

Primera: Se hace la recomendación a todos los directivos de la Ugel 09, a que incidan más en el desarrollo de capacidades y competencias de sus trabajadores en lo que respecta a brindar un servicio de calidad a los usuarios. Esto se puede hacer a través de la realización de capacitaciones de mejora continua a todos los trabajadores.

Segunda: Realizar pasantías con otras organizaciones similares a la Ugel 09 con la finalidad de motivar y fomentar el servicio a brindar a los usuarios como parte esencial de su trabajo diario. Las pasantías deben realizarse de manera continua.

Tercera: Capacitarse en lo que respecta a Calidad de servicio como parte fundamental de su quehacer diario en su área de trabajo. Debe tenerse en cuenta que deben manejar estas herramientas de manera óptima porque representa de necesidad del usuario.

Cuarta: Capacitar a los trabajadores de la Ugel 09 en el manejo de las Tecnologías de Información y Comunicación y en el manejo ético dentro de su labor.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acosta, J. (2011). *Trabajo en equipo*. Madrid: ESIC.
- Acuña, M. (06 de octubre de 2018). *CPCESTE 2*. Obtenido de Trabajo en equipo. El desafío de dejar de ser uno solo contra todo.: http://www.cpcesfe2.org.ar/Pages/Capacitacion/InstitutosYComisiones/ComPYME/Materiales/1_TrabajoEnEquipo/1_TrabajoEnEquipo_%20I_Parte.pdf
- Aguilar, J. y Vargas, C. (06 de octubre de 2018). *Psicología Organizacional*. Obtenido de Trabajo en equipo: http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/trabjo_en_equipo.pdf
- Albadejo, N. (07 de octubre de 2018). *Rua.ua.es*. Obtenido de Lenguaje y comunicación: <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/4298/6/TEMA%206.LENGUAJE%20Y%20COMUNICACION.pdf>
- Amoros, E. (2010). *Comportamiento organizacional*. Lima: USAT.
- Balarezo, B. (2014). *Tesis: La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*. Ambato: UNA.
- Balarezo, B. (06 de octubre de 2018). *Repositorio UTA*. Obtenido de La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/6696/132%20o.e..pdf?sequence=1>
- Bustamante, G. (2007). *Tesis: La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa*. Lima: PUCP.
- Capriotti, P. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Tarragona.
- Cedaro, K. (2007). *Importancia de los distintos canales de comunicación interna para la gestión de las universidades públicas en Argentina en el Marco Conceptual de la Gestión total de calidad*. Universidad Tecnológica Nacional. Concepción - Uruguay: Editorial de la Universidad Tecnológica Nacional.
- Covey, S. (06 de octubre de 2018). *Educarchile*. Obtenido de Trabajo en equipo: http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/M09Trabajo_en_equipo.pdf

- Del Río, M. (07 de octubre de 2018). *Cegisutalca.publicaciones*. Obtenido de El trabajo en equipo en las organizaciones: http://www.cegisutalca.cl/docs/publicaciones/N13/N13_EL_TRABAJO_EN_EQUIPO_EN_LAS_ORGANIZACIONES.pdf
- Díaz, S. (2014). *Tesis: Comunicación organizacional y trabajo en equipo” (estudio realizado en una Institución de Educación Superior en la ciudad de Quetzaltenango)*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Echeverría, E. (2003). *Tesis: La comunicación organizacional y la calidad del servicio en las compañías de seguros de Barquisimeto*. Barquisimeto: UCLA.
- Fernández, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. D. F. México: Trillas.
- Flores, I. y otros. (07 de octubre de 2018). *UAEH.COM*. Obtenido de Liderazgo: http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tlahuelilpan/administracion/liderazgo/Liderazgo.pdf
- Formanchuck, A. (25 de enero de 2017). *Temas y dimensiones*. Obtenido de Comunicación interna; siete dimensiones de intervención para aportar valor.: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/dimensiones.htm#Autor>
- García, B. (06 de octubre de 2018). *Tesis UMAR*. Obtenido de Diagnóstico de comunicación organizacional interna en las agencias de viajes de Bahías de Huatulco, Oaxaca: http://www.umar.mx/tesis_HX/TESIS_UMAR_HUATULCO/GARCIA-ROSADO-CC/GARCIA-ROSADO-CC.pdf
- Heinemann, P. y Gancho, C. (1980). *Pedagogía de la comunicación no verbal*. Madrid: Herder.
- Hodgetts, R. y Altman, S. (1985). *Comportamiento en las organizaciones*. México: Interamericana S. A.
- Ivancevich, J. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- James, P. (1997). *Gestión de la calidad. Un texto introductorio*. Madrid: Monte Ávila.
- Jeffers, D. y Bateman, D. (1980). *Redefinir el papel de la revista en la empresa*. New York: Public Relations Review .

- Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Washington: Addison - Wesley iberoamericana.
- Ongallo, C. (07 de octubre de 2018). *Galeón.com*. Obtenido de Manual de comunicación: <http://www.galeon.com/anacoello/parte1lib3.pdf>
- Palma, M. (2014). *Tesis: La comunicación organizacional y trabajo en equipo en Docentes de las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Barranca - 2014*. Lima: UCV.
- Piñuel, J. y Lozano, C. (2006). *Ensayo general sobre la comunicación*. Barcelona: Paidós - Ibérica.
- Reza, T. (03 de octubre de 2018). *Tesis. USON*. Obtenido de Generalidades del trabajo en equipo: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/17737/Capitulo2.pdf>
- Ríos, R. (06 de octubre de 2004). *Tesis: Trabajo en equipo en las decisiones organizativas: un estudio de casos en el centro educativo estatal 0019*. Lima: PUCP. Obtenido de Trabajo en equipo en las decisiones organizativas: un estudio de casos en el centro educativo estatal 0019 - San Martín de Porres Velásquez: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/127/RIOS_PO LASTRI_REBECA_TRABAJO_EN_EQUIPO.pdf.
- Robbins, L. y otros. (07 de octubre de 2018). *Alojamient* . Obtenido de El liderazgo: <https://alojamient>
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Roca, S. (2012). *Tesis: Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-ii*. Lima: UNMSM.
- Stucchi, M. (07 de octubre de 2018). *ConfianzaPerú*. Obtenido de Liderazgo. Gerencia de Educación Electoral y Comunicación: http://www.confianzaperu.org.pe/documentos/personeros/M._Liderazgo.pdf

Zuluaga, M. (07 de octubre de 2018). *Virtual.Unal*. Obtenido de Equipos de trabajo:
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/pdf/dapf/Equipos.PDF>

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES		
			Variable	Dimensión	Indicador
<p>GENERAL ¿Cuál es la relación entre la comunicación organizacional interna y el trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018?</p> <p>ESPECÍFICOS ¿Cuál es la relación entre la comunicación ascendente y el trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018? ¿Cuál es la relación entre la comunicación descendente y el trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018? ¿Cuál es la relación entre la comunicación horizontal y el trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018?</p>	<p>GENERAL Determinar la relación entre la comunicación organizacional interna y el trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018.</p> <p>ESPECÍFICOS Determinar la relación entre la comunicación ascendente y el trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018. Determinar la relación entre la comunicación descendente y el trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018. Determinar la relación entre la comunicación horizontal y el trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018.</p>	<p>GENERAL Existe relación directa entre la comunicación organizacional interna y el trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018.</p> <p>ESPECÍFICOS Existe relación directa entre la comunicación ascendente y el trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018. Existe relación directa entre la comunicación descendente y el trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018. Existe relación directa entre la comunicación horizontal y el trabajo en equipo en la UGEL 09, año 2018.</p>	<p>V1 Comunicación organizacional interna</p> <p>V2 Trabajo en equipo</p>	<p>Comunicación ascendente</p> <p>Comunicación descendente</p> <p>Comunicación horizontal</p> <p>Liderazgo</p> <p>Metas específicas</p> <p>Respeto, compromiso y lealtad</p> <p>Comunicación</p> <p>Reconocimiento</p>	<p>Mensajes de empleados a superiores</p> <p>Mensajes de superiores a empleados</p> <p>Comunicación entre personas del mismo nivel jerárquico</p> <p>Dirección y toma de decisiones oportunas Finalidad y propósitos</p> <p>Respeto a las normas. Compromiso con el equipo. Lealtad y sinceramiento</p> <p>Diálogo permanente</p> <p>Nuevas ideas, motivación y reconocimiento</p>

METODOLOGÍA		POBLACIÓN Y MUESTRA
Método, diseño e instrumentos	Técnicas	
<p>Diseño de la Investigación Descriptivo – correlacional</p> <p>Técnicas de recolección de datos Encuesta</p> <p>Instrumentos de recolección de datos Cuestionarios</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> $\begin{array}{ccc} X & \text{-----} & Y \\ & r & \end{array}$ </div> <p>Donde: X = variable independiente Y = variable dependiente r = correlación</p>	<p>Tabulación de datos</p> <p>Representación gráfica</p> <p>Análisis e interpretación de datos</p> <p>Aplicación de SPSS 22.</p>	<p>Población</p> <p>Total = 52 trabajadores</p> <p>Muestra 52 trabajadores</p>

MATRIZ DE DATOS

Codigo	Comunicación organizacional interna												V1	Trabajo en equipo																												ST2	V2									
	Comunicación ascendente				Comunicación descendente				Comunicación horizontal					ST1	Liderazgo								Metas específicas								Respeto, compromiso y lealtad								Comunicación					Reconocimiento								
	1	2	3	S1	4	5	6	S2	7	8	9	S3			1	2	3	4	5	6	S4	7	8	9	10	S5	11	12	13	14	15	16	17	S6	18	19	20	21	S7	22	23			24	25	26	27	28	S8			
1	4	2	3	9	4	4	4	12	4	2	3	9	30	Medio	2	4	4	4	4	4	22	4	3	4	4	15	2	4	4	4	4	4	3	25	2	4	4	4	14	2	4	4	4	4	4	3	25	101	Aceptable			
2	5	3	5	13	2	5	5	12	5	5	3	13	38	Alto	3	5	2	5	5	5	25	3	5	5	2	15	4	2	5	2	5	5	5	28	4	5	5	5	19	4	5	5	5	2	5	5	31	118	Eficiente			
3	2	1	2	5	2	1	2	5	2	1	2	5	15	Bajo	4	1	2	2	2	2	13	2	2	2	2	8	2	1	2	2	2	2	2	13	1	2	2	2	7	2	2	2	2	3	1	2	14	55	Deficiente			
4	2	1	2	5	2	1	2	5	2	1	2	5	15	Bajo	1	2	2	2	2	1	10	1	1	4	1	7	1	1	1	2	2	2	2	11	1	1	1	2	5	1	1	1	1	1	2	2	9	42	Deficiente			
5	4	2	3	9	4	3	3	10	4	2	3	9	28	Medio	2	3	3	3	3	2	16	3	3	3	3	12	2	4	3	3	4	3	3	22	2	3	3	3	11	2	4	3	3	3	3	3	21	82	Aceptable			
6	3	3	3	9	2	3	4	9	3	3	3	9	27	Medio	3	4	2	2	2	2	15	3	2	2	2	9	4	2	2	2	2	2	2	16	4	2	2	2	10	4	2	2	2	2	2	2	16	66	Aceptable			
7	4	2	3	9	4	4	4	12	4	2	3	9	30	Medio	3	3	3	3	4	3	19	3	3	3	4	13	2	4	3	4	4	4	3	24	2	4	3	4	13	2	4	3	4	3	4	3	23	92	Aceptable			
8	2	1	2	5	2	1	2	5	2	1	2	5	15	Bajo	4	1	2	2	2	2	13	2	2	2	2	8	2	1	2	2	2	2	2	13	1	2	2	2	7	2	2	2	2	3	1	2	14	55	Deficiente			
9	5	3	5	13	2	5	5	12	5	5	3	13	38	Alto	3	5	2	5	5	5	25	3	5	5	2	15	4	2	5	2	5	5	5	28	4	5	5	5	19	4	5	5	5	2	5	5	31	118	Eficiente			
10	4	2	3	9	4	3	3	10	4	2	3	9	28	Medio	2	3	3	3	3	2	16	3	3	3	3	12	2	4	3	3	4	3	3	22	2	3	3	3	11	2	4	3	3	3	3	3	21	82	Aceptable			
11	2	1	2	5	2	1	2	5	2	1	2	5	15	Bajo	1	2	2	2	2	1	10	1	1	4	1	7	1	1	1	2	2	2	2	11	1	1	1	2	5	1	1	1	1	1	2	2	9	42	Deficiente			
12	3	3	3	9	2	3	4	9	3	3	3	9	27	Medio	3	4	2	2	2	2	15	3	2	2	2	9	4	2	2	2	2	2	2	16	4	2	2	2	10	4	2	2	2	2	2	2	16	66	Aceptable			
13	3	3	3	9	2	3	4	9	3	3	3	9	27	Medio	3	4	4	4	2	4	21	3	2	4	2	11	4	2	2	2	2	2	2	16	4	2	2	2	10	4	2	2	2	2	2	2	16	74	Aceptable			
14	4	2	3	9	4	4	4	12	4	2	3	9	30	Medio	2	4	4	4	4	4	22	4	3	4	4	15	2	4	4	4	4	4	3	25	2	4	4	4	14	2	4	4	4	4	4	3	25	101	Aceptable			
15	5	3	5	13	2	5	5	12	5	5	3	13	38	Alto	3	5	2	5	5	5	25	3	5	5	2	15	4	2	5	2	5	5	5	28	4	5	5	5	19	4	5	5	5	2	5	5	31	118	Eficiente			
16	3	3	3	9	2	3	4	9	3	3	3	9	27	Medio	3	4	4	4	2	4	21	3	2	4	2	11	4	2	2	2	2	2	2	16	4	2	2	2	10	4	2	2	2	2	2	2	16	74	Aceptable			
17	2	1	2	5	2	1	2	5	2	1	2	5	15	Bajo	4	1	2	2	2	2	13	2	2	2	2	8	2	1	2	2	2	2	2	13	1	2	2	2	7	2	2	2	2	3	1	2	14	55	Deficiente			
18	3	3	3	9	2	3	4	9	3	3	3	9	27	Medio	3	4	2	2	2	2	15	3	2	2	2	9	4	2	2	2	2	2	2	16	4	2	2	2	10	4	2	2	2	2	2	2	16	66	Aceptable			
19	4	2	3	9	4	3	3	10	4	2	3	9	28	Medio	2	3	3	3	3	2	16	3	3	3	3	12	2	4	3	3	4	3	3	22	2	3	3	3	11	2	4	3	3	3	3	3	21	82	Aceptable			
20	2	1	2	5	2	1	2	5	2	1	2	5	15	Bajo	4	1	4	4	4	4	21	4	1	4	2	11	2	4	4	2	2	2	4	20	2	4	4	2	12	2	4	4	4	4	4	2	4	24	88	Aceptable		
21	3	3	3	9	2	3	4	9	3	3	3	9	27	Medio	3	4	4	4	2	4	21	3	2	4	2	11	4	2	2	2	2	2	2	16	4	2	2	2	10	4	2	2	2	2	2	2	16	74	Aceptable			
22	4	2	3	9	4	4	4	12	4	2	3	9	30	Medio	2	4	4	4	4	4	22	4	3	4	4	15	2	4	4	4	4	4	3	25	2	4	4	4	14	2	4	4	4	4	4	3	25	101	Aceptable			
23	3	3	3	9	2	3	4	9	3	3	3	9	27	Medio	3	4	2	2	2	2	15	3	2	2	2	9	4	2	2	2	2	2	2	16	4	2	2	2	10	4	2	2	2	2	2	2	16	66	Aceptable			
24	2	1	2	5	2	1	2	5	2	1	2	5	15	Bajo	4	1	2	2	2	2	13	2	2	2	2	8	2	1	2	2	2	2	2	13	1	2	2	2	7	2	2	2	2	3	1	2	14	55	Deficiente			
25	4	2	3	9	4	4	4	12	4	2	3	9	30	Medio	2	1	2	2	1	2	10	1	3	1	1	6	2	1	1	1	1	1	3	10	2	1	1	1	5	2	1	1	1	1	1	3	10	41	Deficiente			
26	2	1	2	5	2	1	2	5	2	1	2	5	15	Bajo	2	1	1	1	2	1	8	2	1	1	2	6	1	2	1	2	2	2	1	11	1	2	1	2	6	1	2	1	2	1	2	1	10	41	Deficiente			
27	4	2	3	9	4	3	3	10	4	2	3	9	28	Medio	2	3	3	3	3	2	16	3	3	3	3	12	2	4	3	3	4	3	3	22	2	3	3	3	11	2	4	3	3	3	3	3	21	82	Aceptable			
28	5	3	5	13	2	5	5	12	5	5	3	13	38	Alto	3	5	2	5	5	5	25	3	5	5	2	15	4	2	5	2	5	5	5	28	4	5	5	5	19	4	5	5	5	2	5	5	31	118	Eficiente			
29	3	3	3	9	2	3	4	9	3	3	3	9	27	Medio	3	4	4	4	2	4	21	3	2	4	2	11	4	2	2	2	2	2	2	16	4	2	2	2	10	4	2	2	2	2	2	2	16	74	Aceptable			
30	4	2	3	9	4	4	4	12	4	2	3	9	30	Medio	2	1	2	2	1	2	10	1	3	1	1	6	2	1	1	1	1	1	3	10	2	1	1	1	5	2	1	1	1	1	1	3	10	41	Deficiente			

31	3	3	3	9	2	3	4	9	3	3	3	9	27	Medio	3	4	2	2	2	2	15	3	2	2	2	9	4	2	2	2	2	2	2	2	16	4	2	2	2	10	4	2	2	2	2	2	2	16	66	Aceptable
32	2	1	2	5	2	1	2	5	2	1	2	5	15	Bajo	4	1	4	4	4	4	21	4	1	4	2	11	2	4	4	2	2	2	2	4	20	2	4	4	2	12	2	4	4	4	4	2	4	24	88	Aceptable
33	3	3	3	9	2	3	4	9	3	3	3	9	27	Medio	3	4	2	2	2	2	15	3	2	2	2	9	4	2	2	2	2	2	2	16	4	2	2	2	10	4	2	2	2	2	2	2	16	66	Aceptable	
34	4	2	3	9	4	3	3	10	4	2	3	9	28	Medio	2	3	3	3	3	2	16	3	3	3	3	12	2	4	3	3	4	3	3	22	2	3	3	3	11	2	4	3	3	3	3	3	21	82	Aceptable	
35	2	1	2	5	2	1	2	5	2	1	2	5	15	Bajo	1	2	2	2	2	1	10	1	1	4	1	7	1	1	1	2	2	2	2	11	1	1	1	2	5	1	1	1	1	1	2	2	9	42	Deficiente	
36	3	3	3	9	2	3	4	9	3	3	3	9	27	Medio	3	4	2	2	2	2	15	3	2	2	2	9	4	2	2	2	2	2	2	16	4	2	2	2	10	4	2	2	2	2	2	2	16	66	Aceptable	
37	5	3	5	13	2	5	5	12	5	5	3	13	38	Alto	3	5	2	5	5	5	25	3	5	5	2	15	4	2	5	2	5	5	5	28	4	5	5	5	19	4	5	5	5	2	5	5	31	118	Eficiente	
38	4	2	3	9	4	4	4	12	4	2	3	9	30	Medio	2	4	4	4	4	4	22	4	3	4	4	15	2	4	4	4	4	4	3	25	2	4	4	4	14	2	4	4	4	4	4	3	25	101	Aceptable	
39	2	1	2	5	2	1	2	5	2	1	2	5	15	Bajo	4	1	4	4	4	4	21	4	1	4	2	11	2	4	4	2	2	2	4	20	2	4	4	2	12	2	4	4	4	4	2	4	24	88	Aceptable	
40	3	3	3	9	2	3	4	9	3	3	3	9	27	Medio	3	4	4	4	2	4	21	3	2	4	2	11	4	2	2	2	2	2	2	16	4	2	2	2	10	4	2	2	2	2	2	2	16	74	Aceptable	
41	2	1	2	5	2	1	2	5	2	1	2	5	15	Bajo	4	1	2	2	2	2	13	2	2	2	2	8	2	1	2	2	2	2	2	13	1	2	2	2	7	2	2	2	2	3	1	2	14	55	Deficiente	
42	4	2	3	9	4	3	3	10	4	2	3	9	28	Medio	2	3	3	3	3	2	16	3	3	3	3	12	2	4	3	3	4	3	3	22	2	3	3	3	11	2	4	3	3	3	3	3	21	82	Aceptable	
43	4	2	3	9	4	4	4	12	4	2	3	9	30	Medio	2	4	4	4	4	4	22	4	3	4	4	15	2	4	4	4	4	4	3	25	2	4	4	4	14	2	4	4	4	4	4	3	25	101	Aceptable	
44	2	1	2	5	2	1	2	5	2	1	2	5	15	Bajo	4	1	4	4	4	4	21	4	1	4	2	11	2	4	4	2	2	2	4	20	2	4	4	2	12	2	4	4	4	4	2	4	24	88	Aceptable	
45	4	2	3	9	4	3	3	10	4	2	3	9	28	Medio	2	3	3	3	3	2	16	3	3	3	3	12	2	4	3	3	4	3	3	22	2	3	3	3	11	2	4	3	3	3	3	3	21	82	Aceptable	
46	2	1	2	5	2	1	2	5	2	1	2	5	15	Bajo	4	1	4	4	4	4	21	4	1	4	2	11	2	4	4	2	2	2	4	20	2	4	4	2	12	2	4	4	4	4	2	4	24	88	Aceptable	
47	5	3	5	13	2	5	5	12	5	5	3	13	38	Alto	3	5	2	5	5	5	25	3	5	5	2	15	4	2	5	2	5	5	5	28	4	5	5	5	19	4	5	5	5	2	5	5	31	118	Eficiente	
48	4	2	3	9	4	4	4	12	4	2	3	9	30	Medio	2	4	4	4	4	4	22	4	3	4	4	15	2	4	4	4	4	4	3	25	2	4	4	4	14	2	4	4	4	4	4	3	25	101	Aceptable	
49	2	1	2	5	2	1	2	5	2	1	2	5	15	Bajo	4	1	2	2	2	2	13	2	2	2	2	8	2	1	2	2	2	2	2	13	1	2	2	2	7	2	2	2	2	3	1	2	14	55	Deficiente	
50	4	2	3	9	4	3	3	10	4	2	3	9	28	Medio	2	3	3	3	3	2	16	3	3	3	3	12	2	4	3	3	4	3	3	22	2	3	3	3	11	2	4	3	3	3	3	3	21	82	Aceptable	
51	5	3	5	13	2	5	5	12	5	5	3	13	38	Alto	3	5	2	5	5	5	25	3	5	5	2	15	4	2	5	2	5	5	5	28	4	5	5	5	19	4	5	5	5	2	5	5	31	118	Eficiente	
52	4	2	3	9	4	3	3	10	4	2	3	9	28	Medio	2	3	3	3	3	2	16	3	3	3	3	12	2	4	3	3	4	3	3	22	2	3	3	3	11	2	4	3	3	3	3	3	21	82	Aceptable	



**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

CUESTIONARIO

PARA MEDIR LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA

INSTRUCCIONES

Estimado(a) docente, el cuestionario tiene como objetivo recoger información sobre la comunicación organizacional interna en la UGEL 09 - H, para lo cual su opinión es de vital importancia. Las respuestas son confidenciales y le agradecemos de antemano su colaboración. Deberá marcar con una X la respuesta que considere adecuada y llenar los cuadros en blanco en caso que se le pida.

MA	Muy de acuerdo	5
A	De acuerdo	4
NA/ND	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3
D	Desacuerdo	2
TD	Totalmente en desacuerdo	1

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA	ITEMS	ESCALA VALORATIVA				
		1	2	3	4	5
TIPOS DE COMUNICACIÓN						
DESCENDENTE	1	En la Institución Educativa se utiliza la comunicación descendente para la transmisión de información de los niveles superiores (Directivos) a los niveles inferiores (jerárquicos, docentes, auxiliares y personal administrativo o de servicio).				
	2	Los directivos utilizan la comunicación descendente con el propósito de dirigir y orientar las tareas de sus subalternos en el cumplimiento de los objetivos y políticas institucionales.				
	3	Estoy satisfecho con la forma de comunicación descendente que se da en la institución educativa.				
ASCENDENTE	4	En la Institución Educativa se utiliza la comunicación ascendente para favorecer la información de los niveles inferiores a los niveles superiores; como respuesta a su necesidad de disponer de canales para resolver sus inquietudes y problemas.				
	5	El personal subalterno (jerárquicos, docentes, auxiliares y personal administrativo o de				

		servicio) de la Institución Educativa utilizan la perspectiva comunicacional ascendente con el propósito de dar cuenta o informar de las acciones encargadas por los directivos.					
	6	Estoy satisfecho con la forma de comunicación ascendente que se da en la institución educativa.					
HORIZONTAL	7	En la Institución Educativa se utiliza la comunicación horizontal como una herramienta útil para favorecer la integración y coordinación de actividades promoviendo el trabajo en equipo en función de los objetivos comunes.					
	8	Los directivos de la Institución Educativa utilizan la comunicación horizontal como medio para sus reuniones de trabajo en la formulación de objetivos y políticas institucionales.					
	9	Estoy satisfecho con la forma de comunicación horizontal que se da en la institución educativa.					
DIAGONAL	10	En la Institución Educativa se utiliza la comunicación diagonal para favorecer la relación armoniosa entre todo el personal de diferentes niveles jerárquicos.					
	11	Los directivos de la Institución Educativa utilizan la comunicación diagonal como medio para sus reuniones de trabajo en la formulación de objetivos y políticas institucionales					
	12	Estoy satisfecho con la forma de comunicación diagonal que se da en la institución educativa.					
CANALES DE COMUNICACIÓN							
ORALES	13	En la Institución Educativa se promueve el uso del canal oral de la comunicación para retroalimentar las propuestas de objetivos y políticas institucionales en sus reuniones de trabajo.					
	14	En la Institución Educativa se utilizan los instrumentos orales de la comunicación; como reuniones de directivos, reuniones de comité, equipos de trabajo, círculos de calidad, asambleas, charlas y diálogos informales.					
	15	Considera que el canal oral sea el medio más efectivo para que los directivos se comuniquen con Ud.					
	16	Considera Ud. que el canal oral sea el medio más efectivo para comunicarte con los directivos.					
ESCRITOS	17	En la Institución Educativa se promueve el uso del canal escrito para tener un registro permanente, tangible y verificable de la información transferida.					
	18	En la Institución Educativa se utilizan los instrumentos escritos de la comunicación; como memorando, cartas, oficios, boletines, periódico mural, revista institucional, informes, etc.					
	19	Considera que el canal escrito sea el medio más efectivo para que los directivos se comuniquen con Ud.					

	20	Considera Ud. que el canal escrito sea el medio más efectivo para comunicarte con los directivos.					
TECNOLÓGICOS	21	En la Institución Educativa se promueve el uso del canal tecnológico como mecanismo de desarrollo de las últimas décadas.					
	22	En la Institución Educativa se utilizan los instrumentos tecnológicos de la comunicación; chat, intranet, portal web, foros, etc., para hacer más efectivo la gestión.					
	23	La institución educativa cuenta con una página web que divulgue información de los logros obtenidos para el bienestar institucional.					
	24	La institución educativa cuenta con el soporte tecnológico que facilite libremente el acceso a internet (WiFi)					
HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN							
REVISTAS	25	Considera Ud. importante la existencia de una revista institucional.					
	26	En la institución educativa se promueve la difusión de normativas, acuerdos, informes, propuesta a través de una revista institucional.					
	27	Considera Ud. que la circulación de una revista institucional sea el medio más efectivo para la comunicación en la institución.					
CÍRCULOS DE CALIDAD	28	Considera Ud. importante la existencia de círculos de calidad.					
	29	En la institución educativa se promueve la estrategia de círculos de calidad para la comunicación interna.					
	30	Considera Ud. que los círculos de calidad sea el medio más efectivo para la comunicación en la institución.					
PIZARRAS DE ANUNCIO	31	Considera Ud. importante la existencia de pizarras de anuncio.					
	32	En la institución educativa se promueve el uso de pizarras de anuncio para la comunicación interna.					
	33	Considera Ud. que el uso de pizarras de anuncio sea el medio más efectivo para la comunicación en la institución.					
BUZÓN DE SUGERENCIAS	34	Considera Ud. importante la existencia de buzón de sugerencias.					
	35	En la institución educativa se promueve el uso de buzón de sugerencias para la comunicación interna.					
	36	Considera Ud. que el uso del buzón de sugerencias sea el medio más efectivo para la comunicación en la institución.					

CUESTIONARIO DE TRABAJO EN EQUIPO

Estimado(a) trabajador, el presente cuestionario trata sobre trabajo en equipo tiene como propósito recoger información para conocer las dificultades que existen en la UGEL 09 – H. y buscar alternativas de solución. Es de carácter anónimo, por lo que te solicitamos responder con sinceridad, verdad y en total libertad marcando con una (x) el casillero con la alternativa que consideres verdadera.

S	Siempre	5
CS	Casi siempre	4
AV	A veces	3
CN	Casi nunca	2
N	Nunca	1

N°	Ítems	Escala valorativa				
		1	2	3	4	5
LIDERAZGO						
1	El líder en la institución está dado por la persona de mayor experiencia y preparación académica					
2	El líder del equipo propicia un clima de trabajo agradable, en base a los objetivos que el equipo se ha trazado					
3	El líder de equipo es aceptado por todos los miembros del equipo					
4	Se comunican entre los miembros del equipo y el líder de manera clara, fluida y precisa					
5	El líder dirige y coordina la información y la participación de todos los integrantes del equipo					
6	El líder se encarga de que la comunicación entre los miembros del equipo debe estar orientada principalmente a aspectos operativos y técnicos.					
METAS		1	2	3	4	5
7	Para tomar decisiones de equipo lo realizan por consenso a fin de lograr los objetivos propuestos.					
8	Es más factible que se logren los objetivos trazados si trabajan todos los integrantes del equipo coordinadamente					
9	Los objetivos del equipo son claros, aceptados y asumidos por todos sus integrantes					
10	Las metas del grupo están ligadas a las de la Institución.					
RESPECTO, COMPROMISO Y LEALTAD		1	2	3	4	5
11	Rectifico mis opiniones si alguien del equipo me demuestra que estaba equivocado					
12	Respeto las opiniones de los integrantes del equipo.					
13	Los miembros del equipo comparten mutuamente tanto los éxitos como los problemas.					

14	La motivación de los integrantes del equipo permite llevar adelante las tareas encomendadas					
15	Respeto las ideas de los integrantes del equipo					
16	Soy discreto con los acuerdos asumidos entre los miembros del equipo					
17	Acepto las críticas de los integrantes del equipo y las asumo con espíritu autocritico					
COMUNICACIÓN		1	2	3	4	5
18	Estoy informado sobre los logros y perspectivas institucionales					
19	Estoy informado sobre los problemas y dificultades que se presentan en la institución					
20	Cuando trabajamos en equipo mantenemos un dialogo fluido entre los integrantes del equipo sobre temas institucionales					
21	Cuando trabajamos en equipo respetamos la opinión de todos sus integrantes					
RECONOCIMIENTO		1	2	3	4	5
22	Cuando trabajamos en equipo no discriminamos a ninguno de sus miembros por su ideas o creencias					
23	Cuando trabajamos en equipo los integrantes expresan sus ideas en forma abierta y sincera					
24	Trabajamos en conjunto para resolver conflictos que surgen y se enfocan sobre las ideas y los métodos y no sobre las personas					
25	Motivamos emocionalmente a nuestros compañeros para llevar a cabo el trabajo en equipo					
26	Trabajamos mutuamente para solucionar problemas que se haya presentado en alguno de sus integrantes					
27	Durante el trabajo en equipo siempre doy las gracias a mis compañeros de trabajo por los aportes dados					
28	Cuando alguien del equipo hace las cosas bien, se lo hago saber con mucho afecto					