

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA COMERCIAL



“La comunicación organizacional y el trabajo en equipo en la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay. Año 2019”

TESIS PRESENTADA POR:

BACHILLER GIAN PIERE CIRO FERREYRA CANALES

ASESOR:

DR. AMÉRICO FLORES FLORES

PARA OPTAR POR EL TITULO PROFESIONAL DE:

INGENIERO COMERCIAL

TACNA –PERU

2020

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante en mi formación profesional.

A mi madre, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional.

A mi compañera de vida Solange por estar siempre conmigo, tu ayuda ha sido fundamental, has estado conmigo incluso en los peores momentos, motivando a realizarme en mi vida profesional y personal.

A mi hija Ariadna por ser mi motor y motivo para cumplir con mis objetivos.

A mi padre y mis hermanos por confiar en mí y acompañarme en cada paso de mi vida.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco principalmente a Dios, por haberme dado fuerza espiritual y valor para culminar quizás la mejor etapa de mi vida.

A mis 3 amores en la vida, mi madre, el amor de mi vida Solange y mi hermosa hija Ariadna por motivarme para ser el mejor.

A mi familia que gracias a su apoyo moral pude concluir mi carrera. A mi padre y hermanos por su apoyo y confianza. Gracias por ayudarme a cumplir mis objetivos como persona y estudiante.

A mi casa de estudios, la Universidad Privada de Tacna, a la Facultad de Ciencias Empresariales y la Escuela Profesional de Ing. Comercial , por estos años de mi formación Profesional.

RESUMEN

La presente investigación titula “La comunicación organizacional y el trabajo en equipo en la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay. Año 2019”, y se presenta como trabajo de titulación para la carrera de Ingeniería Comercial. El objetivo de la tesis fue determinar la influencia de la comunicación organizacional en el trabajo en equipo en la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay. La metodología empleada es de tipo básica, con un diseño no experimental y al mismo tiempo transversal o transeccional. La población está conformada por 97 trabajadores realizando un censo, y siendo la técnica empleada la encuesta e instrumento el cuestionario, procesada mediante el programa SPSS para Windows Versión 21. Se concluyó que la comunicación organizacional incluye de forma significativa sobre el trabajo en equipo en la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay, dado el cálculo del valor de significancia menor de 0.05 (0.00 calculado), y el R-cuadrado que indica que la comunicación organizacional influye en un 41.5% sobre el trabajo en equipo. En tal sentido el trabajo en equipo puede verse condicionado según la forma en la que se logre efectivizar una correcta comunicación tanto a nivel descendente, ascendente y a nivel horizontal.

Palabras clave: Comunicación organizacional, comunicación descendente, comunicación ascendente, comunicación horizontal, trabajo en equipo

ABSTRACT

This research is entitled “Organizational communication and teamwork in the Management of Social and Local Services of the District Municipality of Pocollay. Year 2019 ”, and is presented as a degree work for the Commercial Engineering career. The objective of the thesis was to determine the influence of organizational communication on teamwork in the Management of Social and Local Services of the District Municipality of Pocollay. The methodology used is of a basic type, with a non-experimental design and at the same time transversal or transectional. The population is made up of 97 workers conducting a census, and the survey and questionnaire instrument being the technique used, processed using the SPSS program for Windows Version 21. It was concluded that organizational communication significantly includes teamwork in the Management of Social and Local Services of the District Municipality of Pocollay, given the calculation of the significance value less than 0.05 (0.00 calculated), and the R-square that indicates that organizational communication influences 41.5% on teamwork. In this sense, teamwork can be conditioned according to the way in which correct communication is achieved both at a descending, ascending and horizontal level.

Keywords: Organizational communication, downward communication, upward communication, horizontal communication, teamwork

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1. Identificación y determinación del problema.	3
1.2. Formulación del problema.	5
1.2.1. Problema General	5
1.2.2. Problemas Específicos.....	6
1.3. Objetivos	6
1.3.1. Objetivo general	6
1.3.2. Objetivos específicos.....	6
1.4. Hipótesis de la investigación	7
1.4.1. Hipótesis General	7
1.4.2. Hipótesis Específicas.....	7
1.5. Operacionalización de variables.	8
1.6. Justificación e importancia de la investigación	9
1.6.1. Justificación.....	9
1.6.2. Importancia.....	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Antecedentes relacionados con la investigación.....	11

2.1.1.	Antecedentes internacionales	11
2.1.2.	Antecedentes nacionales.....	14
2.1.3.	Antecedentes locales.....	18
2.2.	Bases teórico – científicas.....	21
2.2.1.	La comunicación Organizacional	21
2.2.2.	Trabajo en equipo	57
2.3.	Definición de términos básicos	74
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....		76
3.1.	Tipo de investigación.....	76
3.2.	Diseño de investigación.	76
3.3.	Población y muestra.....	77
3.3.1.	Población	77
3.3.2.	Muestra	77
3.4.	Técnicas e instrumentos	77
3.4.1.	Técnicas	77
3.4.2.	Instrumentos	77
3.5.	Técnicas de procesamiento de datos.....	78
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		79
4.1.	Tratamiento estadístico e interpretación de cuadros.....	79
4.1.1.	Datos generales.....	79

4.1.2. Comunicación organizacional	81
4.1.3. Trabajo en equipo	98
4.1.4. Análisis general	111
4.2. Contraste de hipótesis.	113
4.2.1. Contraste de hipótesis general	113
4.2.2. Contraste de hipótesis específicas	115
CONCLUSIONES	118
RECOMENDACIONES	120
REFERENCIAS	122
APÉNDICE	130

INTRODUCCIÓN

El trabajo de tesis “La comunicación organizacional y el trabajo en equipo en la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay. Año 2019”, aborda un problema referente a la comunicación organizacional y trabajo en equipo en una institución pública, la Municipalidad Distrital de Pocollay, entidad que también presenta problemas en el logro de comunicación ágil y un adecuado trabajo en equipo, que finalmente afecta el logro de las metas organizacionales y de atención de necesidades de los pobladores.

Para ello la tesis se divide en cuatro capítulos. El primer capítulo aborda el planteamiento del problema, en el que identifica y determina la problemática, además de la formulación del problema, formulación de objetivos e hipótesis, operacionalización de las variables y justificación e importancia del estudio.

El segundo capítulo desarrolla el marco teórico, punto en el que se abordan las teorías respecto a la comunicación organizacional y el trabajo en equipo. Para ello se analizaron antecedentes de investigación a nivel internacional, nacional y local, pasando después a las bases teóricas de cada variable en el que se exponen modelos teóricos y aspectos claves de cada variable. Seguidamente se definen los términos básicos.

El tercer capítulo desarrolla la metodología, especificando el tipo y diseño de

investigación, seguido por la población y muestra, y determinación de las técnicas e instrumentos del estudio, como también el procesamiento de datos.

En el capítulo cuarto se presentan los resultados y discusión, según cada variable, en función de sus dimensiones e indicadores, como también un análisis general, seguido por el contraste de hipótesis general y específicas.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias y anexos de la investigación.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Identificación y determinación del problema.

La comunicación es uno de los factores más importantes para asegurar las buenas relaciones laborales y el trabajo colectivo bajo una misma visión.

La mala gestión de la comunicación interna suele ser la causa de la mayoría de los problemas en la organización. Si no se pueden resolver a tiempo, generarán emociones negativas entre compañeros, relaciones débiles entre líderes y otros trabajadores, malas condiciones laborales y reducción de la productividad, lo que afecta a la organización y continuidad del proceso de desarrollo (Ciancio, 2016).

Lograr involucrar a los trabajadores bajo un adecuado sistema de comunicación que permita lograr el trabajo en equipo resulta en importantes ventajas organizacionales, dado que fomenta la creatividad, suma de competencias, incrementa la motivación, el compromiso, reduce el estrés, permite registrar fortalezas y debilidades, tomar decisiones más acertadas y mejorar la tolerancia y el respeto (20 Minutos, 2016).

Según Bosovsky, director de DOXA, indica que una buena comunicación puede lograr sostenibilidad, vida, contacto con clientes, empleados y comunidades,

consolidando así todos los recursos humanos, materiales y económicos; la amalgama hace que toda la organización se base en una visión estratégica (Espejo, 2012).

En el Perú, como Miguel Antezana, catedrático de ESAN, indica que se suele confundir la comunicación con publicidad y marketing, lo cual es un riesgo para que una organización cumpla sus objetivos, y el sector público es el que más adolece este problema. Como se indica, en la actualidad hay muchísima carencia en el sector público de modelos de comunicación interna desarrollados, limitados a uso de intranets para comunicar información administrativa, pero no para interactuar con los trabajadores, ni recibir comentarios o quejas (Montoya, 2013).

En muchas organizaciones no se ven áreas de comunicación corporativa como en otros países, que incluso cuentan con vicepresidencias de comunicación, dada la importancia de este factor.

Este problema también se suscita en la región Tacna, en la cual las instituciones públicas no logran desarrollar una adecuada cultura de comunicación, lo cual repercute finalmente en problemas de productividad y probablemente, en los niveles bajos de gasto público. Por citar solo un ejemplo, el Gobierno Regional de Tacna, solo hasta septiembre de 2019 gastó el 24.1%, y el Gobernador culpó a las instituciones públicas por la burocracia (La República, 2017).

Es el caso también de la Municipalidad Distrital de Pocollay, entidad que también presenta problemas en el logro de comunicación ágil y un adecuado trabajo en equipo, que finalmente afecta el logro de las metas organizacionales y de atención de necesidades de los pobladores.

Es por ello, que el presente estudio permitirá conocer cómo es que la comunicación organizacional permite generar o no un adecuado trabajo en equipo, tomando para ello el caso de la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay en Tacna.

1.2. Formulación del problema.

1.2.1. Problema General

¿Cómo influye la comunicación organizacional en el trabajo en equipo en la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cuál es el nivel de comunicación organizacional en la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay?
- ¿Cómo es el trabajo en equipo en la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la influencia de la comunicación organizacional en el trabajo en equipo en la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Medir el nivel de comunicación organizacional en la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay.
- Analizar el trabajo en equipo en la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

1.4. Hipótesis de la investigación

1.4.1. Hipótesis General

Tenemos las siguientes formulaciones:

H0: La comunicación organizacional no influye en el trabajo en equipo en la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

H1: La comunicación organizacional influye significativamente en el trabajo en equipo en la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

1.4.2. Hipótesis Específicas

- El nivel de comunicación organizacional en la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay es bajo.
- El trabajo en equipo en la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay es deficiente.

1.5. Operacionalización de variables.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Variable independiente: Comunicación organizacional	Comunicación descendente	Ejecución de tareas	Ordinal
		Valoración de la tarea	Likert
		Órdenes	1: Muy bajo grado
		Especificaciones del trabajo	2: Bajo grado
		Objetivos a alcanzar	3: Grado regular
	Comunicación ascendente	Líneas de acción	4: Alto grado
		Cumplimiento de la tarea	5: Muy alto grado
		Sugerencias	
		Propuestas de mejora	
		Comunicación de descontento	
Comunicación horizontal	Retroalimentación		
	Coordinación entre trabajadores		
	Clima social		
	Satisfacción de necesidades sociales		
	Autorrealización		
Liderazgo	Innovación		
	Influencia no coercitiva		
	Esfuerzos voluntarios y entusiastas		
	Orgullo		
	Respeto		
Variable dependiente: Trabajo en equipo	Metas	Propósito	
		Objetivos	
		Respeto	
		Compromiso	
		Lealtad	
	Valores	Comunicación interpersonal	
		Comunicación grupal	
		Pensamiento positivo	
		Reconocimiento	
		Comunicación laboral	
Valoración del trabajo			

1.6. Justificación e importancia de la investigación

1.6.1. Justificación

La investigación presenta su justificación desde un punto de vista teórico, ya que las teorías referentes a la comunicación organizacional y el trabajo en equipo serán puestas en práctica para analizar un problema de estudio, y los resultados de dicha evaluación permitirán profundizar y corroborar tales teorías.

Por otro lado, la investigación se justifica metodológicamente puesto que durante el desarrollo del estudio se emplearán técnicas metodológicas para la comprobación de la hipótesis formulada. Así mismo se emplearán técnicas estadísticas que permitan calcular los coeficientes que demuestran la relación formulada ente las variables.

Finalmente, la investigación tiene su justificación práctica dado que el estudio servirá para que futuros investigadores puedan abordar problemáticas similares a la planteada y contrastar su estudio haciendo uso de las técnicas e instrumentos propuestos

1.6.2. Importancia

El estudio es importante debido a que permitirá a la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay evaluar cuál es el nivel de comunicación entre sus colaboradores y si ello repercute o no en lograr un mejor trabajo en equipo.

Los resultados deben servir para que esta entidad tome las medidas correspondientes que lleven a mejorar sus procesos y mejorar las condiciones en las que se desenvuelve las relaciones entre trabajadores, con miras a mejorar el desenvolvimiento de sus funciones y así cumplir los objetivos institucionales.

Por otro lado, dado que se evalúa una institución pública es de suma importancia que se dé correcto cumplimiento a estos factores puesto que este tipo de instituciones son las que velan por el bienestar social, y los propios trabajadores son los que laboran para el logro de dicho bienestar, hecho que hace sumamente importante su participación.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes relacionados con la investigación

En la presente investigación se ha tomado en consideración los siguientes estudios, los cuales contienen puntos referenciales:

2.1.1. Antecedentes internacionales

Aguilar (2016), presentó la tesis titulada "Comunicación organizacional y trabajo en equipo cuyo estudio fue realizado a los colaboradores del hotel del campo de Quetzaltenango, para optar el Título Profesional de Licenciado en Psicóloga Industrial/Organizacional de la Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades. Se buscó determinar la influencia de la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en los colaboradores del hotel del campo de Quetzaltenango. Para ello, se utilizó una muestra de 30 colaboradores, quienes representaban al 60% de hombres y mujeres de 18% a 40 años del Hotel del Campo en Quetzaltenango. La conclusión fue que el trabajo en equipo en la organización está relacionado con el clima organizacional, ya que promueve la unificación de metas a través del aporte de los miembros. Los elementos de la relación entre ambas variables incluyen la comunicación, la confianza, la satisfacción laboral, la cohesión con el grupo de trabajo y las cualidades de liderazgo.

Flores (2018), desarrollo la tesis titulada "La comunicación organizacional en la prevención de riesgos laborales en las organizaciones empresariales e institucionales españolas e internacionales, desarrollando como estudio de campo la empresa Telefónica de España y Es Salud de Perú", para optar el Grado de Doctor en Periodismo en la Universidad Complutense de Madrid. El objetivo principal de esta investigación fue sentar las bases del conocimiento a partir de la relación entre la comunicación organizacional y la prevención de riesgos laborales. Por ello, se analizaron las estrategias y planes de comunicación de las organizaciones comerciales e institucionales nacionales e internacionales. Como viaje de campo, Telefónica y Perú Es salud. El método utilizado tuvo un enfoque cualitativo con elementos descriptivos. Para ello se utilizaron técnicas de observación participante, revisión bibliográfica y análisis de la literatura. Se trató de un estudio explicativo y descriptivo, puesto que pretende sentar las bases teóricas de la prevención de riesgos laborales y su relación con la comunicación organizacional, y pretende describir su funcionamiento a través de la observación y análisis de casos concretos. Asimismo, fue cualitativo ya que utilizó tecnología para obtener diferentes datos de interés para la investigación global. El autor concluyó que el estudio pretende reafirmar que la prevención de riesgos laborales es una disciplina que se ha expandido en los últimos diez años (2006-2016), que es el año que constituye el desarrollo de esta tesis. Durante este tiempo, se inundaron diversos trabajos de investigación, publicaciones, congresos, cursos, seminarios e investigaciones, y se mejoró el conocimiento sobre las disciplinas de ORP a través de capacitaciones e intercambios. Sin embargo, en el departamento de comunicación organizacional, el mayor conocimiento y sensibilización

sobre la prevención de riesgos laborales se encuentra todavía en inicios. Estos departamentos no consideran la PRL como una prioridad del público interno, y están comprometidos con que el departamento de comunicación mejore la información al público. El externo (interesado) restringe la difusión de contenido, pero aún es muy limitado, y es exploratorio de todos modos.

Papic (2016), presentó la tesis titulada " La Comunicación Organizacional en Entidades Educativas ", para optar el Grado de Doctor de Licenciado en Comunicación Organizacional en la Universidad de Málaga. El objetivo principal de esta investigación fue analizar la aplicación de la comunicación organizacional interna entre gerentes y docentes, en el marco de mejorar la efectividad de la gestión escolar en las instituciones educativas afiliadas a Pudahuel y Reservoir. Como método de investigación el diseño fue no experimental, de tipo exploratorio y descriptivo. El autor concluyó que el tipo de comunicación organizacional interna que se utiliza entre gerentes y docentes es principalmente para determinar la práctica de la promoción, pues el 79,4% de las personas estuvo de acuerdo y muy de acuerdo con el docente a la hora de formular el currículo y el proceso docente. Se realizaron acciones de comunicación dirigidas al director para expresar sus opiniones; donde el 77,7% de los comunicadores estuvo de acuerdo y muy de acuerdo en que realizaron actividades de comunicación con el docente orientadas a la expresión de problemas del directivo.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Porteros & Condezo (2017), desarrolló la tesis titulada "Trabajo en equipo y su influencia en el desempeño organizacional de la empresa Austral Group", para optar por el Título Profesional de Licenciado en Administración de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Mediante este estudio, se buscó establecer de qué manera el trabajo en equipo influye en el desempeño organizacional de la empresa Austral Group, Chancay al año 2017. Utilizó una Población de 131 trabajadores Austral Group siendo la muestra de 98 a quienes se aplicó un test. La metodología de investigación empleada transversal, con un diseño no experimental, y un nivel correlacional causal. La conclusión fue que en el caso del nivel de significancia $p = 0.043 < 0.05$, se determinó que la comunicación afectó significativamente el desempeño organizacional de Austral Group Company Chancay en 2017. Unas formas efectivas de entender las habilidades y conocimientos que posee cada trabajador, se hace a través del trabajo en equipo, ya que de esta manera, los trabajadores pueden entenderse mejor y pueden realizar la empresa de una manera más eficiente y en menos tiempo.

Palomino & Soto (2018), presentó la tesis titulada "La Comunicación organizacional y el trabajo en equipo del personal en la asociación fundación contra el hambre-Clúster", para optar por el Título Profesional de Licenciado en Administración de la Universidad Nacional de Huancavelica. La investigación tuvo como propósito determinar la relación de la comunicación organizacional y el trabajo en equipo del

personal en la Asociación Fundación Contra el Hambre Cluster Huancavelica al año 2018. Se realizó mediante la metodología aplicada, con un diseño no experimental, y un nivel Descriptivo-Correlacional; La muestra utilizada fue de un total de 30 personas, trabajadores laboran en la Asociación Fundación Contra el Hambre Clúster Huancavelica. Una vez realizada y analizada las pruebas estadísticas entre las dos variables de estudio, se concluyó que la comunicación organizacional es positiva y significativa con el trabajo en equipo del personal en la Asociación Fundación contra el Hambre-Clúster Huancavelica, año 2018. La fuerza de la relación obtenida con el coeficiente "rho" de Spearman $r_{ho} = 0,768$ se expresó como una correlación positiva significativa. El 3.3% de los empleados piensa que la comunicación organizacional es muy desfavorable, el 10.0% de los empleados piensa que la comunicación organizacional es mala, el 76.7% de los empleados piensa que la comunicación organizacional es buena y el 10.0% de los empleados piensa que la comunicación organizacional es muy buena. El 3% de los empleados piensa que el trabajo en equipo es muy desfavorable, el 6,7% de los empleados piensa que es desfavorable, el 86,7% de los empleados piensa que es ventajoso y el 3,3% de los empleados piensa que es muy ventajoso.

Hurtado & Eguia (2017), desarrolló la tesis titulada "Clima y compromiso organizacional, en la entidad hotelera "Chaski Hotel" de la ciudad del Cusco, 2017", para optar por el Título Profesional de Licenciado en Administración de la Universidad Peruana Unión. Se determinó la relación entre el clima y el compromiso organizacional en la entidad "Chaski hotel" de la ciudad del Cusco al año 2017. Para ello utilizó una

muestra de 25 trabajadores muestra trabajada en base al total de la población por ser un número muy reducido. Para ello, se utilizó un método de investigación descriptiva cuantitativa y se adoptó un diseño no experimental. La conclusión fue que el grado de relación entre el nivel climático y el compromiso organizacional en la entidad "hotel Chaski" es positivo y la neutralización es significativa (Kendall's Tau $b = 0.676$, $p < 0.001$). Personalmente, las dimensiones del compromiso se correlacionan positivamente con el clima organizacional, y el orden fue el siguiente: afectividad ($p = 0,001$, Tau de Kendall $b = 0,593$), continuidad ($p = 0,001$, Tau de Kendall $b = 0,596$) y Normativo ($p = 0,001$, Tau de Kendall $b = 0,526$). Como compromiso con la continuidad, este está más relacionado con el clima organizacional. Esto significa que los trabajadores se sienten involucrados activamente en la empresa y tienen una actitud positiva hacia su trabajo y el logro de los objetivos organizacionales, haciendo de esta manera sustentable la organización. Sin embargo, considerando esta relación, si bien es una relación moderadamente positiva, significa que aún existen algunos indicadores que las empresas deben considerar, como aumentar la remuneración y crear valor por el talento que tienen.

Palma (2014), presentó la tesis titulada " La comunicación organizacional y trabajo en equipo en Docentes de las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Barranca - 2014", para optar el Grado académico de Magister en administración de la Educación en la Escuela de Postgrado Universidad Cesar Vallejo. El objetivo de esta investigación fue determinar la relación entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en docentes de las Instituciones Educativas Estatales del Nivel Inicial del distrito de

Barranca – 2014. En base a esta metodología, se pasó a estudiar a las Instituciones Educativas Estatales del nivel inicial del distrito de Barranca encuestándose a 76 docentes de esta entidad. Los métodos utilizados fueron descriptivos y relevantes y tuvieron un diseño no experimental. Finalmente, se concluyó que en la etapa inicial del Distrito de Barranca-2014, existió una relación significativa entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo de los docentes en las instituciones educativas estatales (Señal de dos caras = .000 <.01; Rho = . 767 * *).

Arévalo (2018), presentó la tesis titulada " Comunicación organizacional interna y toma de decisiones de funcionarios en la municipalidad distrital de nuevo progreso", para optar el Título profesional de Licenciado en Administración de la Universidad Nacional Agraria de la Selva. El estudio estará conformado por (N=40) funcionarios de la Municipalidad Provincial de Nuevo Progreso. El objetivo general fue determinar el alcance de la relación entre la comunicación organizacional interna del Gobierno Municipal del Distrito Nuevo Progreso y la toma de decisiones de los funcionarios. El método utilizado fue de tipo aplicación, con diseño transversal y niveles relacionados. La conclusión fue que, estadísticamente, existe una correlación significativa entre la comunicación interna organizacional y la toma de decisiones (valor de $p = 0,000$). Los resultados también mostraron que la correlación entre variables es directa y tiene un grado de limitación moderado ($r_s = 0,609$). Esto demostró que la mejora de la comunicación interna está relacionada con la mejora de la toma de decisiones; y viceversa.

2.1.3. Antecedentes locales

Flores (2018), presentó la tesis titulada " La comunicación organizacional interna y el estrés laboral en la empresa de intermediación laboral baruk cooperation y asesoramiento S.R.L. – 2018", para optar el Título Profesional de Ingeniero Comercial en la Universidad Privada de Tacna. Tiene como objetivo determinar la relación existente entre la comunicación organizacional interna y el estrés laboral en la empresa de intermediación laboral Baruk Cooperation y Asesoramiento S.R.L. – 2018, para fortalecer la gestión de recursos humanos. La metodología aplicada fue de tipo básica, con un diseño transversal y nivel descriptivo; al ser una población relativamente pequeña, se procedió a realizar un censo a los 152 trabajadores de la compañía de intermediación laboral "Baruk Cooperation y Asesoramiento S.R.L.". Finalmente, se concluyó que la comunicación organizacional interna se correlaciona inversamente con el estrés laboral en la empresa de intermediación laboral Baruk Cooperation y Asesoramiento S.R.L. – 2018, esta afirmación se fundamenta con el coeficiente de correlación Rho de Spearman de -0,445 y el p-valor de 0,000; además el nivel de la comunicación organizacional interna es Bajo con el 56,0% y el nivel de estrés laboral es Alto con el 82,0%.

Ríos (2015), presentó la tesis titulada " El trabajo en equipo y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital "alto de la alianza", en el año 2015", para optar el Título Profesional de Ingeniero Comercial en la Universidad Privada de Tacna. El objetivo de esta investigación fue determinar la influencia del trabajo en equipo sobre

el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna, que permita mejorar el servicio al ciudadano. Para ello, se utilizó una muestra 88 personas. La investigación fue de tipo aplicada, con un diseño no experimental y nivel descriptivo correlacional. Una vez realizada las pruebas estadísticas entre las dos variables de investigación, se concluyó que el trabajo en equipo afectará significativamente el desempeño laboral, debido a que el valor de la prueba de uniformidad de chi-cuadrado es 12.644, valor $p = 0.002$, y su valor es menor al 5% nivel significativo.

Marciani (2016), presentó la tesis titulada " “la comunicación organizacional y relaciones humanas del personal de la oficina ejecutiva de supervisión del gobierno regional de Tacna, 2016”, para optar el Título Profesional de Ingeniero Comercial en la Universidad Privada de Tacna. La tesis tiene como objetivo determinar que la Comunicación Organizacional es un factor influyente para establecer buenas Relaciones Humanas entre el personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna, que permita mejorar la gestión humana dentro de la entidad. El método utilizado fue de método aplicable, con diseño transversal y nivel de correlación. El tamaño de la muestra fue no probabilístico y estuvo conformado por toda la población, la cual es de 40 personas en la Superintendencia y Dirección Ejecutiva del Gobierno Regional de Tacna. La conclusión de este artículo fue que la comunicación organizacional tiene un impacto positivo en las relaciones interpersonales de los empleados de la Superintendencia y Dirección Ejecutiva del Gobierno del Estado de Tacna en 2016. El valor de chi-cuadrado fue 62,180, lo que significa que el valor de P es menor que 0,005.

Asimismo, una buena comunicación organizacional permitirá al personal de la Oficina Ejecutiva y de Supervisión lograr relaciones interpersonales adecuadas.

Chara (2018), presentó la tesis titulada " "la comunicación interna y el clima organizacional en la tienda d moda en la ciudad de Tacna-2014", para optar el Título Profesional de Licenciado en Comunicación Social en la Especialidad de Periodismo y Relaciones Públicas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohoman. La investigación tuvo como propósito determinar la relación que existe entre la Comunicación interna y el Clima organizacional en la tienda D'MODA en la ciudad de Tacna en el 2014. La metodología aplicada fue de tipo teórica pura, con un diseño correlacional; Debido a que la población representa un número controlable para la aplicación de la encuesta, la muestra es de tipo censal, es decir, se consideró el total de los individuos de la población objeto de estudio quiere decir 35 colaboradores de la tienda D' moda. Se concluyó que existe incapacidad y desconocimiento de la administración para crear relaciones interpersonales y grupales óptimas necesarias para efectivizar el clima interno y competir empresarialmente en el contexto de la ciudad de Tacna. También fue posible demostrar que la comunicación interna afecta seriamente el ambiente organizacional de la tienda D'MODA, al tiempo que se verificó que existe una relación directa entre las dos variables, confirmando así la hipótesis general propuesta.

2.2. Bases teórico – científicas

El fundamento del bases teóricas constituye la responsabilidad de la investigación, lo que significa que involucra todos los conceptos que se enfocan en un tema determinado y todos los conceptos sustentados por teorías y autores (Balestrini, 2006).

2.2.1. La comunicación Organizacional

2.2.1.1. Definición de la Comunicación

Las personas no viven aisladas o no pueden ser autosuficientes porque interactúan constantemente con los demás o con su entorno a través de la comunicación. La comunicación implica transferir información y significado de una persona a otra; este es el proceso de transferir información y comprensión de una persona a otra. Es una forma de conectarse con otros a través de datos, pensamientos, ideas y valores. La comunicación une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, e implica transacciones entre personas. Sin comunicación, la organización no puede existir ni operar porque esta es una red que integra y coordina todas las dependencias (Chiavenato, 2000).

La palabra comunicación se originó en el latín *commucare*, que significa exponer pensamientos, ideas y sentimientos, y *communis*, que significa común. Por tanto, a la hora de comunicarnos, construimos comunidades con otras personas y las tendremos

como participantes. Esto nos lleva a conceptualizar la comunicación como un proceso y actividad inherente a la naturaleza humana, lo que significa interactuar y compartir mensajes significativos a través de varios lenguajes, y de alguna manera influir en el comportamiento de los demás. Su importancia radica en que es un hecho básico y activo de la cultura social en el estudio del comportamiento humano. Sin comunicación la sociedad no existe (Dávalos, 2011).

Según Gonzales (2006), la comunicación en una organización empresarial se puede definir como un proceso mediante el cual se puede intercambiar información dentro de la empresa y entre ésta y el entorno. También mencionó que en una organización, existe un intercambio de información entre los individuos constituyentes, incluida la relación entre los individuos y el desarrollo de diferentes actividades en el trabajo.

2.2.1.2. Definición de Comunicación Organizacional

Primero, la comunicación organizacional se suele considerar un proceso en el que no hay un comienzo claro ni un final definido, y la fuente siempre se refleja y afecta los resultados posteriores, como señalan Andrews y Baird (2004), citado en Fernández y Galguera (2008). Por tanto, la comunicación organizacional está compuesta por actividades dinámicas que mantienen cierto grado de estructura, pero no es estática, sino que cambia y se ajusta según el desarrollo de la organización.

En segundo lugar, la comunicación en una organización se considera un sistema que consta de una serie de actividades interdependientes que pueden lograr un conjunto específico de objetivos después de la integración.

Por lo tanto, la comunicación organizacional se considera como un proceso que ocurre en algún sistema de actividad interconectado. La comunicación entre los miembros de la organización implica crear, intercambiar (recibir y enviar), procesar y almacenar mensajes.

Desde un punto de vista organizacional, se asume que cuando una persona responde a un mensaje y le asigna significado, existe comunicación entre personas. (Fernández & Galguera, 2008).

La palabra mensaje se puede definir como cualquier tipo de estímulo. Cuando los miembros de la organización reciben o interpretan estos estímulos, el estímulo puede hacer que la persona se sienta perteneciente. De esta forma, fundamentalmente hablando, podemos pensar en la comunicación organizacional como el proceso de crear, intercambiar, procesar y almacenar mensajes en un sistema con objetivos específicos. (Fernández & Galguera, 2008).

Por lo general, existen divisiones formales de trabajo (especialización), niveles (jefe y subordinados), canales de comunicación formales e informales (de hecho, la

organización puede considerarse como una red de canales), personas interactivas, alianzas, tecnologías diversas, etc. Al estudiar la comunicación organizacional, es necesario analizar la relación entre el comportamiento de los mensajes (a nivel individual, grupal y organizacional), las características de la organización y los atributos del entorno organizacional (Fernández & Galguera, 2008).

La organización está conformada por un grupo de sujetos, siendo pocos o muchos, en el cual se promueven interrelaciones.

Según el autor Pasquali (1987), la comunicación es la interacción que se produce mediante el envío de mensajes. Esta interacción siempre existe dentro de la organización, y si no se brinda una comunicación unificada o universal, no se formará la estructura social de la organización.

Cabe señalar que Consuegra (2002) se enfatiza que la comunicación se puede organizar usando diferentes canales para entregar mensajes. De acuerdo con el autor, este estudio debe considerar la naturaleza de la comunicación organizacional interna y la coexistencia de elementos formales e informales. De esta manera, los boletines formales pueden registrarse formalmente, organizarse de acuerdo con objetivos, mantener y compartir normas y principios. En este sentido, se considera que la comunicación organizacional es un medio operativo y formal, cuya finalidad es proporcionar información, para lo cual se sigue un canal específico definido por el emisor.

2.2.1.3. Tipos de Comunicación Organizacional

En la comunicación interna de la empresa se puede distinguir entre comunicación formal e informal (Ruiz H. , 2016).

2.2.1.4. Elementos de la comunicación

Este proceso de comunicación se remonta a Aristóteles, quien confirmó que la comunicación es retórica: "encuentra todos los medios posibles de persuasión". Este filósofo fue seguido de cerca por estudiosos como Laswell, Schram, Maletzke y Roman Jacobson (citado en (Dávalos, 2011)).

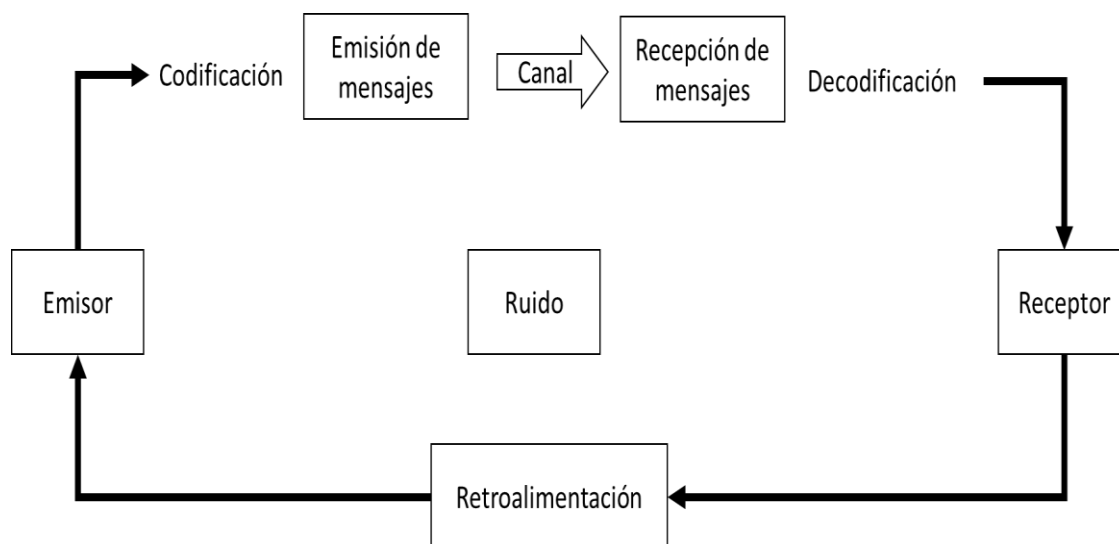


Figura 1. Elementos de la Comunicación

Nota Ruiz, Gago, García y López. (2013)

Cada vez que hay comunicación, todos los elementos participarán en él y los distintos componentes se vincularán entre sí; si uno está activado, los otros elementos comenzarán a ejecutarse. Se debe considerar que la codificación y decodificación no son elementos, son procesos de emisor y receptor (Dávalos, 2011, pág. 4).

Según indica Ivancevich & Matteson (2006, págs. 422-425), el modelo contemporáneo más común del proceso de comunicación es básicamente una exposición de las obras de Shannon y Weaver y Schramm. (1971). Estos investigadores están interesados en describir un proceso de comunicación común que se pueda utilizar en todas las situaciones.

Los modelos desarrollados a partir de su trabajo son útiles para comprender la comunicación. Los elementos básicos son emisor, codificador, mensaje, medio, decodificador, receptor, retroalimentación y ruido.

- a. Emisor: Dentro de una organización, un emisor es un empleado o gerente que tiene ideas, intenciones, propósitos de información y comunicación.
- b. Codificación: Para el remitente, se debe realizar un proceso de codificación para convertir sus pensamientos en el conjunto de símbolos del sistema, que es un lenguaje que expresa la intención del remitente. Por ejemplo, los gerentes a menudo obtienen información contable, informes de ventas y datos de cálculo y los convierten en mensajes (es decir, informes de estado general).

- c. Mensaje: El resultado del proceso de codificación es el mensaje. Las intenciones del remitente se expresan en forma de mensajes verbales o no verbales. Los gerentes tienen una variedad de intenciones cuando se comunican, como permitir que los demás comprendan sus ideas, comprender las ideas de los demás y hacer que ellas o sus ideas sean aceptadas o tomar medidas. Entonces, el mensaje es el contenido que el individuo quiere comunicar con el destinatario objetivo, y su forma exacta depende en gran medida de la forma en que se transmite el mensaje.

Sin embargo, enviar mensajes desinhibidos sobre un tema en particular, en silencio o con indiferencia, y la decisión sobre qué metas y objetivos no perseguir, o qué método usar, no es tan obvio.

- a. Medio: El medio es el transmisor del mensaje. Las organizaciones proveen información a los miembros de varias maneras: comunicados en persona, teléfono, juntas de grupo, memorandos, declaraciones de normas, sistemas de remuneración, calendarios de producción y pronósticos de ventas. El uso creciente de los medios electrónicos computarizados y de tecnologías de comunicación ha avivado el interés en la función que desempeña el medio en los diversos aspectos de la comunicación en las organizaciones.
- b. Decodificación y receptor: Para completar el proceso de la comunicación, el mensaje debe decodificarse en términos de la pertinencia para el receptor. La decodificación es un término técnico para referirse a los procesos de pensamiento del receptor. Así,

la decodificación consiste en interpretación. El receptor interpreta (decodifica) el mensaje a la luz de sus propias experiencias y marcos de referencia. Así, un vendedor decodifica un memorando del presidente de la compañía de manera distinta que el gerente de producción. Una supervisora de enfermería decodifica un memorando del director del hospital de modo diferente que el jefe de cirujanos. Cuanto más se acerque el mensaje decodificado a la intención prevista por el emisor, más eficaz es la comunicación.

- c. Retroalimentación: es deseable ofrecer retroalimentación en el proceso de la comunicación. Los procesos de comunicación unidireccional son los que no aceptan la retroalimentación del receptor al emisor. Esto aumenta las posibilidades de distorsión entre el mensaje enviado y el mensaje recibido. El circuito de retroalimentación proporciona un canal para la respuesta del receptor, a través del cual el remitente determina si el mensaje ha sido recibido y ha producido la respuesta esperada. El proceso de comunicación bidireccional proporciona esta importante retroalimentación del receptor al remitente.

Para los gerentes, hay muchas formas de comunicar comentarios. En la comunicación cara a cara, la retroalimentación directa se puede obtener a través de la comunicación oral, como los métodos de comunicación sutiles que expresan insatisfacción o malentendidos.

- a. Ruido: en el marco de la comunicación humana, cabe considerar el ruido como lo que distorsiona el mensaje pretendido. Se produce ruido en todos los elementos de la comunicación. Por ejemplo, un administrador con mucha prisa puede enviar a sus subordinados un mensaje de correo electrónico escrito con gran premura y después descubre que la redacción del mensaje hizo enojar a varios empleados, que pensaron que era grosero e impositivo. En este caso, los subordinados confirieron un significado distinto al mensaje contenido en el correo electrónico y de hecho ignoraron la información concreta que se envió.

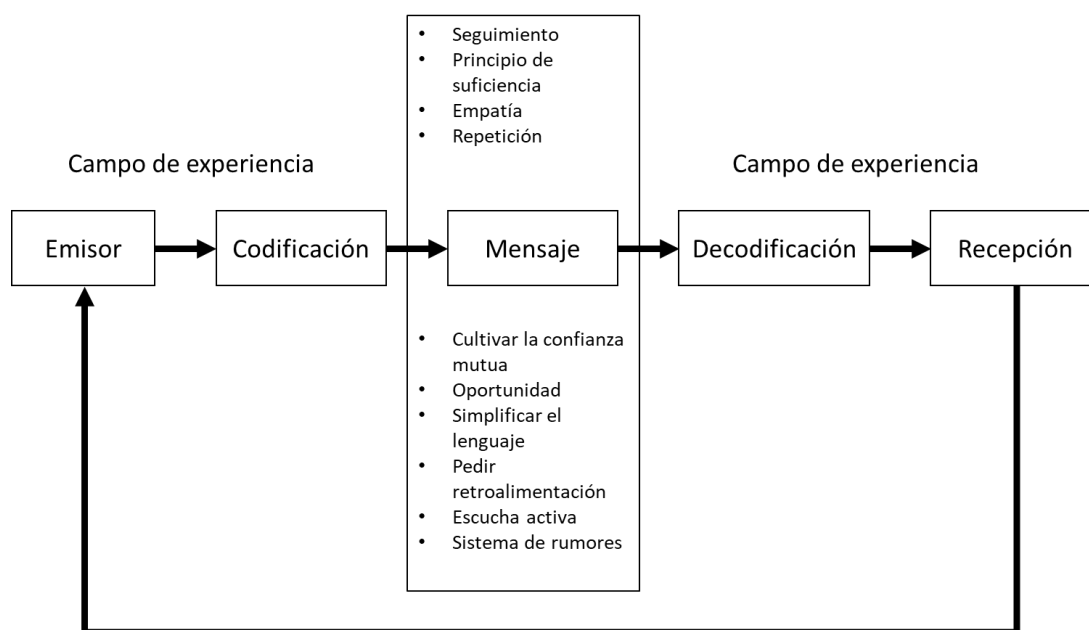


Figura 2. Mejoramiento de las comunicaciones en las organizaciones

Nota. Ivancevich, Konopaske, & Matteson (2006)

2.2.1.5. *Barreras de la comunicación*

La mala comunicación puede causar serios problemas en nuestra vida personal y laboral. Los expertos han descubierto algunos factores que pueden causar distorsiones y dificultar la comunicación. Algunos de ellos se encuentran en los sentidos del emisor y receptor, el significado de palabras, emociones y actitudes. Aquí hay algunos otros aspectos: expectativas de roles, personalidad, apariencia, prejuicios, cambio, mala organización de pensamientos, escucha e información excesiva (Dalton, Hoyle, & Watts, 2007).

Según Dávalos, las barreras de comunicación son cinco (2011):

- a. Físicas. Cambios o defectos en los medios físicos, mecánicos o virtuales utilizados para enviar o recibir mensajes. El elemento más afectado es el canal (Dávalos, 2011)

Significa que no existen suficientes elementos para transmitir el mensaje, por lo que puede distorsionar y recibir de manera inapropiada. (Gonzales & Olivares, 1999)

- b. Fisiológicas. Defectos naturales del remitente o receptor (audición, visión, enfermedad, discapacidad, etc.). (Dávalos, 2011)

En cualquiera de nuestros sentidos (visión, oído, olfato, tacto, gusto), la mala percepción distorsionará la información y evitará la recepción y la retroalimentación. (Gonzales & Olivares, 1999)

- c. Psicológicas. Proviene de diferencias en la personalidad, el comportamiento o la formación del emisor o receptor. Diferentes visiones culturales o filosóficas en el mundo también provocan la interrupción del ciclo de comunicación. (Dávalos, 2011)

Todo mensaje debe potenciar la impresión que el destinatario tiene del corresponsal, lo que puede dar a las personas un prejuicio especial, que es un aspecto que favorece o perjudica la comunicación. (Gonzales & Olivares, 1999)

- d. Semánticas. El obstáculo aquí es el manejo inadecuado del código del idioma (al hablar o escribir palabras), cuyo significado es desconocido, impreciso o ambiguo para el remitente o receptor. Todos pueden interpretar palabras o textos según su cultura, experiencia o preparación. (Dávalos, 2011)

El hecho de no utilizar el mismo idioma que el emisor puede generar barreras de comunicación, sin embargo, esta no es la única razón por la que no recibimos la noticia de manera clara y objetiva. (Gonzales & Olivares, 1999)

- e. Administrativas. Está relacionado a obstáculos en la vida empresarial debido a una estructura empresarial inadecuada, una planificación deficiente o deficiencias en las áreas de combate y mando.

Cuando se habla de comunicación, ya sea verbal o no verbal, el proceso y los obstáculos están hablando de cultura. Está considerando un grupo de humanos que se necesitan unos a otros para sobrevivir. En este análisis conviene considerar al menos dos aspectos:

- La conducta está inevitablemente relacionada con toda la comunicación de la persona: una sola expresión facial se interpreta como un todo, no como algo aislado, sino como una expresión completa, cuyo significado puede indicar que la persona es amable, digna de confianza o preocupación.
- La interpretación de la información no verbal está relacionada con la comunicación verbal. Intuitivamente, las intenciones emocionales de los movimientos no verbales son obvias y nos lo decimos a través de las palabras. Es por esto que cuando hacemos consciente este proceso, debemos prestar atención a la consistencia de la comunicación no verbal y la comunicación verbal, y viceversa, y determinar el entorno ideal para que el proceso de comunicación finalice activamente el ciclo.

2.2.1.6. *Habilidades básicas para la comunicación*

Para obtener una buena comunicación, no solo es necesario aprender a expresar ideas de forma adecuada, sino también saber escuchar los comentarios del receptor y promover una comunicación dinámica y continua. Gonzales & Olivares (1999), detallan las siguientes habilidades que deben desarrollarse:

- a. Pensamiento organizacional. Para comunicarse con claridad, se debe pensar detenidamente, organizar lo que quiere decir y expresarlo como es.
- b. Elección del tiempo y lugar convenientes. Para saber en qué momento y en qué lugar se puede entablar un diálogo con otra persona, es necesario conocerla, es decir, buscar el tiempo y el lugar adecuado, tratar de ponerse en el lugar del oyente o preguntarle directamente si tiene la disposición para escuchar.
- c. El conocimiento del oyente. Tomarse el tiempo para preguntar sobre los conocimientos e intereses de la audiencia ayuda a la comunicación.
- d. Retroalimentación. Esta es la forma de saber si el mensaje (verbal o no verbal) ha sido entendido; además, esta puede ser la única forma de saber si el mensaje fue recibido.
- e. Escuchar. Es una habilidad muy difícil, pocas personas aprenden a desarrollarse bien, por lo que necesitan la capacidad suficiente para corregir errores. A continuación, algunas recomendaciones para solucionar estos problemas y hacer que la comunicación sea más efectiva, se convierten en importantes complementos:

- Contacto visual.
- Examen mental.
- Evitar el parloteo.
- Conservar la mente abierta.
- Evitar ofuscaciones.
- Sacar conclusiones aceleradas.

2.2.1.7. Nuevas tecnologías en la comunicación organizacional

Las organizaciones, no pueden negar, que la tecnología, ofrece nuevas formas de comunicarse, y si son utilizadas adecuadamente, se obtendrán resultados positivos.

Dentro de ellos tenemos:

- a. Internet, la comunicación empresarial es uno de los principales usos de Internet.
- b. Intranet es una red en evolución que proporciona servicios tradicionales y agrega nuevas opciones, lo que permite a las organizaciones cambiar significativamente la forma en que se comunican y trabajan.
- c. Las telecomunicaciones, la telefonía móvil y su soporte empresarial, los mensajes enviados por el CEO vía satélite a diferentes empresas de todo un país y las sesiones de preguntas y respuestas vía fax o videoconferencia son solo algunas de las retransmisiones en directo que iniciamos todos los días, gracias al desarrollo de las telecomunicaciones.

2.2.1.8. *Ventajas de la comunicación Organizacional*

Algunas de las ventajas de la comunicación en una empresa son, según Aparicio y Blanco (2007, pág. 121), las siguientes:

- Concede a la empresa coordinar sus diferentes departamentos y proveedores.
- Es una herramienta de intercambio que proporciona a las empresas datos sobre posibles cambios en el mercado y les permite dar respuestas adecuadas.
- Fomenta a los empleados, haciéndolos parte activa de la organización y determinar sus objetivos.

2.2.1.9. *Modelos de la Comunicación*

2.2.1.9.1. *Modelo de Ruiz de la Comunicación organizacional*

La comunicación formal es determinada por la empresa y se tipifica en descendente, ascendente, horizontal. Según el autor Ruiz (2016), se analizan a continuación:

i. Comunicación descendente:

La característica de la comunicación descendente es que el contenido es demasiado específico; la transmisión se relaciona principalmente con la ejecución y

evaluación de la tarea, la función a desempeñar, el objetivo a alcanzar, el curso de acción a seguir, el nivel de ejecución de la tarea y la información relacionada con el pedido y especificaciones de trabajo (Escalera, 2012).

Según Adela de Castro (2015) nos indica que es la comunicación entre directores o gerentes. Por lo general, consiste en las comunicaciones institucionales de la empresa, como reglas, procedimientos, regulaciones, etc. Pero en muchos casos, no son suficientes, por lo que la expresión común de los empleados en la empresa es "los empleados de alto nivel no saben lo que está pasando aquí".

ii. Comunicación ascendente:

La comunicación ascendente permite a los trabajadores presentar sugerencias para resolver problemas o sugerencias de mejora y, en el peor de los casos, pueden quejarse o transmitir insatisfacción. Sus ventajas son múltiples: puede comprender el ambiente social de la organización, ayudar a estimular la creatividad de los trabajadores, beneficiar la riqueza y el desarrollo personal de los trabajadores, hacer que el trabajo y la gestión sean más cooperativos y eliminar los factores de tensión y conflicto en las relaciones interpersonales, incrementar el compromiso con la organización, mejorar la calidad de la toma de decisiones, etc. (Escalera, 2012).

Se pueden evitar muchas deficiencias o debilidades en la comunicación descendente recurriendo a mecanismos que permitan la retroalimentación. Por lo

tanto, la comunicación ascendente se convierte en una herramienta que puede proporcionar información importante sobre la efectividad de la comunicación descendente y los problemas organizativos (Escalera, 2012).

Según De Castro (2015) es la comunicación del empleado al líder, gerencia o presidente de la empresa. Esto es crucial porque permite a los gerentes de la empresa comprender el entorno de trabajo existente, lo que ayuda a eliminar malentendidos, rumores o falta de comunicación. Los métodos más conocidos son el buzón de sugerencias (siempre mencionado de esta manera, pero subestimado) y el proceso y apelación.

iii. Comunicación horizontal:

La comunicación horizontal se refiere a la comunicación entre empleados del mismo nivel y entre colegas. Introducir fórmulas participativas, como círculos de calidad o grupos de resolución de problemas o nuevas formas de organización del trabajo, especialmente rediseñando posiciones grupales; y los grupos en lugar de los trabajadores individuales, se convierten en la unidad básica de la organización del trabajo. Por lo tanto, se organiza y estimula la comunicación horizontal en el núcleo de operación, como herramienta para promover la coordinación entre los trabajadores, mejorar el clima social, satisfacer las necesidades sociales y la autorrealización de las personas, y ayudar a construir organizaciones más innovadoras. (Escalera, 2012).

Otro aspecto es la comunicación entre empleados o compañeros del mismo rango. Esto es necesario para una buena coordinación e integración entre los departamentos de la empresa y las funciones que desempeñan en el ámbito de sus funciones. Es absolutamente necesario evitar la duplicación de funciones o la pérdida de tiempo y dinero al repetir trámites administrativos. (De Castro, 2015, pág. 17).

iv. Comunicación interna informal

Los miembros de la empresa (amigos, simpatía personal, relaciones fuera del trabajo, etc.) se comunican naturalmente entre sí. Este método de comunicación no está controlado por la dirección porque no sigue el canal jerárquico oficial (Ruiz, Gago, Garcia, & Lopez, 2013, pág. 49).

Esta comunicación se determina a través del diálogo espontáneo, contacto durante los descansos, rumores, etc. Por ser una forma de comunicación que no está restringida por una organización formal, es más flexible, personalizada y ágil.

Por otro lado, se pueden apreciar características positivas y negativas:

- La comunicación informal aporta aspectos positivos a la empresa. Al proporcionar información que no ha sido difundida a través de canales oficiales, puede promover

las relaciones interpersonales y ayudar a transmitir valores, actitudes y sentimientos positivos. Los hechos han demostrado que en las empresas que promueven la comunicación informal, se mejora el clima laboral y es más fácil resolver los conflictos personales.

- Cuando el canal habitual son los rumores (también denominados retransmisiones de pasillo), la comunicación informal puede tener un impacto negativo en la empresa. Los rumores se esparcen más rápido, cuanto mayor es la incertidumbre que crean. Pueden tener un impacto negativo en la productividad y el clima laboral, el enfrentamiento, la inseguridad y el compromiso insuficiente con la empresa. Los rumores se enfrentan con comunicación y las políticas abiertas (Ruiz, Gago, Garcia, & Lopez, 2013).

2.2.1.9.2. Modelo de Shannon y Weaver

La teoría de la información tiene su origen en la comunicación acelerada y la especialización experimentada por los medios de comunicación en la primera mitad del siglo XX. Los elementos del modelo proponen un ciclo económico de la comunicación, cuyo propósito es construir mensajes de manera que cada nuevo componente proporcione información relevante. (Shannon & Weaver, 1971).

Además, esta teoría busca mejorar tecnológicamente el canal. El modelo planteado por Shannon y Weaver (1971), se puede constituir de la siguiente manera:

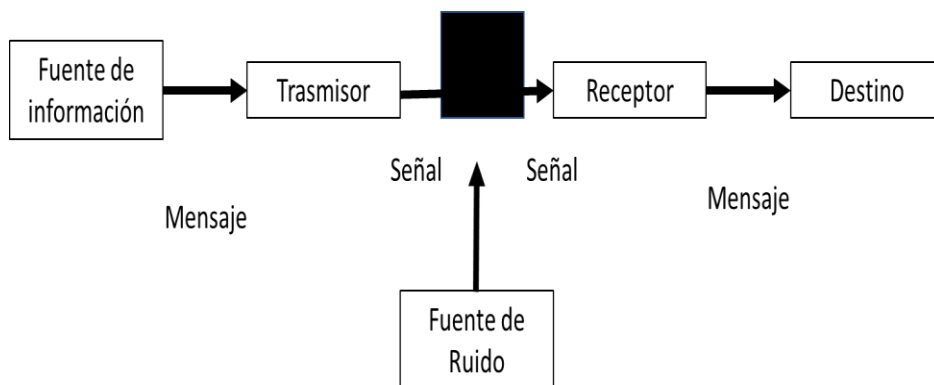


Figura 3. Modelo de Shannon y Weaver

Nota. Shannon y Weaver (1971)

Como se muestra en la figura, el modelo parte de la fuente de información y la fuente de información envía señales a través del transmisor. La señal se propaga a través de canales que pueden verse perturbados por el ruido. Estas interferencias pueden ser cualquier interferencia agregada a la señal entre la transmisión y la recepción de la señal. El propósito es minimizar o eliminar esta interferencia.

La señal sale del canal para llegar al receptor, que decodifica la información y la transforma en mensaje. Asimismo, esta es enviada al destinatario.

Los elementos que componen este modelo son los siguientes:

- a. La fuente. Es el elemento emisor inicial del proceso de comunicación. “Produce un cierto número de palabras o signos que forman el mensaje a transmitir”. Por ejemplo, una persona que descuelga el teléfono para hablar.

- b. El transmisor. Es el emisor técnico. “es el que transforma el mensaje emitido en un conjunto de señales o códigos que serán adecuados al canal encargado de transmitirlo”. Así, por ejemplo, el transmisor transformará la voz para que pueda ser transmitido por el canal.
- c. El canal. “Es el medio técnico que debe transportar las señales codificadas por el transmisor”. Utilizando la ejemplificación, el canal sería los cables o la red de ondas utilizada por la empresa de comunicaciones.
- d. El receptor. En este caso, estamos hablando del receptor técnico, cuya actividad pasa a ser la actividad de recibir el mensaje enviado por el remitente. “Decodifica el mensaje transmitido por el canal para transcribirlo en un lenguaje comprensible por el verdadero receptor que es llamado destinatario”.
- e. El destinatario. Como se mencionó anteriormente, es el verdadero destinatario del mensaje. En otras palabras, para él, la información estaba destinada a ser utilizada desde el principio. En este ejemplo, la persona que responde a la llamada responderá la llamada.
- f. El ruido o interferencia. Es un bloqueador que interrumpe la señal en diversos grados durante la transmisión. De manera similar, en este ejemplo, el ruido puede deberse a que la voz es demasiado baja o que la música de fondo no es la mejor manera de recibir el mensaje.

Se puede observar que el principal interés de la teoría de la información está relacionado con la capacidad y fidelidad para transmitir información al reducir o eliminar

el ruido o las interferencias. Shannon y Weaver (1971), indispensablemente definen 03 niveles de originados causados por estas interferencias.

- El primer nivel es un tema técnico: este nivel se refiere a la precisión del mensaje que se puede transmitir a través del canal apropiado y bajo el sistema de marcado apropiado.
- El segundo nivel son las cuestiones semánticas: este nivel se refiere a la coherencia entre el contenido a transmitir y el contenido a transmitir.
- En el tercer nivel, aborde los problemas de validez: estos problemas involucran la coherencia entre las intenciones del remitente y el comportamiento del receptor.

Si estos 03 niveles de interferencia se reducen o se eliminan por completo, el proceso de comunicación será más eficiente. El modelo de Shannon y Weaver (1971) para el desarrollo de este trabajo, es muy importante ya que se esfuerza por transmitir información relevante sin interferencias al personal de la empresa, mejorando así los canales de comunicación existentes.

2.2.1.9.3. Modelo de Berlo

En la década de 1970, se desarrolló un nuevo modelo basado en el trabajo de Shannon y Weaver, que propuso analizar la relación existente entre los procesos de comunicación (como el aprendizaje y la conducta). Este modelo fue elegido para este

análisis porque es un modelo completo que puede usarse para cumplir con los objetivos establecidos. El propósito de toda comunicación es obtener respuestas específicas de los demás, por lo tanto, al comunicarse, la persona debe usar el mensaje apropiado o más para expresar el propósito declarado, capaz de lograr una especie de comunicación, pero también eficiente.

Según Berlo (1987), la comunicación es un proceso en el que hay una fuente que crea el mensaje a enviar, lo codifica y luego lo envía a través del canal para que el receptor pueda decodificar el mensaje para recibirlo. Berlo (1987), despojó al proceso de comunicación de Shannon y Weaver (1971) de su naturaleza meramente matemática para aplicarlo a la comunicación humana.

Los elementos en el modelo de Berlo son:

- a. Fuente: Puede ser una persona o un grupo de personas. Es la creadora del mensaje y tiene una intención. Es decir, tiene una razón para querer comunicarse. También, posee factores personales que afectan el proceso de comunicación. Por ejemplo, las habilidades comunicativas (hablar, escribir, leer, escuchar, reflexionar o pensar), las actitudes (positivas o negativas hacia un tema, hacia sí mismo y hacia al receptor), los conocimientos (previos sobre el tema a tratar), los sistemas sociales y la cultura de donde la fuente proviene y ha sido formada.
- b. Mensaje: Es la traducción de ideas en un código simbólico, es decir, un sistema

conocido por la fuente y el receptor (como el lenguaje o los gestos).

- c. Canal: Es el medio por el cual el mensaje es transmitido. Aquí encontraremos a los cinco sentidos humanos (vista, oído, tacto, olfato, gusto).
- d. Receptor: Es quien decodifica el mensaje y, al igual que la fuente, puede ser una persona o un grupo de personas. Además, también cuentan con los mismos factores que pueden afectar el proceso de comunicación que la fuente.

La característica del modelo Berlo es que cree que la comunicación tiene un propósito. En otras palabras, la comunicación establecida por la fuente tiene como objetivo influir en los demás. Cuando la fuente del mensaje comprenda mejor su propósito, será más efectivo.

Por otro lado, para Berlo (1987) otro aspecto distintivo de este modelo de comunicación es que considera muy importantes los factores personales que influyen en la fuente y el destinatario. Las personas y su proceso de comunicación se ven afectados por su entorno cultural y su posición en el sistema social del que proceden. En otras palabras, la forma en que nos expresamos proviene de la cultura de la que venimos y de dónde nos encontramos en la sociedad.

Además, siempre que sea suficiente, las habilidades comunicativas de las personas ayudarán a que el proceso de comunicación sea eficaz.

Cuando hablamos de efectividad a la hora de comunicar, también debemos considerar estos factores:

- **Habilidades en la comunicación:** Hablar y escribir son habilidades de codificación, mientras que leer y escuchar son decodificadores. Pero la habilidad más importante es la reflexión o el pensamiento.
- **Las actitudes:** Estos afectarán la forma en que se comunica. Actitudes hacia uno mismo, actitudes hacia temas futuros y actitudes hacia los destinatarios.
- **Nivel de conocimiento:** No se puede comunicar lo que no se sabe; no se puede comunicar un material que no se comprende con el contenido más eficaz.
- **Sistema socio-cultural:** Cuando pertenecen a diferentes clases sociales, las personas no se comunicarán de la misma manera y las personas con diferentes antecedentes culturales no se comunicarán de la misma manera. El sistema social y cultural determina en parte la elección de palabras que usan las personas, el propósito con el que deben comunicarse, el significado de ciertas palabras, su elección de destinatarios y los canales que utilizan para una o más información.

-

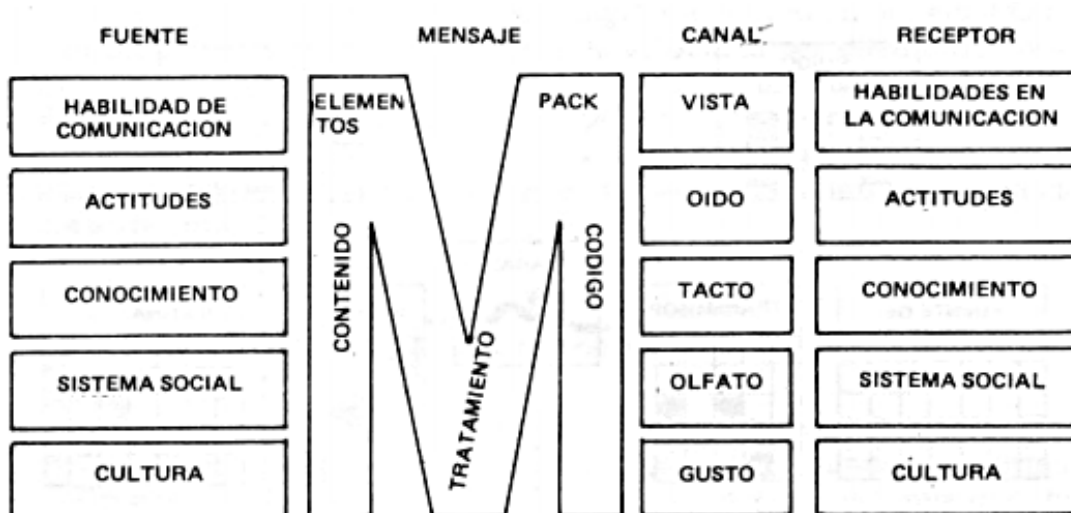


Figura 4. Modelo Berlo

Nota. Berlo (1987)

2.2.1.9.3.1. Modelo de Osgood y Schramm

Schramm (1954) presentó este modelo tomando como base a Osgood (1957). Estos autores afirman que es imposible entender que la comunicación comienza en un lugar y termina en otro. La comunicación no es un proceso lineal propuesto por el modelo de Shannon y Weaver (1971), sino que es fundamentalmente circular. Por otro lado, a diferencia del modelo de Shannon, se centran en el comportamiento de los principales participantes en el proceso de comunicación, mientras que este se centra en los canales intermedios entre el emisor y el receptor.

Formulan que las distintas partes del proceso son las mismas y realizan las mismas funciones: codificación, decodificación e interpretación. La función del codificador es

equivalente al transmisor (del modelo Shannon y Weaver), y el decodificador es equivalente al receptor (del modelo Shannon y Weaver). El modelo de Osgood y Schramm (1945) cree que los participantes en el proceso de comunicación realizan funciones similares: codificación, decodificación e interpretación. En lugar de centrarse en el canal, presta especial atención a los roles de comunicación, tratándolos como el mismo punto de inicio y final. En este modelo se observa la influencia de las visiones psicolingüísticas de Osgood, que tiende a confundir a los participantes de la comunicación con los participantes del diálogo, lo que hace que este modelo sea particularmente útil para estudiar la comunicación interpersonal, pero es mejor decir que es la comunicación colectiva o de masas. si.

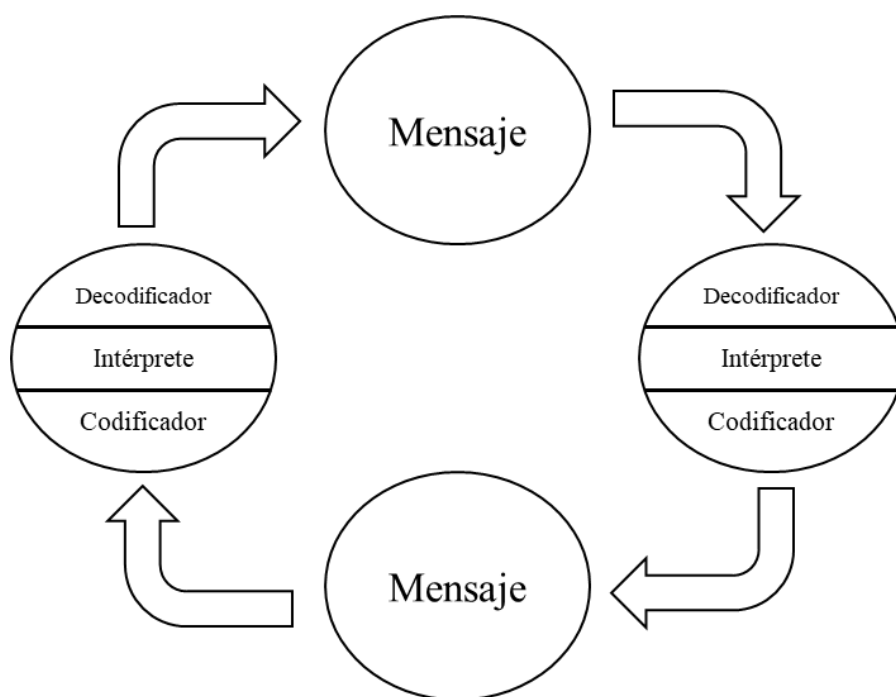


Figura 5. Modelo de Osgood y Schramm

Nota. Osgood (1957) y Schramm (1954)

2.2.1.9.3.2. *Modelo de Aristóteles*

El modelo aristotélico sin duda alguna representa el obligado referente en el desarrollo de modelos comunicativos. Castro y Moreno (2006), afirman que: el proceso aristotélico es lineal, Audiencia Emisor Mensaje Forma es decir, todo gira en torno a los intereses del emisor, como se plantea a través del ethos, el pathos y el logos, la disposición de los elementos y del resultado parecen depender del orador.

La retórica (obra derivada del modelo de comunicación de Aristóteles) es un fenómeno completamente occidental que implica el análisis de la forma en que las personas se comunican. Retomando los datos anteriores, se puede afirmar que Aristóteles, a través de su retórica de obra, fue el primero en teorizar de forma escrita las aportaciones del sufismo y Platón, personas que son interpersonales a través del análisis interpretativo. La base de la comunicación, las ideas que aportó generalmente explican la base del proceso de comunicación (Castro & Moreno, 2006).



Figura 6. Modelo Aristóteles

Nota. Castro y Moreno (2006)

2.2.1.9.3.3. *Modelo de medición de la Comunicación Organizacional*

Para determinar las mejores herramientas para evaluar la comunicación organizacional, nos basamos en los hallazgos de Ruck y Welch (2012). Primero, está la encuesta de la Asociación Internacional de Comunicación, formulada por Goldhaber y Rogers (1979), cuyo enfoque integral consta de ocho secciones principales. La variedad de temas de contenido está principalmente relacionada con el trabajo; la remuneración, el rendimiento, los ascensos, el desarrollo, y sólo una de las preguntas del conjunto está relacionada con objetivos organizativos más amplios. Los encuestados utilizan una escala Likert de cinco puntos para calificar los temas según la cantidad de información proporcionada. El equilibrio entre las preguntas relacionadas con el trabajo y las relacionadas con la organización está sesgado hacia el nivel de trabajo individual, lo que reduce al mínimo la importancia de la identificación de la organización. En la encuesta completa de la ACI, están disponibles secciones sobre las relaciones de comunicación organizacional y los resultados organizacionales.

El Cuestionario de Satisfacción en la Comunicación (CSQ) tiene un enfoque diferente al del ICA y se centra en las principales dimensiones de la satisfacción en la comunicación, incluyendo: perspectiva organizacional general, integración organizacional, retroalimentación personal, relación con el supervisor, comunicación horizontal informal, relación con los subordinados, calidad de los medios y clima de comunicación (Downs & Hazen, 1977).

Proporciona información específica para un individuo y un trabajo, vinculada a la productividad, e incluye algunos aspectos organizativos más amplios, como la claridad de la comunicación y la apertura a las ideas. Se basa en la satisfacción general más que en el volumen de información. Los resultados de la CSQ indican que las áreas de mayor satisfacción de los empleados son la comunicación de supervisión y la comunicación subordinada, y el área de menor satisfacción es el factor de retroalimentación personal. Se ha encontrado que el CSQ tiene correlaciones con la satisfacción laboral. Sin embargo, tiene varias deficiencias, como la omisión de la comunicación o las nuevas redes sociales (Ruck & Welch, 2012).

Tanto las auditorías de la ICA como las de la CSQ tienen un patrimonio creíble con sólidos procesos de desarrollo, alta confiabilidad y validez y permiten hacer comparaciones. Son adaptables a diferentes organizaciones, aunque la gran escala del instrumento de encuesta de la ICA hace que su uso sea poco práctico. A partir de estos estudios, seleccionaremos ciertos aspectos clave para utilizar en el instrumento de evaluación de este trabajo de investigación (Ruck & Welch, 2012).

2.2.1.10. Escuelas que estudian la Comunicación organizacional

2.2.1.10.1. Escuela Clásica

Salvo transacciones puramente comerciales, la organización se analiza como un

sistema cerrado que no se comunica con el entorno de ningún tipo. Esta visión se basa en la analogía entre organización y máquina. Este es un modelo mecánico que conduce a la deshumanización del trabajo y una disminución de la productividad.

En este caso, la organización debe limitarse a la comunicación formal y centralizada para planificar y ejecutar tareas (Fisher, 1993).

Este paso se basa fundamentalmente en una crítica de la organización del trabajo científico y la teoría de la organización formal. Estos son los puntos de inflexión:

- En el punto de vista tradicional se abusa de la visión del hombre como unidad programable, individualista, cuya iniciativa no interesa. Frente a esta visión está la del individuo como una unidad biológica compleja.
- Frente al homo economicus tradicional, analizable como una máquina movida por el máximo beneficio, tenemos al individuo con una motivación compleja, en el que debe tenerse en cuenta la "moral de trabajo".
- Frente al individuo aislado, aparece el grupo que da sentido pleno a la persona en el trabajo.

- **Comunicación en las escuelas Clásicas**

La comunicación en una organización es una función de la gestión de personal.

Para los teóricos de la corriente principal como Taylor, Fayol y Weber, la comunicación corporativa se ve principalmente como información operativa y formal. La información es más importante que la comunicación; no se requiere comunicación informal.

La comunicación en una organización es una función de la gestión de personal. Para los teóricos de la corriente principal como Taylor, Fayol y Weber, la comunicación corporativa se ve principalmente como información operativa y formal. La información es más importante que la comunicación; no se requiere comunicación informal (Benoit, 1994).

2.2.1.10.2. Escuela Humanistas

- Escuela de Relaciones Humanas

La Escuela de Relaciones Humanas es el enfoque más antiguo de los Modelos Humanistas. Surgió en la década de 1930, en oposición a las teorías clásicas. Se privilegia el trabajo en equipo y el interés por las personas.

La empresa debe tener en cuenta la dimensión humana para mantener la cohesión. Los nuevos tipos de procesos organizacionales ofrecidos ofrecen una nueva perspectiva para la comunicación organizacional (Benoit, 1994); (Petit, 1993). La

perspectiva de recursos humanos reconoce el potencial de la comunicación de arriba hacia abajo, de arriba hacia abajo y de lado a lado para una gestión eficaz del personal. Esto se ve como una forma de valorar el trabajo, aumentar la creatividad y la productividad (Fisher, 1993).

- **Escuelas motivacionales**

La perspectiva sostiene que la mayor satisfacción de los empleados aumenta la productividad: Un trabajador feliz es un trabajador más productivo (Kreps, 1995).

- **Teoría del Comportamiento o Escuela del Comportamiento Organizacional**

Surge con Simón (1947) y se ha completado en los años 60, con un movimiento con gran éxito dentro de este enfoque denominado Desarrollo Organizacional (OD):

- **Comunicación para el enfoque humanista.** El enfoque propone una nueva perspectiva de la comunicación organizacional; considerar la importancia de la dimensión humana en la comunicación; las prácticas de relaciones humanas favorecen la expresión de sentimientos; el objetivo es facilitar la comunicación; la importancia de la comunicación informal como factor de colaboración es reconocida a todos los niveles. La comunicación no solo es funcional, sino también relacional.

Se empieza a tomar conciencia de la importancia de la comunicación interna; ustedes son los pioneros en describir la organización comunicante.

2.2.1.10.3. Escuela de los Sistemas Sociales

El Modelo de los Sistemas Sociales es uno de los enfoques para destacar en este contexto. Se dio a conocer en la década de los 50 (inicio de los 60), con obras de los teóricos (March & Simon, 1962).

La organización es vista como compleja y consta de partes interdependientes que interactúan continuamente y se adaptan a los cambios en el entorno para lograr sus objetivos. Cualquier modificación de uno de sus componentes cambiará inevitablemente todos los demás (Kreps, 1995).

Los conceptos de clima y cultura están ganando importancia en el contexto de las organizaciones para una mejor relación y experiencia humana en el lugar de trabajo. Cada organización tiene su propia cultura que le da a sus miembros un sentido común de experiencia organizacional personal. Esta cultura se entiende como un sistema de conocimientos, valores, creencias, ideas, leyes, discursos, acciones y artefactos. Y cuando estos elementos interactúan, aparece la identidad de la organización de Fisher(1993). Esto es lo que determina a cada entidad.

2.2.1.10.4. Teoría de la Contingencia

Este flujo de pensamiento se originó en la década de 1960, argumentando que diferentes situaciones requieren diferentes prácticas, reconociendo la posibilidad de utilizar los enfoques anteriores de forma independiente o en combinación para abordar diferentes situaciones.

La clave de la gestión de la continuidad del negocio es identificar las variables ambientales y contextuales que requieren la adecuación de las estructuras y prácticas de gestión, así como la efectividad de las decisiones que se toman en función de cómo se adapten al entorno. La comunicación se establece aquí como un elemento esencial de la vida organizacional. Es el proceso mediante el cual las personas expresan y comparten la cultura y mediante el cual la cultura se crea continuamente (Fisher, 1993).

Las dos funciones fundamentales de la comunicación organizacional son, por tanto, proporcionar a los miembros de la organización la información necesaria sobre su cultura e integrarlos en una misma cultura (Kreps, 1995). Su función es conectar todos los demás componentes; tiene la tarea de adecuar personal y procesos a situaciones y problemas específicos, por lo que esto debe ocurrir en diferentes niveles del sistema: entre las partes y entre el sistema y el entorno.

2.2.1.11. *Cadena de Gestión*

Los conceptos de participación, estrategia, gestión por objetivos, metas, toma de decisiones, contingencia, etc. ocupar un lugar central en este enfoque. Los individuos dotados de una gran personalidad, limitados por múltiples restricciones, deben estar satisfechos con una 'solución satisfactoria', permitida por los medios y recursos disponibles en las circunstancias (Friedberg, 1981). Uno de ellos es la comunicación dentro de las organizaciones, otros, la decisión en condiciones de incertidumbre y, finalmente, la planificación estratégica (Benoit, 1994).

2.2.1.12. *Enfoques Contemporáneos*

Davenport & Prusak (1998), Nonaka & Takeuchi (1995) y Stewart (1998) son los teóricos más representativos con una nueva perspectiva sobre la comunicación, sobre la función básica de la organización, la comunicación tiene como objetivo facilitar el proceso de intercambio de conocimiento, no solo en el espacio físico común de la empresa, sino ahora también en la realidad virtual donde la comunicación en el ciberespacio imprescindible para las empresas. Otro aspecto importante de esta tendencia es la explosión de la tecnología como activador de la comunicación, especialmente con la llegada de la telemática. La interconexión, la comunicación láser, la fibra óptica y los sistemas informáticos centrales de conmutación han crecido significativamente y la idea de conectividad se ha extendido en el contexto de la empresa.

- **La nueva Comunicación:** La comunicación ayuda y promueve el intercambio de conocimientos; la comunicación tiene lugar en entornos del ciberespacio. Las tecnologías facilitan y difunden la comunicación interna y externamente. La comunicación es un requisito previo para la conectividad empresarial.

2.2.2. Trabajo en equipo

2.2.2.1. Definición de Trabajo en equipo

Chiavenato (2015), indica que el trabajo en equipo se basa en conexiones personales y relaciones emocionales entre los miembros de un mismo equipo, implica unidad, diversidad, apertura y honestidad, aceptación, empatía y aceptación de los peligros para fundar algo más grande y único que llegue a través de la unión de piezas personales.

Huerta & Rodríguez (2014), mencionan que las organizaciones contemporáneas han incorporado el trabajo en equipo al trabajo diario como principio esencial para ocupar sus ocupaciones. En un equipo, la suma de energías y la multiplicidad de temas diferentes es más significativa que la habilidad o habilidad aislada de uno de ellos. Por tanto, se valora mucho más el trabajo en equipo que una forma de gestionar.

Bernal & Sierra (2013), señalan que el trabajo en equipo que es un componente esencial de su centro de trabajo en las tareas de los colaboradores, se ha convertido en una cultura de trabajo y se ha comprobado que en las empresas en las que manejan el correcto trabajo en equipo, obtienen consecuencias más efectivas.

Landy y Conte (2005), determinan que es el conjunto de dos o más individuos que se encuentran interrelacionados, interdependientes y que se reúnen para lograr metas específicas, donde los equipos de trabajo existentes deben pasar por una evolución básica o secuencia denominada modelos, muchos de estos de los equipos tienen que realizar tareas específicas en un momento dado, pero muchos otros siguen un patrón diferente en función de la seguridad, el estatus, la autoestima, la afiliación, el poder y los logros.

3.2.2.1.1. Trabajo en equipo según la conducta de los integrantes

Koontz, Weihrich & Cannice (2012), indican que el trabajo en equipo debe realizarse de acuerdo al nivel de campos conductuales de los miembros del grupo de trabajo, como B. su dirección para lograr las metas, contra el deber, su comportamiento para lograrlas, y la facilidad con la que se encuentran se pueden calificar, transmiten mensajes entre ellos. Estas diferentes áreas son: focalización, participación organizacional y comunicación:

a. Compromiso Organizacional

La característica trascendental de los equipos es participar en un compromiso con un objetivo común, que se refiere al hecho de que sus integrantes contribuyen a la responsabilidad no solo con ellos mismos, sino también con el objetivo frecuente.

b. Comunicación

Los integrantes necesitan estar capacitados en habilidades como la comunicación, ya que una comunicación fluida, saber escuchar y bien entendida, garantizará que el trabajo se pueda desplegar adecuadamente, logrando así el logro efectivo de las metas organizacionales.

c. Establecimiento de objetivos

El establecimiento de propósitos ayudará al equipo de trabajo a orientarse y tomar decisiones que favorezcan no solo los propósitos del equipo, sino también a las empresas en general.

3.2.2.1.2. *Concepto amplio del marketing digital*

Huerta & Rodríguez (2014), indican que se estima que hemos encontrado dos formas fundamentales de llevar a cabo las tareas organizativas. Cada individuo se expresa y consiente en preservar la creatividad e iniciativa del individuo, que debe refugiarse en sí mismo para realizar su trabajo. Asimismo, evita discusiones, lo que reduce el

desempeño de actividades en el tiempo invertido.

De lo contrario, el trabajo en grupo ocurre cuando dos o más individuos interactúan para cooperar con la investigación y tomar decisiones, con el objetivo de lograr un objetivo. No se necesita compromiso, a diferencia de cualquier sujeto que aporta sus habilidades y habilidades al grupo, creando así sinergia.

A día de hoy, conviene distinguir entre dos definiciones relacionadas: trabajo en equipo y trabajo en equipo. El grupo de trabajo es una serie de individuos fijos o autoasignados, según habilidades y habilidades definidas, para llevar a cabo un propósito específico según la dirección de una computadora.

El grupo de trabajo es un tipo de grupo descrito por tener atributos bien establecidos que se diferencian de otros tipos de grupos. Se refiere a mezclar energías personales para lograr objetivos, pero también a una responsabilidad de todos los colaboradores con dirección a las consecuencias.

a. Características del trabajo en equipo

Huerta & Rodríguez (2014), suponen un equipo para las actividades desarrolladas por personas diversas y una armoniosa integración de funciones. Para su implementación se solicita que las responsabilidades sean compartidas por los miembros. También es

importante que las actividades que se lleven a cabo estén coordinadas y que los programas planificados en equipo tengan un objetivo común. Aprender a trabajar en equipo de forma segura lleva tiempo, ya que necesitan adquirir habilidades y habilidades especiales para poder realizar su trabajo de forma armoniosa.

Debe aportar distintas ideas cada uno de los miembros del equipo para que las determinaciones de carácter operativo u intelectual que la organización tome sean las óptimas. En el momento que hay discrepancias y diferencias, brotan soluciones y propuestas más innovadoras. Quienes creen que deben formar individuos en un equipo de trabajo con maneras de actuar y pensar análogos se encuentran equivocados, ya que lo magnífico es lo que integren distintos individuos.

b. Ventajas de los equipos de trabajo:

Huerta & Rodríguez (2014), son distintas las ventajas el cual brindan los equipos de trabajo. En medio de ellas resaltan las siguientes:

- Mayor motivación. Los equipos satisfacen de rango superior.
- Tienen la oportunidad los integrantes de un equipo de trabajo en extender sus competencias y conocimientos, y por ello de ser conocidos, desplegando un sentimiento de pertenencia y autoeficacia al grupo.

- Mayor compromiso. Colaborar en la toma de decisiones y el estudio envuelve con los objetivos organizacionales y los propósitos del equipo.
- Más ideas. El efecto sinérgico el cual se origina en el momento en que los individuos laboran conjuntamente y tiene como consecuencia la producción de un gran número de opiniones en el momento en que un individuo los propósitos del equipo por su lado.
- Mayor creatividad. Con la mezcla de las energías de los sujetos, se incita la creatividad, lo que contribuye a formar nuevas vías para la reflexión y el pensamiento referente a las dificultades, sistemas y procesos.
- Mejoran la comunicación. Compartir puntos de vista e ideas con los demás, en un ámbito que incita la comunicación positiva y abierta, favorece a optimizar en el funcionamiento de la organización.
- Mejores resultados. En el momento en que los individuos laboran en equipo, es irrefutable que se optimicen las derivaciones.

c. Construcción de los equipos

Newstrom (2007), los miembros del equipo deben trabajar juntos para ser efectivos. Asimismo, la colaboración entre todos los equipos que integran la organización es fundamental. Debe poner a todos los gerentes de alto nivel en un macrogrupo colaborativo. Para lograr este objetivo, se utilizan principalmente gerentes de formación de equipos, así como equipos personales, como grupos grandes. Anime a los miembros del equipo de formación de equipos a revisar su colaboración, identificar sus debilidades

y desarrollar formas más efectivas de trabajar juntos. El objetivo es hacer que el equipo sea más eficaz.

La formación del equipo es fundamental para su éxito, especialmente para los equipos recién formados. Se trata de formar la energía premeditada de un líder y su interacción con un grupo para ayudar a sus miembros a utilizar adecuadamente sus recursos colectivos.

La investigación ha demostrado que la capacitación es más efectiva cuando se enfoca en la tarea, el equipo reconoce que es esencial y pasa a una de tres áreas: mejorar los métodos de desempeño, alentar a los miembros o habilidades o conocimientos insuficientes.

- La necesidad de la construcción de equipos: No todos los equipos necesitan participar en la construcción de equipos más grandes, y un equipo de bajo rendimiento no necesita toda su atención. Sin embargo, varios de ellos podrían, al menos casualmente, favorecerse mutuamente si reconsideran sus maniobras.
- El proceso: A menudo, un facilitador capacitado ayuda a los miembros a resolver y diagnosticar una dificultad. Los datos de cada uno de sus miembros se recopilan y luego se utilizan para proporcionar retroalimentación al equipo. Continúa un proceso profundamente participativo en el que los miembros proporcionan datos y luego los utilizan para realizar una autoevaluación.

- Aspectos específicos de la construcción de equipos: Si los miembros del equipo parecen desconocer o no están de acuerdo con el propósito del equipo, la atención debe centrarse en aclarar las prioridades y metas del equipo. La formación de equipos normalmente se centra en uno o más arquetipos particulares de dificultad reconocidos al principio del proceso de desarrollo. En el momento en que se involucra en el sistema organizacional más amplio en lo que a su articulación se refiere, la perspectiva podría estar centralizada en el entorno de la cultura de la organización, su dirección estratégica, sus estructuras de trabajo o el sistema de recompensas.

2.2.2.2. *Comportamiento de los Grupos*

Baron y Byrne (2005), comentan que un grupo puede entenderse como dos o más personas que interactúan entre sí, sugiere que normalmente para ser parte de un grupo, los individuos deben interactuar entre sí, directa o indirectamente, y de alguna manera deben ser interdependientes, una vez que influyen en otros. También sugieren que la relación debe ser relativamente estable y que los individuos deben compartir metas que todos quieran lograr. La interacción grupal debe estar estructurada de alguna manera, de modo que cada miembro del equipo realice funciones similares o se compartan tareas.

Los psicólogos sociales concluyen que los grupos de trabajo ayudan a satisfacer necesidades psicológicas y sociales importantes, ayudan a realizar tareas y alcanzar metas. Dentro de los grupos, se pueden proporcionar conocimientos e información que

de otro modo no estarían disponibles; finalmente, la pertenencia al equipo ayuda a establecer una identidad social.

Los grupos tienden a tener una influencia poderosa en los miembros del grupo, hay aspectos que en sí mismos juegan un papel importante en su funcionamiento, entre los que se relacionan roles, estatus, normas y coherencia:

- Roles, son comportamientos que realizan los individuos en una posición que ocupan dentro de una organización. Los roles ayudan a establecer las responsabilidades y obligaciones de cada una de las personas en un equipo,
- Estatus, se refiere a la reputación social, rango, grado o nivel de prestigio que se tiene en un equipo,
- Normas, son las reglas establecidas para delimitar la conducta de sus miembros,
- Cohesión, es entendida como la fuerza o los factores que hacen que los miembros de un grupo permanezcan en el mismo. Existen algunos factores que influyen en la cohesión como por ejemplo la cantidad de esfuerzos que requiere lograr incorporarse a un grupo, amenazas externas o diversas competiciones y el tamaño del equipo.

2.2.2.3. Tipos de Equipos

Robbins y Coulter (2007), establecen que los grupos pueden ser formales e informales. Dentro de los grupos formales, los comportamientos apropiados se

determinan y se dirigen hacia las metas organizacionales. En contraste, los grupos informales son puramente sociales, ya que ocurren espontáneamente en el lugar de trabajo, formándose alrededor de intereses comunes. Los equipos de acuerdo a las actividades que realizan pueden ser convocados para la resolución de problemas, autodirigidos, multifuncionales, virtuales, de comando y tareas:

- a. Un equipo para resolver problemas está conformado de cinco a doce colaboradores del mismo departamento o área funcional que buscan mejorar las actividades de trabajo o resolver conflictos, Equipo de trabajo auto dirigido el cual opera sin un gerente y cumple con los procesos dentro del trabajo
- b. Equipo interfuncional, el cual se encuentra combinado con personas expertos en diversas especialidades
- c. Equipo virtual, que utiliza la tecnología de cómputo para vincular a miembros físicamente separados
- d. Equipos de tarea integrados por individuos que se reúnen para realizar una tarea específica.

Palomo (2011), indica que en la actualidad los grupos constituyen la unidad básica de trabajo en las organizaciones, conviven en ellas de tipos muy diferentes, clasificables a nivel teórico en cuanto a tiempo, nivel de formalidad, finalidad y nivel jerárquico:

- Dimensión temporal incluye grupos permanentes, estables al paso del tiempo, encargados de realizar actividades habituales en la organización
- Nivel de formalidad, el cual se divide en formales, que se enfocan en cumplir con sus objetivos y en informales que surgen de forma espontánea y con la finalidad de satisfacer las necesidades de interacciones sociales.

2.2.2.4. *Ventajas del Trabajo en Equipo*

Palomo (2011), revela que hay mucha investigación que se ha desarrollado para analizar las consecuencias para las organizaciones y para los individuos. Se ha demostrado que la participación de todos los niveles jerárquicos para los diferentes procesos mejora la calidad del trabajo dentro de las organizaciones.

Cuando los empleados están comprometidos con una acción en particular, su decisión se ve reforzada por la idea de que todos los demás miembros del equipo persiguen el mismo objetivo. Una de las fuerzas motivadores de los empleados es sentirse respetados y apoyados por los miembros del equipo, ya que la mayoría de las personas son más felices no solo cuando hacen su trabajo, sino cuando todos los miembros del equipo participan.

Las ventajas de los sistemas de trabajo en equipo son muchas, como las siguientes:

- Mayor nivel de productividad, tanto a nivel individual, como al estar en el equipo de trabajo, desarrollar las tareas de forma eficaz para alcanzar los resultados deseados por el equipo
- Sistemas de comunicación e información más eficaces al momento de manejar programas de relaciones directas, minimizar el temor a dar opiniones
- Mayor nivel de compromiso con los objetivos del grupo y de la organización
- Mejora del clima laboral al afrontar con éxito las diversas y complejas tareas
- Facilita la dirección, control y supervisión del trabajo, así como también brinda un mayor nivel de integración y aceptación de los nuevos colaboradores en la empresa, y desarrollar una identidad grupal
- Facilita la coordinación entre los individuos de los distintos equipos, mejora la satisfacción de las necesidades de relación y de desarrollo. Otras de las ventajas del trabajo en equipo son el mayor volumen de información, conocimiento y habilidades, los cuales favorecen al desarrollo potencial y las competencias de los miembros del equipo, la flexibilidad en los equipos y proporciona a sus miembros una dimensión social, la cual implica el compromiso emocional respecto al rendimiento grupal y de cada uno de sus integrantes.

El trabajo en equipo aporta beneficios tanto a la organización como a todos los que integran el equipo de trabajo, y destaca la satisfacción de las necesidades de la membresía, la seguridad personal, el desarrollo personal y profesional, fomentando la

innovación y la creatividad.

Palomo (2011), señala que los beneficios que se obtienen a través del trabajo en equipo son importantes para las personas y la empresa, pero comenta que los grupos también pueden ocasionar inconvenientes y problemas, entre los que se puede destacar que el trabajo en equipo toma más tiempo debido a la coordinación de actividades. El cumplimiento se produce cuando otros hacen todo el trabajo y puede llevar al desprecio de algunos miembros. El trabajo en equipo no siempre es así, ya que es importante que los equipos pasen por los pasos necesarios antes de convertirse en un equipo eficaz, ya que debe madurar e involucrarse paso a paso.

Dressler (2009), revela que las empresas hoy en día confían más en los equipos que en las personas en el desempeño de las actividades, por lo tanto, se necesitan 16 planes de incentivos que fomenten el trabajo en equipo y centren la atención de los miembros de la organización en el desempeño.

La principal preocupación es saber recompensar el desempeño del equipo. Se han adoptado varios enfoques para vincular las recompensas a un estándar general de desempeño grupal. Los planes de incentivos de equipo son planes que establecen un estándar de producción para un equipo de trabajo específico y que los miembros reciben incentivos si el grupo puede lograr la meta.

En muchos casos, los incentivos para los equipos son adecuados. Debe tenerse en cuenta que el desempeño refleja no solo los esfuerzos individuales, sino también los esfuerzos del grupo. Los planes de incentivos desarrollados para los equipos se basan en la planificación y resolución de problemas dentro del grupo para hacer factible la capacitación, ya que cada miembro se asegura de que los nuevos miembros del equipo logren un alto rendimiento en el menor tiempo posible.

Sin embargo, cuando se trabaja en equipo, puede haber una desventaja en la creación de planes de incentivos, ya que el salario del empleado puede no ser proporcional al esfuerzo personal, ya que los empleados pueden compartir el incentivo del equipo, pero no hacen mucho esfuerzo.

2.2.2.5. *Modelo de dimensiones del Trabajo en Equipo*

Para efectos del presente estudio de investigación, las dimensiones a considerar para el Trabajo en Equipo, son las siguientes:

a) Liderazgo

De acuerdo a Robbins (2012), el liderazgo es la capacidad de influir de forma no intrusiva en los miembros de un grupo para que dirijan sus esfuerzos hacia una tarea común de forma voluntaria y entusiasta.

Por otro lado Stucchi (2007), sostiene que el liderazgo se entiende como la influencia interpersonal que se ejerce en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana para lograr uno o más objetivos específicos.

Finalmente, Reza (2007) argumenta que un buen liderazgo permite a los empleados hacer su trabajo con orgullo. Los líderes no hacen cosas por su gente, sino por su gente. Ellos escuchan. Se ganan el respeto de los demás. Tienen un conocimiento profundo que les permite liderar. Un buen líder debe tener una visión de hacia dónde se dirige la organización. El líder debe poder comunicar los objetivos de la organización a su equipo, para que los esfuerzos se dirijan en la dirección correcta.

b) Metas específicas cuantificables

El autor Reza (2007) considera algunas metas cuantificables como metas que ayuden a los miembros a saber hacia dónde se dirigen. Es más probable que un equipo tenga éxito si todos sus miembros conocen y comprenden su propósito y objetivos. Si hay confusión o desacuerdo, el éxito del equipo es más difícil de lograr.

Por otro lado, Zuluaga (2011) señala que los objetivos cuantificables específicos deben ser conocidos por el equipo y sus participantes, deben definirse tanto temporal como cuantitativamente y cualitativamente.

c) Valores

Según Reza (2007), en cuanto al respeto, compromiso y lealtad, se puede considerar por un lado, que el respeto mutuo entre los miembros del equipo y los líderes es otra característica de los equipos efectivos. También habrá voluntad de ir más allá si existe lealtad y compromiso con los objetivos.

Por otro lado, Del Río (2010) menciona que el compromiso como la misión, sin olvidar que el verbo "pedir" debe usarse siempre de manera explícita para hacer y pedir el compromiso del otro para hacer tal acuerdo. Un aspecto importante a tener en cuenta es que la misión debe ser compartida, es decir, se debe construir una misión común, lo que significa que cada miembro del equipo puede verificar este entendimiento evaluando que las medidas adoptadas por los demás miembros parecen acordes con su comprensión de la misión.

Para que la misión sea compartida, el líder debe pedir a cada miembro un compromiso público con la misión, es decir, un compromiso con sus compañeros. En las reuniones con el equipo, el gerente, director o líder debe evaluar el desempeño del equipo en el cumplimiento de la misión. El gerente debe explicar la misión, porque al evaluar las acciones de los integrantes, está aportando o poniendo en riesgo el desempeño del equipo. El administrador también debe asegurarse de que su valoración personal a este respecto sea compartida por todo el equipo.

d) Comunicación laboral

Para Ongallo (2007), la comunicación en el sentido sociológico de la transmisión de un mensaje de una persona a un grupo u otra persona, requiere siempre la voluntad de interactuar entre quien lo transmite y quien lo recibe. Esta interacción suele manifestarse por la transmisión de otra comunicación en sentido contrario.

Por otro lado, Albaladejo (2008), define la comunicación como el acto por el cual un individuo establece contacto con otro que le permite transmitir información. Hay varios elementos involucrados en la comunicación que pueden facilitar o dificultar el proceso.

Zuluaga (2011), menciona que los participantes de un equipo de trabajo se comunican correctamente cuando se conoce y utiliza el proceso de comunicación del grupo y hay una interacción real presencial. La importancia de escuchar es tan fundamental como conocer las diferencias culturales entre sus miembros.

e) Valoración del trabajo

Según el planteamiento de Reza (2007), cuando se trata de pensamiento y cognición positivos, señala que permite que las ideas fluyan libremente. Ninguna idea debe ser criticada. Las nuevas ideas son bienvenidas y se debe evaluar y alentar la toma de riesgos. Los errores deben verse como oportunidades para el crecimiento y el aprendizaje, no como críticas y reprimendas. El reconocimiento es una de las claves

de la motivación, la otra es el desafío, el desafío. El reconocimiento puede ser tan simple como una expresión verbal como "Bien hecho", o tiene la opción de presentar los resultados a la gerencia o mencionar el trabajo del equipo al resto de la organización. En resumen, el equipo debe ser reconocido por sus esfuerzos y resultados.

2.3. Definición de términos básicos

- a) **Comunicación ascendente:** La comunicación ascendente permite a los trabajadores hacer sugerencias para resolver problemas o sugerencias de mejora y, en el peor de los casos, quejarse o comunicar su insatisfacción. (Escalera, 2012).

- b) **Comunicación descendente:** La comunicación descendente se caracteriza por un contenido muy específico. transmite mensajes relacionados principalmente con la ejecución y evaluación de la tarea, órdenes y especificaciones de trabajo relacionadas con las funciones a realizar, los objetivos a alcanzar, las líneas de acción a observar y el grado de cumplimiento de la tarea (Escalera, 2012).

- c) **Comunicación Horizontal:** Comunicación entre personal de la misma jerarquía o compañeros. Esto es necesario para una buena coordinación e integración de los departamentos de la empresa y las funciones que desempeñan dentro de su personal.

Es imperativo evitar repetir funciones o perder tiempo y dinero en procesos administrativos repetidos (De Castro, 2015).

- d) **Comunicación interna:** Es el que ocurre dentro de la organización, entre sus integrantes, permitiendo conocer el pensamiento y la ideología de empleados y gerentes (Gonzales M. , 2006).

- e) **Comunicación:** Comprender cómo escuchar, así como una comunicación fluida y bien entendida le permitirá trabajar bien, brindando así una forma efectiva de lograr los objetivos comerciales (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2016).

- f) **Stakeholder:** Se trata de cualquier grupo o individuo que pueda afectar o se vea afectado por el logro de las metas organizacionales (Freeman E. , 1984).

- g) **Trabajo en equipo:** El trabajo se basa en las relaciones personales y las relaciones emocionales de equipo entre los miembros del mismo equipo, para crear algo más grande y único (Chiavenato I. , 2015).

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación.

La investigación es de tipo básica. Este tipo de investigación se debe a que el estudio tiene su base de permanencia sobre los planteamientos teóricos previos, los mismos que se sirven de contraste en la realidad problemática, generando aportes empíricos sobre los mismos.

3.2. Diseño de investigación.

El diseño es no experimental. Esto se explica en que el análisis de la unidad de estudio y las variables se realizará, pero sin cambiar o modificar las características del estudio, respetando en todo momento el contexto en el que se desarrolla el problema. Al mismo tiempo, considerando que la evaluación se realizará en un único y determinado momento en el tiempo, el estudio es transversal o transeccional.

3.3. Población y muestra.

3.3.1. Población

La población está compuesta por un total de 97 trabajadores.

3.3.2. Muestra

Debido a que la población de estudio es conocida y se cuenta con el acceso a la entidad para la aplicación de los instrumentos, se trabajará con la totalidad de elementos, es decir, se realizará un censo.

3.4. Técnicas e instrumentos

3.4.1. Técnicas

La técnica que se empleará corresponde a la encuesta.

3.4.2. Instrumentos

El instrumento que corresponde a la aplicación de la encuesta es el cuestionario.

Este cuestionario consta de dos partes, una primera en la que se mide la comunicación organizacional y la segunda en la que se evalúa el trabajo en equipo.

3.5. Técnicas de procesamiento de datos.

Para realizar el procesamiento de datos, el instrumento estadístico a utilizar corresponde al programa SPSS para Windows Versión 21. Con este programa se realizará la tabulación de datos, lo cual permitirá procesarlos para realizar las pruebas estadísticas correspondientes. En las pruebas estadísticas se calculará el coeficiente de correlación, la cual permitirá conocer la presencia de relación entre las variables y el R-cuadrado a fin de calcular el nivel de influencia.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Tratamiento estadístico e interpretación de cuadros.

4.1.1. Datos generales

4.1.1.1. Edad

Como se aprecia, según la edad de los trabajadores encuestados, el 46.39%, que corresponde a la mayor frecuencia, tienen entre 28 a 37 años, seguido por el 29.9% que indicaron tener entre 38 a 47 años. Por otro lado, la menor frecuencia corresponde a aquellos que tienen entre 58 a 67 años, con el 5.15%.

Tabla 1

Edad de los trabajadores

<i>Pregunta</i>	<i>Alternativas</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Valor porcentual</i>
Edad	18 a 27	17	17.53%
	28 a 37	45	46.39%
	38 a 47	29	29.90%
	48 a 57	5	5.15%
	58 a 67	1	1.03%
	68 a más	0	0
	Total	97	100

Nota. Elaborado según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay

4.1.1.2. *Sexo*

Como se aprecia, según el sexo de los trabajadores encuestados, el 53.6% corresponde al sexo femenino, y el 46.4% a aquellos de sexo masculino.

Tabla 2

Sexo de los trabajadores

<i>Pregunta</i>	<i>Alternativas</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Valor porcentual</i>
Sexo	Masculino	45	46.40%
	Femenino	52	53.60%
	Total	97	100.00%

Nota. Elaborado según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay

4.1.1.3. *Condición laboral*

Como se aprecia, según la condición laboral de los trabajadores encuestados, el 90.70%, que corresponde a la mayor frecuencia, su condición laboral corresponde a contratado, y el 9.30% es nombrado.

Tabla 3

Condición laboral de los trabajadores

<i>Pregunta</i>	<i>Alternativas</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Valor porcentual</i>
Condición laboral	Contratado	88	90.70%
	Nombrado	9	9.30%
	Total	97	100.00%

Nota. Elaborado según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay

4.1.2. Comunicación organizacional*4.1.2.1. Dimensión: Comunicación descendente**4.1.2.1.1. Ejecución de tareas*

El indicador Ejecución de tareas, fue evaluado por medio de la pregunta, *Se especifica con claridad y de forma oportuna cuáles son las tareas que debe de ejecutar el personal, y cuyos resultados muestran que mayormente los trabajadores encuestados están conformes respecto a la claridad de las tareas que deben de ejecutar.*

De este modo, los resultados muestran que la mayor frecuencia corresponde a quienes indicaron estar de acuerdo, según el 68% y totalmente de acuerdo según el 17.5%.

Tabla 4

Ejecución de tareas

<i>Pregunta</i>	<i>Alternativas</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Valor porcentual</i>
Se especifica con claridad y de forma oportuna cuáles son las tareas que debe de ejecutar el personal	Totalmente en desacuerdo	2	2.10%
	En desacuerdo	1	1.00%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	11.30%
	De acuerdo	66	68.00%
	Totalmente de acuerdo	17	17.50%
	Total	97	100.00%

Nota. Elaborado según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay

4.1.2.1.2. *Valoración de la tarea*

El indicador Valoración de la tarea, fue evaluado por medio de la pregunta ,Las tareas encargadas son relevantes en función del puesto de trabajo y labor a cargo, y cuyos resultados muestran que mayormente los trabajadores encuestados están conformes respecto a tareas encargadas en función del puesto de trabajo y labor a cargo.

De este modo, los resultados muestran que la mayor frecuencia corresponde a quienes indicaron estar de acuerdo, según el 51.50% y ni acuerdo ni desacuerdo según el 32.00%.

La Tabla Valoración de la tarea, muestra los resultados:

Tabla 5

Valoración de la tarea

<i>Pregunta</i>	<i>Alternativas</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Valor porcentual</i>
Las tareas encargadas son relevantes en función del puesto de trabajo y labor a cargo	Totalmente en desacuerdo	2	2.10%
	En desacuerdo	1	1.00%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31	32.00%
	De acuerdo	50	51.50%
	Totalmente de acuerdo	13	13.40%
	Total	97	100.00%

Nota. Elaborado según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay

4.1.2.1.3. Órdenes

El indicador Órdenes, fue evaluado por medio de la pregunta, Las órdenes encomendadas son precisas y acordes a las funciones del puesto de trabajo, y cuyos resultados muestran que mayormente los trabajadores encuestados están conformes respecto a las órdenes encomendadas van acordes a las funciones del puesto de trabajo.

De este modo, los resultados muestran que la mayor frecuencia corresponde a quienes indicaron estar de acuerdo, según el 46.40% y totalmente de acuerdo según el 35.10%.

La Tabla Órdenes, muestra los resultados:

Tabla 6

Órdenes

<i>Pregunta</i>	<i>Alternativas</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Valor porcentual</i>
Las órdenes encomendadas son precisas y acordes a las funciones del puesto de trabajo	Totalmente en desacuerdo	2	2.10%
	En desacuerdo	0	0.00%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	16.50%
	De acuerdo	45	46.40%
	Totalmente de acuerdo	34	35.10%
	Total	97	100.00%

Nota. Elaborado según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay

4.1.2.1.4. Especificaciones del trabajo

El indicador Especificaciones del trabajo, fue evaluado por medio de la pregunta, Las especificaciones del puesto de trabajo están claramente definidas, y cuyos resultados muestran que mayormente los trabajadores encuestados están conformes respecto a la claridad de especificaciones del puesto de trabajo .

De este modo, los resultados muestran que la mayor frecuencia corresponde a quienes indicaron estar de acuerdo, según el 45.40% y totalmente de acuerdo según el 27.80%.

La Tabla Especificaciones del trabajo, muestra los resultados:

Tabla 7 8

Especificaciones del trabajo

<i>Pregunta</i>	<i>Alternativas</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Valor porcentual</i>
Las especificaciones del puesto de trabajo están claramente definidas	Totalmente en desacuerdo	1	1.00%
	En desacuerdo	1	1.00%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	24.70%
	De acuerdo	44	45.40%
	Totalmente de acuerdo	27	27.80%
	Total	97	100.00%

Nota. Elaborado según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay

4.1.2.1.5. *Objetivos a alcanzar*

El indicador Objetivos a alcanzar, fue evaluado por medio de la pregunta Se ha comunicado con claridad cuáles son los objetivos organizacionales, y cuyos resultados muestran que mayormente los trabajadores encuestados están conformes respecto a la claridad de objetivos organizacionales.

De este modo, los resultados muestran que la mayor frecuencia corresponde a quienes indicaron estar de acuerdo, según el 47.40% y totalmente de acuerdo según el 38.10%.

La Tabla Objetivos a alcanzar, muestra los resultados:

Tabla 8

Objetivos a alcanzar

<i>Pregunta</i>	<i>Alternativas</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Valor porcentual</i>
Se ha comunicado con claridad cuáles son los objetivos organizacionales	Totalmente en desacuerdo	1	1.00%
	En desacuerdo	0	0.00%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	13.40%
	De acuerdo	46	47.40%
	Totalmente de acuerdo	37	38.10%
	Total	97	100.00%

Nota. Elaborado según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay

4.1.2.1.6. *Líneas de acción*

El indicador Líneas de acción, fue evaluado por medio de la pregunta Las líneas de acción para alcanzar los objetivos son coherentes y han sido delimitadas con claridad, y cuyos resultados muestran que mayormente los trabajadores encuestados están conformes respecto a claridad de las líneas de acción para alcanzar los objetivos.

De este modo, los resultados muestran que la mayor frecuencia corresponde a quienes indicaron estar de acuerdo, según el 49.50% y ni de acuerdo ni en desacuerdo según el 28.90%.

La Tabla Líneas de acción, muestra los resultados:

Tabla 9

Líneas de acción

<i>Pregunta</i>	<i>Alternativas</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Valor porcentual</i>
Las líneas de acción para alcanzar los objetivos son coherentes y han sido delimitadas con claridad	Totalmente en desacuerdo	1	1.00%
	En desacuerdo	1	1.00%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	28.90%
	De acuerdo	48	49.50%
	Totalmente de acuerdo	19	19.60%
	Total	97	100.00%

Nota. Elaborado según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay

4.1.2.1.7. *Cumplimiento de la tarea*

El indicador Cumplimiento de la tarea, fue evaluado por medio de la pregunta En la organización se procura hacer un seguimiento por el cumplimiento de las tareas, y cuyos resultados muestran que mayormente los trabajadores encuestados están conformes respecto al seguimiento por el cumplimiento de las tareas.

De este modo, los resultados muestran que la mayor frecuencia corresponde a quienes indicaron estar de acuerdo, según el 44.30% y totalmente de acuerdo según el 40.20%.

La Tabla Cumplimiento de la tarea, muestra los resultados:

Tabla 10

Cumplimiento de la tarea

<i>Pregunta</i>	<i>Alternativas</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Valor porcentual</i>
En la organización se procura hacer un seguimiento por el cumplimiento de las tareas.	Totalmente en desacuerdo	1	1.00%
	En desacuerdo	2	2.10%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	12.40%
	De acuerdo	43	44.30%
	Totalmente de acuerdo	39	40.20%
	Total	97	100.00%

Nota. Elaborado según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay

4.1.2.2. Dimensión: Comunicación ascendente

4.1.2.2.1. Sugerencias

El indicador Sugerencias, fue evaluado por medio de la pregunta : Los jefes directos comunican sus sugerencias con la finalidad de mejorar el trabajo asignado, y cuyos resultados muestran que mayormente los trabajadores encuestados están conformes respecto a la comunicación de sugerencias de los jefes directos para mejorar el trabajo.

De este modo, los resultados muestran que la mayor frecuencia corresponde a quienes indicaron estar de acuerdo, según el 50.50% y totalmente de acuerdo según el 29.90%.

La Tabla Sugerencias, muestra los resultados:

Tabla 11

Sugerencias

<i>Pregunta</i>	<i>Alternativas</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Valor porcentual</i>
	Totalmente en desacuerdo	1	1.00%
Los jefes directos comunican sus sugerencias con la finalidad de mejorar el trabajo asignado	En desacuerdo	3	3.10%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	15.50%
	De acuerdo	49	50.50%
	Totalmente de acuerdo	29	29.90%
	Total	97	100.00%

Nota. Elaborado según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay

4.1.2.2.2. *Propuestas de mejora*

El indicador Propuestas de mejora, fue evaluado por medio de la pregunta, Los jefes directos y altos cargos hacen propuesta de acciones y/o estrategias de mejora destinados al logro de los objetivos organizacionales a favor de la organización, cuyos resultados muestran que mayormente los trabajadores encuestados están conformes respecto las propuesta de acciones y/o estrategias de mejora destinados al logro de los objetivos organizacionales.

De este modo, los resultados muestran que la mayor frecuencia corresponde a

quienes indicaron estar de acuerdo, según el 37.10% y totalmente de acuerdo según el 41.20%.

La Tabla Propuestas de mejoras, muestra los resultados:

Tabla 12

Propuestas de mejora

<i>Pregunta</i>	<i>Alternativas</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Valor porcentual</i>
Los jefes directos y altos cargos hacen propuesta de acciones y/o estrategias de mejora destinados al logro de los objetivos organizacionales a favor de la organización	Totalmente en desacuerdo	1	1.00%
	En desacuerdo	1	1.00%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	19.60%
	De acuerdo	36	37.10%
	Totalmente de acuerdo	40	41.20%
	Total	97	100.00%

Nota. Elaborado según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay

4.1.2.2.3. Comunicación de descontento

El indicador Comunicación de descontento, fue evaluado por medio de la pregunta, En la organización se promueve un clima en el que se puede comunicar los descontentos o desacuerdos respecto a aspectos relativos a la labor, cuyos resultados muestran que mayormente los trabajadores encuestados están conformes respecto a que

la organización promueve un clima en el que se puede comunicar los descontentos o desacuerdos.

De este modo, los resultados muestran que la mayor frecuencia corresponde a quienes indicaron estar de acuerdo, según el 66.00% y totalmente de acuerdo según el 25.80%.

La Tabla Comunicación de descontento, muestra los resultados:

Tabla 13

Comunicación de descontento

<i>Pregunta</i>	<i>Alternativas</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Valor porcentual</i>
En la organización se promueve un clima en el que se puede comunicar los descontentos o desacuerdos respecto a aspectos relativos a la labor	Totalmente en desacuerdo	1	1.00%
	En desacuerdo	1	1.00%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	6.20%
	De acuerdo	64	66.00%
	Totalmente de acuerdo	25	25.80%
	Total	97	100.00%

Nota. Elaborado según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocolla

4.1.2.2.4. Retroalimentación

El indicador Retroalimentación, fue evaluado por medio de la pregunta, En la organización se promueve la retroalimentación sobre los procesos y tareas desarrolladas con la finalidad de mejorar y generar cambios esenciales, y cuyos resultados muestran que mayormente los trabajadores encuestados están conformes respecto a que la organización promueve la retroalimentación sobre los procesos y tareas desarrolladas.

De este modo, los resultados muestran que la mayor frecuencia corresponde a quienes indicaron estar de acuerdo, según el 49.50% y totalmente de acuerdo según el 26.80%.

La Tabla Retroalimentación, muestra los resultados:

Tabla 14

Retroalimentación

<i>Pregunta</i>	<i>Alternativas</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Valor porcentual</i>
En la organización se promueve la retroalimentación sobre los procesos y tareas desarrolladas con la finalidad de mejorar y generar cambios esenciales	Totalmente en desacuerdo	1	1.00%
	En desacuerdo	1	1.00%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	21.60%
	De acuerdo	48	49.50%
	Totalmente de acuerdo	26	26.80%
	Total	97	100.00%

Nota. Elaborado según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay

4.1.2.3. Dimensión Comunicación horizontal

4.1.2.3.1. Coordinación entre trabajadores

El indicador Coordinación entre trabajadores, fue evaluado por medio de la pregunta, En la organización existe una plena coordinación entre los trabajadores para el cumplimiento de las tareas, y cuyos resultados muestran que mayormente los trabajadores encuestados están conformes respecto a la existencia de una plena coordinación entre los trabajadores para el cumplimiento de las tareas.

De este modo, los resultados muestran que la mayor frecuencia corresponde a quienes indicaron estar de acuerdo, según el 44.30% y totalmente de acuerdo según el 36.10%.

La Tabla Coordinación entre trabajadores, muestra los resultados:

Tabla 15

Coordinación entre trabajadores

<i>Pregunta</i>	<i>Alternativas</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Valor porcentual</i>
En la organización existe una plena coordinación entre los trabajadores para el cumplimiento de las tareas	Totalmente en desacuerdo	1	1.00%
	En desacuerdo	1	1.00%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	17.50%
	De acuerdo	43	44.30%
	Totalmente de acuerdo	35	36.10%
	Total	97	100.00%

Nota. Elaborado según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay

4.1.2.3.2. *Clima social*

El indicador Clima social, fue evaluado por medio de la pregunta, En la organización se promueve un clima de relaciones entre los trabajadores adecuado, y cuyos resultados muestran que mayormente los trabajadores encuestados están conformes respecto a que se promueve un clima de relaciones entre los trabajadores.

De este modo, los resultados muestran que la mayor frecuencia corresponde a quienes indicaron estar de acuerdo, según el 52.60% y totalmente de acuerdo según el 33.00%.

La Tabla Clima social , muestra los resultados:

Tabla 16

Clima social

<i>Pregunta</i>	<i>Alternativas</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Valor porcentual</i>
En la organización se promueve un clima de relaciones entre los trabajadores adecuado	Totalmente en desacuerdo	1	1.00%
	En desacuerdo	0	0.00%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	13.40%
	De acuerdo	51	52.60%
	Totalmente de acuerdo	32	33.00%
	Total	97	100.00%

Nota. Elaborado según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay

4.1.2.3.3. Satisfacción de necesidades sociales

El indicador Satisfacción de necesidades sociales, fue evaluado por medio de la pregunta ,La organización procura satisfacer las necesidades sociales y de comunicación que faciliten el desarrollo de las tareas asignadas al puesto de trabajo, y cuyos resultados muestran que mayormente los trabajadores encuestados están conformes respecto a que la organización procura satisfacer las necesidades sociales y de comunicación facilitando el desarrollo de las tareas asignadas.

De este modo, los resultados muestran que la mayor frecuencia corresponde a quienes indicaron estar de acuerdo, según el 53.60% y totalmente de acuerdo según el 28.90%.

La Tabla Satisfacción de necesidades sociales, muestra los resultados:

Tabla 17

Satisfacción de necesidades sociales

<i>Pregunta</i>	<i>Alternativas</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Valor porcentual</i>
La organización procura satisfacer las necesidades sociales y de comunicación que faciliten el desarrollo de las tareas asignadas al puesto de trabajo	Totalmente en desacuerdo	1	1.00%
	En desacuerdo	1	1.00%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	15.50%
	De acuerdo	52	53.60%
	Totalmente de acuerdo	28	28.90%
	Total	97	100.00%

Nota. Elaborado según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de Servicios Sociales y Locales

de la Municipalidad Distrital de Pocollay

4.1.2.3.4. Autorrealización

El indicador Autorrealización, fue evaluado por medio de la pregunta, En la organización existe la posibilidad de autorrealizarse, es decir, de crecer como miembro de la entidad, y cuyos resultados muestran que mayormente los trabajadores encuestados están conformes respecto a la posibilidad de autorrealizarse como miembro de la entidad.

De este modo, los resultados muestran que la mayor frecuencia corresponde a quienes indicaron estar de acuerdo, según el 43.30% y totalmente de acuerdo según el 32.00%.

La Tabla Autorrealización, muestra los resultados:

Tabla 18

Autorrealización

<i>Pregunta</i>	<i>Alternativas</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Valor porcentual</i>
En la organización existe la posibilidad de autorrealizarse, es decir, de crecer como miembro de la entidad	Totalmente en desacuerdo	2	2.10%
	En desacuerdo	1	1.00%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	21.60%
	De acuerdo	42	43.30%
	Totalmente de acuerdo	31	32.00%
	Total	97	100.00%

Nota. Elaborado según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay

4.1.2.3.5. Innovación

El indicador Innovación, fue evaluado por medio de la pregunta En la organización se promueve la innovación y aportes de los miembros que la conforman a fin de mejorar los procesos organizacionales, y cuyos resultados muestran que mayormente los trabajadores encuestados están conformes respecto a la innovación y aportes de los miembros que la conforman a fin de mejorar los procesos organizacionales.

De este modo, los resultados muestran que la mayor frecuencia corresponde a quienes indicaron estar de acuerdo, según el 47.40% y totalmente de acuerdo según el 35.10%.

La Tabla Innovación, muestra los resultados:

Tabla 19

Innovación

<i>Pregunta</i>	<i>Alternativas</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Valor porcentual</i>
En la organización se promueve la innovación y aportes de los miembros que la conforman a fin de mejorar los procesos organizacionales	Totalmente en desacuerdo	1	1.00%
	En desacuerdo	3	3.10%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	13.40%
	De acuerdo	46	47.40%
	Totalmente de acuerdo	34	35.10%
	Total	97	100.00%

Nota. Elaborado según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay

4.1.3. Trabajo en equipo

4.1.3.1. Dimensión: Liderazgo

4.1.3.1.1. Influencia no coercitiva

El indicador Influencia no coercitiva, fue evaluado por medio de la pregunta El liderazgo en la organización ejerce una influencia coercitiva, es decir, no se obliga a los miembros a seguir las normas y dictámenes, siendo esta una decisión voluntaria debido al compromiso asumido con la empresa, y cuyos resultados muestran que mayormente los trabajadores encuestados están conformes respecto a no obligar a los miembros a seguir las normas y dictámenes, siendo una decisión voluntaria. De este modo, los resultados muestran que la mayor frecuencia corresponde a quienes indicaron estar de acuerdo, según el 45.40% y totalmente de acuerdo según el 25.80%. La Tabla Influencia no coercitiva, muestra los resultados:

Tabla 20

Influencia no coercitiva

<i>Pregunta</i>	<i>Alternativas</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Valor porcentual</i>
El liderazgo en la organización ejerce una influencia coercitiva, es decir, no se obliga a los miembros a seguir las normas y dictámenes, siendo esta una decisión voluntaria debido al compromiso asumido con la entidad	Totalmente en desacuerdo	1	1.00%
	En desacuerdo	2	2.10%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	25.80%
	De acuerdo	44	45.40%
	Totalmente de acuerdo	25	25.80%
	Total	97	100.00%

Nota. Elaborado según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay

4.1.3.1.2. Esfuerzos voluntarios y entusiastas

El indicador Esfuerzos voluntarios y entusiastas, fue evaluado por medio de la pregunta En la organización los miembros se muestran entusiastas y con un clima de colaboración mutuo en el que se comparten esfuerzos de forma voluntaria para lograr los objetivos planteados, y cuyos resultados muestran que mayormente los trabajadores encuestados están conformes respecto a los miembros se muestran entusiastas y con un clima de colaboración mutuo para lograr los objetivos planteados.

De este modo, los resultados muestran que la mayor frecuencia corresponde a quienes indicaron estar de acuerdo, según el 48.50% y totalmente de acuerdo según el 38.10%. La Tabla Esfuerzos voluntarios y entusiastas, muestra los resultados:

Tabla 21

Esfuerzos voluntarios y entusiastas

<i>Pregunta</i>	<i>Alternativas</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Valor porcentual</i>
En la organización los miembros se muestran entusiastas y con un clima de colaboración mutuo en el que se comparten esfuerzos de forma voluntaria para lograr los objetivos planteados	Totalmente en desacuerdo	1	1.00%
	En desacuerdo	0	0.00%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	12.40%
	De acuerdo	47	48.50%
	Totalmente de acuerdo	37	38.10%
	Total	97	100.00%

Nota. Elaborado según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay

4.1.3.1.3. *Orgullo*

El indicador Orgullo, fue evaluado por medio de la pregunta, El liderazgo promueve el orgullo y sentido de pertenencia de los miembros que forman parte de la organización, y cuyos resultados muestran que mayormente los trabajadores encuestados están conformes respecto a el liderazgo promueve el orgullo y sentido de pertenencia de los miembros.

De este modo, los resultados muestran que la mayor frecuencia corresponde a quienes indicaron estar de acuerdo, según el 50.50% y totalmente de acuerdo según el 30.90%.

La Tabla Orgullo, muestra los resultados:

Tabla 22

Orgullo

<i>Pregunta</i>	<i>Alternativas</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Valor porcentual</i>
El liderazgo promueve el orgullo y sentido de pertenencia de los miembros que forman parte de la organización.	Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
	En desacuerdo	2	2.10%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	16.50%
	De acuerdo	49	50.50%
	Totalmente de acuerdo	30	30.90%
	Total	97	100.00%

Nota. Elaborado según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay

4.1.3.1.4. *Respeto*

El indicador Respeto, fue evaluado por medio de la pregunta En la organización se promueve el respeto entre los miembros del equipo de trabajo, y cuyos resultados muestran que mayormente los trabajadores encuestados están conformes respecto a que la organización promueve el respeto entre los miembros del equipo de trabajo.

De este modo, los resultados muestran que la mayor frecuencia corresponde a quienes indicaron estar de totalmente de acuerdo, según el 42.30% y de acuerdo según el 40.20%.

La Tabla Respeto, muestra los resultados:

Tabla 23

Respeto

<i>Pregunta</i>	<i>Alternativas</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Valor porcentual</i>
En la organización se promueve el respeto entre los miembros del equipo de trabajo.	Totalmente en desacuerdo	1	1.00%
	En desacuerdo	1	1.00%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	15.50%
	De acuerdo	39	40.20%
	Totalmente de acuerdo	41	42.30%
	Total	97	100.00%

Nota. Elaborado según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay

4.1.3.2. Dimensión: Metas

4.1.3.2.1. Propósito

El indicador Propósito, fue evaluado por medio de la pregunta Los propósitos de los miembros del equipo están claramente delimitadas, y cuyos resultados muestran que mayormente los trabajadores encuestados están conformes respecto a los propósitos de los miembros del equipo se encuentran delimitadas.

De este modo, los resultados muestran que la mayor frecuencia corresponde a quienes indicaron estar de acuerdo, según el 49.5% y totalmente de acuerdo según el 34.00%.

La Tabla Propósito, muestra los resultados:

Tabla 24

Propósito

<i>Pregunta</i>	<i>Alternativas</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Valor porcentual</i>
Los propósitos de los miembros del equipo están claramente delimitadas.	Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
	En desacuerdo	2	2.10%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	14.40%
	De acuerdo	48	49.50%
	Totalmente de acuerdo	33	34.00%
	Total	97	100.00%

Nota. Elaborado según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay

4.1.3.2.2. *Objetivos*

El indicador *Objetivos*, fue evaluado por medio de la pregunta, Los objetivos organizacionales están claramente definidos, lo que invita a los miembros del equipo a unir esfuerzos para lograrlos., y cuyos resultados muestran que mayormente los trabajadores encuestados están conformes respecto a los objetivos organizacionales están claramente definidos.

De este modo, los resultados muestran que la mayor frecuencia corresponde a quienes indicaron estar de totalmente de acuerdo, según el 50.5% y de acuerdo según el 37.10%.

La Tabla *Objetivos*, muestra los resultados:

Tabla 25

Objetivos

<i>Pregunta</i>	<i>Alternativas</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Valor porcentual</i>
Los objetivos organizacionales están claramente definidos, lo que invita a los miembros del equipo a unir esfuerzos para lograrlos.	Totalmente en desacuerdo	1	1.00%
	En desacuerdo	1	1.00%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	10.30%
	De acuerdo	36	37.10%
	Totalmente de acuerdo	49	50.50%
	Total	97	100.00%

Nota. Elaborado según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay

4.1.3.3. Dimensión: Valores

4.1.3.3.1. Respeto

El indicador Respeto, fue evaluado por medio de la pregunta, Un valor importante que se promueve en las relaciones de trabajo en equipo es el respeto entre los miembros, y cuyos resultados muestran que mayormente los trabajadores encuestados están conformes respecto a que el respeto se promueve en las relaciones de trabajo en equipo.

De este modo, los resultados muestran que la mayor frecuencia corresponde a quienes indicaron estar de acuerdo, según el 53.60% y totalmente de acuerdo según el 41.20%. La Tabla Respeto , muestra los resultados:

Tabla 26

Respeto

<i>Pregunta</i>	<i>Alternativas</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Valor porcentual</i>
Un valor importante que se promueve en las relaciones de trabajo en equipo es el respeto entre los miembros.	Totalmente en desacuerdo	1	1.00%
	En desacuerdo	0	0.00%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	4.10%
	De acuerdo	52	53.60%
	Totalmente de acuerdo	40	41.20%
	Total	97	100.00%

Nota. Elaborado según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay

4.1.3.3.2. *Compromiso*

El indicador Compromiso, fue evaluado por medio de la pregunta, Me siento plenamente comprometido con el equipo de trabajo, y cuyos resultados muestran que mayormente los trabajadores encuestados están conformes respecto al sentirse comprometidos con el equipo de trabajo.

De este modo, los resultados muestran que la mayor frecuencia corresponde a quienes indicaron estar de acuerdo, según el 52.60% y totalmente de acuerdo según el 35.10%.

La Tabla Compromiso, muestra los resultados:

Tabla 27

Compromiso

<i>Pregunta</i>	<i>Alternativas</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Valor porcentual</i>
Me siento plenamente comprometido con el equipo de trabajo.	Totalmente en desacuerdo	1	1.00%
	En desacuerdo	1	1.00%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	10.30%
	De acuerdo	51	52.60%
	Totalmente de acuerdo	34	35.10%
	Total	97	100.00%

Nota. Elaborado según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay

4.1.3.3.3. Lealtad

El indicador Lealtad, fue evaluado por medio de la pregunta, Me considero un colaborador leal con el equipo de trabajo y la organización, y cuyos resultados muestran que mayormente los trabajadores encuestados están conformes respecto la lealtad con el equipo de trabajo y la organización.

De este modo, los resultados muestran que la mayor frecuencia corresponde a quienes indicaron estar totalmente de acuerdo, según el 46.40% y de acuerdo según el 39.20%.

La Tabla Lealtad, muestra los resultados:

Tabla 28

Lealtad

<i>Pregunta</i>	<i>Alternativas</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Valor porcentual</i>
Me considero un colaborador leal con el equipo de trabajo y la organización	Totalmente en desacuerdo	1	1.00%
	En desacuerdo	0	0.00%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	13.40%
	De acuerdo	38	39.20%
	Totalmente de acuerdo	45	46.40%
	Total	97	100.00%

Nota. Elaborado según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay

4.1.3.4. Dimensión: Comunicación laboral

4.1.3.4.1. Comunicación interpersonal

El indicador Comunicación interpersonal, fue evaluado por medio de la pregunta, En la organización se promueve la realización de una buena comunicación desde el propio puesto de trabajo, y cuyos resultados muestran que mayormente los trabajadores encuestados están conformes respecto se promueve una buena comunicación desde el propio puesto de trabajo. De este modo, los resultados muestran que la mayor frecuencia corresponde a quienes indicaron estar de acuerdo, según el 55.70% y totalmente de acuerdo según el 28.90%.

La Tabla Comunicación interpersonal, muestra los resultados:

Tabla 29

Comunicación interpersonal

<i>Pregunta</i>	<i>Alternativas</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Valor porcentual</i>
En la organización se promueve la realización de una buena comunicación desde el propio puesto de trabajo.	Totalmente en desacuerdo	1	1.00%
	En desacuerdo	0	0.00%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	14.40%
	De acuerdo	54	55.70%
	Totalmente de acuerdo	28	28.90%
	Total	97	100.00%

Nota. Elaborado según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay

4.1.3.4.2. Comunicación grupal

El indicador Comunicación grupal, fue evaluado por medio de la pregunta ,En la organización se promueve la buena comunicación entre los miembros del equipo de trabajo, lo que facilita la interacción entre los diferentes cargos y áreas, y cuyos resultados muestran que mayormente los trabajadores encuestados están conformes respecto a buena comunicación entre los miembros del equipo de trabajo.

De este modo, los resultados muestran que la mayor frecuencia corresponde a quienes indicaron estar de acuerdo, según el 50.50% y totalmente de acuerdo según el 32.00%.

La Tabla Comunicación grupal, muestra los resultados:

Tabla 30

Comunicación grupal

<i>Pregunta</i>	<i>Alternativas</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Valor porcentual</i>
En la organización se promueve la buena comunicación entre los miembros del equipo de trabajo, lo que facilita la interacción entre los diferentes cargos y áreas	Totalmente en desacuerdo	1	1.00%
	En desacuerdo	1	1.00%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	14.40%
	De acuerdo	49	50.50%
	Totalmente de acuerdo	32	33.00%
	Total	97	100.00%

Nota. Elaborado según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de Servicios Sociales y Locales

de la Municipalidad Distrital de Pocollay

4.1.3.5. Dimensión: Valoración del trabajo

4.1.3.5.1. Pensamiento positivo

El indicador Pensamiento positivo, fue evaluado por medio de la pregunta, En la organización existe un clima de pensamiento positivo en cuanto a las relaciones laborales y el trabajo en equipo, y cuyos resultados muestran que mayormente los trabajadores encuestados están conformes respecto que en la organización existe un clima de pensamiento positivo. De este modo, los resultados muestran que la mayor frecuencia corresponde a quienes indicaron estar de acuerdo, según el 54.60% y totalmente de acuerdo según el 26.80%.

La Tabla Pensamiento positivo, muestra los resultados:

Tabla 31

Pensamiento positivo

<i>Pregunta</i>	<i>Alternativas</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Valor porcentual</i>
En la organización existe un clima de pensamiento positivo en cuanto a las relaciones laborales y el trabajo en equipo.	Totalmente en desacuerdo	1	1.00%
	En desacuerdo	0	0.00%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	17.50%
	De acuerdo	53	54.60%
	Totalmente de acuerdo	26	26.80%
	Total	97	100.00%

Nota. Elaborado según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay

4.1.3.5.2. Reconocimiento

El indicador Reconocimiento, fue evaluado por medio de la pregunta , En la organización se promueve y reconoce el trabajo en equipo como un pilar para el logro de los objetivos organizacionales, y cuyos resultados muestran que mayormente los trabajadores encuestados están conformes respecto al reconocimiento del trabajo en equipo en la organización.

De este modo, los resultados muestran que la mayor frecuencia corresponde a quienes indicaron estar totalmente de acuerdo, según el 49.50% y de acuerdo según el 38.10%.

La Tabla Reconocimiento , muestra los resultados:

Tabla 32

Reconocimiento

<i>Pregunta</i>	<i>Alternativas</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Valor porcentual</i>
En la organización se promueve y reconoce el trabajo en equipo como un pilar para el logro de los objetivos organizacionales	Totalmente en desacuerdo	1	1.00%
	En desacuerdo	2	2.10%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	9.30%
	De acuerdo	37	38.10%
	Totalmente de acuerdo	48	49.50%
	Total	97	100.00%

Nota. Elaborado según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay

4.1.4. Análisis general

Los resultados de la medición de la Comunicación Organizacional indican que las frecuencias de percepción de la comunicación son mayormente positivas, lo que denota la existencia de una adecuada comunicación organizacional en la entidad.

Así, el 88.7% de evaluados calificó con niveles altos la comunicación, en tanto que el 10.3% con calificativos regulares.

Solamente se encuentra un caso de un trabajador con percepciones bajas.

Tabla 33

Evaluación de la Comunicación Organizacional

<i>Pregunta</i>	<i>Alternativas</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Valor porcentual</i>
Comunicación Organizacional	Bajo	1	1.00%
	Regular	10	10.30%
	Alto	86	88.70%
	Total	97	100.00%

Nota. Elaborado según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay

Respecto al trabajo en equipo, los hallazgos muestran percepciones con tendencia positiva, que indican que el trabajo en equipo se realiza en condiciones adecuadas en la institución.

De este modo, el 96.9% de evaluados calificó con niveles altos el trabajo en equipo, mientras que penas un 2.1% calificó de manera regular esta variable.

Se tiene también que solamente un trabajador presenta percepciones bajas respecto al trabajo en equipo.

Tabla 34

Evaluación de la Comunicación Organizacional

<i>Pregunta</i>	<i>Alternativas</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Valor porcentual</i>
Trabajo en Equipo	Bajo	1	1.00%
	Regular	2	2.10%
	Alto	94	96.90%
	Total	97	100.00%

Nota. Elaborado según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay

4.2. Contraste de hipótesis.

4.2.1. Contraste de hipótesis general

Se plantea que:

H0: La comunicación organizacional no influye en el trabajo en equipo en la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

H1: La comunicación organizacional influye significativamente en el trabajo en equipo en la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

La influencia se mide por medio de la prueba de regresión lineal estadística y en uso del programa SPSS, cuyos resultados son:

Tabla 35

Resumen del modelo estadístico

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.644(a)	.415	.409	.190

a Variables predictoras: (Constante), Comunicación Organizacional

Nota. Elaborado con SPSS Windows

Tabla 36

ANOVA del modelo estadístico

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	2.422	1	2.422	67.393	.000(a)
	Residual	3.414	95	.036		
	Total	5.835	96			

a Variables predictoras: (Constante), Comunicación Organizacional

b Variable dependiente: Trabajo en Equipo

Nota. Elaborado con SPSS Windows

Tabla 37

Coefficientes de la regresión lineal

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		t	Sig.
		B	Error típ.	Beta	B		
1	(Constante)	1.694	.155			10.904	.000
	Comunicación Organizacional	.440	.054	.644		8.209	.000

a Variable dependiente: Trabajo en Equipo

Nota. Elaborado con SPSS Windows

Como se aprecia el valor de significancia o P-valor es menor de 0.05, lo que permite deducir que existe una relación significativa entre las variables. Por otro lado el R-cuadrado explica que el trabajo en equipo tiene variabilidad en un 41.5% a partir de la comunicación organizacional.

De este modo se da por aprobada la hipótesis alterna (H1) planteada.

4.2.2. Contraste de hipótesis específicas

4.2.2.1. Contraste de hipótesis específica 1

Se formula que:

H0: El nivel de comunicación organizacional en la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay no es bajo.

H1: El nivel de comunicación organizacional en la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay es bajo.

La prueba estadística empleada es la prueba de T-student, siendo el resultado:

Tabla 38

Prueba T-student para una muestra

	t		Sig. (bilateral)		95% Intervalo de confianza para la diferencia	
	Inferior	Superior	Inferior	Superior	Inferior	Superior
Comunicación Organizacional	79.742	96	.000	63.87835	62.2883	65.4684

Nota. Elaborado con SPSS Windows

El criterio de decisión es:

Valor de significancia > 0.05 : Se acepta la hipótesis nula

Valor de significancia < 0.05 : Se rechaza la hipótesis alterna

El valor de significancia es menor de 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis alterna planteada.

En este sentido el nivel de comunicación organizacional no es bajo.

4.2.2.2. *Contraste de hipótesis específica 2*

Se plantea que:

H0: El trabajo en equipo en la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay no es deficiente.

H1: El trabajo en equipo en la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay es deficiente.

La prueba estadística empleada es la prueba de T-student, siendo el resultado:

Tabla 39

Prueba T-student para una muestra

	Valor de prueba = 1					
	t		Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
	Inferior	Superior			Inferior	Superior
Trabajo en Equipo	54.117	96	.000	54.48660	52.4880	56.4852

Nota. Elaborado con SPSS Windows

El criterio de decisión es:

Valor de significancia > 0.05 : Se acepta la hipótesis nula

Valor de significancia < 0.05 : Se rechaza la hipótesis alterna

El valor de significancia es menor de 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis alterna planteada.

En este sentido el nivel de trabajo en equipo no es deficiente.

CONCLUSIONES

1. Se determinó que la comunicación organizacional incluye de forma significativa sobre el trabajo en equipo en la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay, dado el cálculo del valor de significancia menor de 0.05 (0.00 calculado), y el R-cuadrado que indica que la comunicación organizacional influye en un 41.5% sobre el trabajo en equipo. En tal sentido el trabajo en equipo puede verse condicionado según la forma en la que se logre efectivizar una correcta comunicación tanto a nivel descendente, ascendente y a nivel horizontal.
2. El nivel de comunicación organizacional en la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay no es bajo, con hallazgos que indican calificativos con frecuencias mayoritarias altas, en las que un 88.7% de trabajadores encuentran que la comunicación presenta condiciones adecuada, a nivel del loco de una correcta comunicación ascendente para la optimización de la ejecución de tareas, valoración de las tareas, órdenes, mejorar la claridad de las especificaciones del trabajo, alcanzar los objetivos, y establecer líneas de acción y tareas claras, como también a niveles descendentes, logrando captar de forma adecuada las sugerencias, las propuestas de mejora, la comunicación de descontento y lograr una retroalimentación de la labor realizada. Por otro lado, también se ha logrado establecer una comunicación horizontal bajo condiciones óptimas que

contribuyen a lograr mejor coordinación entre los trabajadores, un mejor clima, satisfacer las necesidades sociales, motivar a autorrealización y promover la innovación.

3. El trabajo en equipo en la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay presenta condiciones positivas, con un 96.9% de trabajadores que calificaron dicha variable con altos valores que dan cuenta de un correcto cumplimiento, y que significa que en la entidad se tiene percepciones positivas en cuanto al rendimiento del liderazgo, el logro de las metas, el trabajo en función de los valores institucionales, lograr una comunicación laboral efectiva y un ambiente en el que se percibe una valoración del trabajo.

RECOMENDACIONES

1. Es necesario que la Gerencia de Servicios Sociales y Locales en coordinación con el Área de Recursos Humanos implementen un plan de buenas prácticas laborales que impulse la mejora de la comunicación y relaciones entre los trabajadores, fomentando la participación activa de cada miembro a partir del empoderamiento y reconocimiento del esfuerzo. De este modo, el plan de buenas prácticas debería incluir actividades de fomento del trabajo en equipo mediante la realización de entrenamientos outdoor y reuniones de retroalimentación en las que se invite a ser altamente comunicativos y fomente el trabajo en equipo, alineado a las metas organizacionales.
2. Se sugiere que la Gerencia de Servicios Sociales y Locales, a fin de fomentar la comunicación organizacional, se implemente la creación de un comité de clima organizacional, en la que participen trabajadores de diferentes áreas, y que programe reuniones con frecuencia quincenal, a fin de recabar información de las principales necesidades de los trabajadores, y que estos sean elevados mediante un informe a la Gerencia Municipal para la toma de decisiones de mejora correspondientes.
3. Es preciso que se considere ejecutar un programa de rotación interna que invite a que cada ciertos meses los trabajadores puedan pasar a otro puesto de trabajo, logrando de este modo aprender sobre las diferentes funciones dentro de la institución,

logrando mayor empatía y participación para la ejecución de tareas, y en mediano plazo, preparar al trabajador para que pueda optar por posibles ascensos en la institución.

REFERENCIAS

- 20 Minutos. (15 de Junio de 2016). El trabajo en equipo aumenta la motivación y disminuye el estrés. *20 Minutos*.
- Aguilar, H. (2016). *Comunicación organizacional y trabajo en equipo estudio realizado en colaboradores del hotel del campo de Quetzaltenango*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Albaladejo, N. (2008). *Lenguaje y comunicación*. España: Obtenido de: <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/4298/6/TEMA%206.LENGUAJE%20Y%20COMUNICACION.pdf>.
- Aparicio, P., & Blanco, R. (2007). *Relaciones en el entorno de trabajo (3 ed.)*. España: Mcmillan.
- Arévalo, J. (2018). *Comunicación organizacional interna y toma de decisiones de funcionarios en la Municipalidad Distrital de Nuevo Progreso*. Tingo María: Universidad Nacional Agraria de la Selva .
- Balestrini, M. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigación*. Caracas, República Bolivariana de Venezuela: BL Consultores Asociados.
- Baron, R., & Donn, B. (2005). *Psicología Social 10ma. ed.* Madrid, España: Prentice Hall.
- Benoit, D. (1994). *Información-Comunicación: Teorías y Prácticas, hojas de resumen*. Paris: Editions d'Organisation.

- Berlo, D. (1987). *El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y la práctica*. (15ª edición. ed.). Buenos Aires: El Ateneo.
- Bernal, C., & Sierra, H. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones*. Pearson.
- Castro, I., & Moreno, L. (2006). *El modelo comunicativo : teóricos y teorías relevantes*. México: Trillas.
- Chara, D. (2018). *Comunicación organizacional interna y clima organizacional en la tienda de moda en la Ciudad de Tacna*. Tacna: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohoman.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional- dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Ciancio, A. (30 de Diciembre de 2016). *Universia Puerto Rico*. Obtenido de Universia Puerto Rico Web Site: <http://noticias.universia.pr/practicases-empleo/noticia/2016/12/30/1147984/consecuencias-mala-comunicacion-interna-empresa.html#>
- Cóndor, J. (23 de Enero de 2014). Chilenos mueven en Tacna unos US\$ 24 millones mensuales. *Diario Gestión*.
- Consuegra, J. (2002). *Diccionario de periodismo, publicaciones y medios*. Cali: ECOE.
- Dalton, M., Hoyle, D., & Watts, M. (2007). *Relaciones humanas*. México: Cengage Learning.
- Dávalos, V. (2011). *Comunicación y liderazgo: una propuesta juvenil*. México: McGraw

Hill.

Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: how organisations*. Boston: Harvard University Press.

De Castro, A. (2015). *Manual Práctico de Comunicación organización*. Colombia: Verbum.

Del Río, M. (2010). *El trabajo en equipo en las organizaciones*. Chile: Obtenido de: http://www.cegisutalca.cl/docs/publicaciones/N13/N13_EL_TRABAJO_EN_EQUIPO_EN_LAS_ORGANIZACIONES.pdf .

Dessler, G. (2009). *Administracion de Recursos Humanos*. México: Pearson Educacion.

Diario Gestión. (19 de Mayo de 2015). *Cofide brindará charlas de capacitación empresarial a mypes en diez distritos de Lima*. Recuperado el 31 de Mayo de 2016, de Gestión: <http://gestion.pe/empleo-management/cofide-brindara-charlas-capacitacion-empresarial-mypes-diez-distritos-lima-2132262>

Diario TI. (22 de Febrero de 2017). *Las pymes de todo el mundo siguen sin aprovechar el potencial de la transformación digital*. *Diario TI*.

Downs, C., & Hazen, M. (1977). *A factor Analytic Study of Communication Satisfaction*. Noruega: International Journal of Business Communication.

Escalera, G. (2012). *Comportamiento organizativo y recursos humanos*. España: Ediciones académicas.

Espejo, K. (1 de Marzo de 2012). *Bosovsky: empresas que desestimen la comunicación desaparecerán* . *Diario Gestión*.

Fernández, C., & Galguera, L. (2008). *La comunicación humana en el mundo*

- contemporáneo* (3ra ed.). México: McGraw Hill.
- Fisher, D. (1993). *Comunicación en organizaciones*. U.S.A.: West Publishing Company.
- Flores, C. (2018). *La comunicación organizacional interna y el estrés laboral en la empresa de intermediación laboral Baruk Cooperation y Asesoramiento S.R.L.* Tacna: Universidad Privada de Tacna.
- Flores, F. (2018). *La comunicación organizacional en la prevención de riesgos laborales*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Freeman, E. (1984). *stakeholders Theory*. Cambridge University Press.
- Friedberg, E. (1981). Análisis sociológico de las organizaciones. *Revue Pour*, nº 28, 6-93.
- Goldhaber, G., & Rogers, D. (1979). *Auditing organizational communication systems: the ICA communication audit*. Michigan, Estados Unidos: Kendall/Hunt Pub. Co.
- Gonzales, M. (2006). *Habilidades directivas*. Málaga España: Editorial Innova.
- Gonzales, M., & Olivares, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Ccesa.
- Huaruco, L. (14 de Octubre de 2014). Menos del 20% de mypes acceden a capacitación, según Cofide. *Gestión*.
- Huerta, J., & Rodriguez, G. (2014). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson.
- Huerta, J., & Rodríguez, G. (2014). *Desarrollo de Habilidades directivas* (2ed ed.). México: Pearson.
- Hurtado, O., & Eguia, L. (2017). *Clima y compromiso organizacional, en la entidad*

hotelera "Chaski Hotel". Cusco: Universidad Peruana Unión.

INEI. (2013). *Resultado de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa 2012*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw Hill.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2016). *Administración (14 Ed)* . México: McGraw Hill.

Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Delaware. USA. : Addison-Wesley Iberoamericana.

La República. (14 de Septiembre de 2017). Gobierno regional tiene ejecución de 24% en gasto. *Diario La República*.

Landy, F., & Conte, J. (2005). *Psicología Industrial (Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional)*. México: McGraw-Hill.

March, J., & Simon, H. (1962). *Organization*. Black Well Business.

Marciani Payes, E. (2016). *La comunicación organizacional y relaciones humanas del personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna*. Tacna: Universidad Privada de Tacna.

Montoya, K. (30 de Julio de 2013). La comunicación interna es la gran abandonada en las estrategias de las empresas . *Diario Gestión*.

Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University

Press.

Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación*. Obtenido de:
<http://www.galeon.com/anacoello/parte1lib3.pdf> .

Osgood, C. (1957). *The Measurement of Meaning*. Urbana: University of Illinois Press.

Palma, G. (2014). *La comunicación organizacional y trabajo en equipo en Docentes de las Instituciones Educativas Estatales del Distrito de Barranca*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.

Palomino, D., & Soto, R. (2018). *La comunicacion organizacional y el trabajo en equipo del personal en la asociacion fundacion contra el hambre-cluster*. Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica.

Palomo, M. (2011). *Liderazgo y motivacion de los equipos de trabajo 7ma. ed.* México: Alfa Omega.

Papic, G. (2016). *La Comunicación Organizacional en Entidades Educativas*. Malaga: Universidad de Málaga.

Pasquali, A. (1987). *Comprender la Comunicación*. Caracas, Venezuela: Monte Ávila.

Petit, A. (1993). *Gestión estratégica y operativa de recursos humanos*. Quebec: Gaëtan Morin.

Porteros, S., & Condezo, O. (2017). *Trabajo en equipo y su influencia en el desempeño organizacional de la empresa Austral Group*. Chancay: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

Reza, T. (2007). *Generalidades del trabajo en equipo*. Universidad de Sonora: México.

Rios, R. (2015). *El trabajo en equipo y su influencia en el desempeño laboral en LA*

- MUNICIPALIDAD Distrital "Alto de la Alianza". Tacna: Universidad Privada de Tacna.*
- Robbins. (2012). *Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica. (7ª ed).* México: Prentice-Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2007). *Administracion (un empresario competitivo) 8va. ed.* México: Pearson Education.
- Ruck, K., & Welch, M. (2012). *Valuing internal communication; management and employee perspectives.* UK: Public Relations Review, volumen 38 .
- Ruiz, E., Gago, L., Garcia, C., & Lopez, S. (2013). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa.* Madrid, España: McGraw Hill.
- Ruiz, H. (2016). *Metodología de la investigación social I (6ed ed.).* México: Cengage Learning.
- Schramm, W. (1954). *The Process And Effects Of Mass Communication.* Quito: Ciespal.
- Shannon, C., & Weaver, W. (1971). *The Mathematical Theory of Communication Urbana.* Chicago: University of Illinois Pres.
- Simon, H. (1947). *Administrative Behavior.* New York: The Free Press.
- Stewart, T. (1998). *Intellectual Capital - The New Wealth of Organisations.* Londres: Nicholas Brealey Publishing.
- Stucchi, M. (2007). *Liderazgo. Gerencia de Educación Electoral y Comunicaciones.* Lima: Obtenido de: <http://www.confianzaperu.org.pe>.
- Wehrich, H., Cannice, M., & Koontz , H. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial.* México: Mc graw hill.

Zuluaga, M. (2011). *Equipos de trabajo*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

APÉNDICE

Apéndice 1. Matriz de consistencia

La comunicación organizacional y el trabajo en equipo en la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay. Año 2019.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	Variable	Dimensión	Indicadores
<u>Problema General</u>	<u>Objetivo General</u>	<u>Hipótesis General</u>			Ejecución de tareas Valoración de la tarea Órdenes
¿Cómo influye la comunicación organizacional en el trabajo en equipo en la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay?	Determinar la influencia de la comunicación organizacional en el trabajo en equipo en la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay.	La comunicación organizacional influye significativamente en el trabajo en equipo en la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay.		Comunicación descendente	Especificaciones del trabajo Objetivos a alcanzar Líneas de acción Cumplimiento de la tarea Sugerencias
<u>Problemas específicos</u>	<u>Objetivos específicos</u>	<u>Hipótesis específicas</u>	Variable independiente: Comunicación organizacional	Comunicación ascendente	Propuestas de mejora Comunicación de descontento Retroalimentación Coordinación entre trabajadores Clima social
• ¿Cuál es el nivel de comunicación organizacional en la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay?	• Medir el nivel de comunicación organizacional en la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay.	• El nivel de comunicación organizacional en la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay es bajo.		Comunicación horizontal	Satisfacción de necesidades sociales Autorrealización Innovación

<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo es el trabajo en equipo en la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay? 	<ul style="list-style-type: none"> Analizar el trabajo en equipo en la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay. 	<ul style="list-style-type: none"> El trabajo en equipo en la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay es deficiente. 	Variable dependiente: Trabajo en equipo	Liderazgo	Influencia no coercitiva Esfuerzos voluntarios y entusiastas Orgullo
				Metas	Propósito Objetivos Respeto
				Valores	Compromiso Lealtad
				Comunicación laboral	Comunicación interpersonal Comunicación grupal
				Valoración del trabajo	Pensamiento positivo Reconocimiento
METODO Y DISEÑO		POBLACIÓN Y MUESTRA		TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
Tipo de investigación:	Básica	Población:	130 trabajadores	Técnica:	Encuesta
Diseño de investigación:	No experimental - Transversal	Muestra:	97 trabajadores	Instrumentos:	Cuestionario
Nivel de investigación	Explicativo			Tratamiento estadístico:	IBM SPSS Windows XXI

Apéndice 2. Instrumentos de investigación
**CUESTIONARIO PARA MEDIR LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y
 EL TRABAJO EN EQUIPO**

El presente cuestionario , elaborado con fines académicos, tiene como finalidad evaluar su percepción en relación a la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay, por lo cual se solicita que marque con una “X” sobre el recuadro que represente una mejor aproximación sobre su percepción, donde:

1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo

1. DATOS GENERALES

Edad: _____ **Sexo:** Masculino () Femenino

Condición laboral: Contratado () Nombrado () **Tiempo laborando:** _____

2. ITEMS

Variable, dimensión, indicador, ítem			1	2	3	4	5
Variable independiente: Comunicación organizacional							
Comunicación descendente	Ejecución de tareas	Se especifica con claridad y de forma oportuna cuáles son las tareas que debe de ejecutar el personal.					
	Valoración de la tarea	Las tareas encargadas son relevantes en función del puesto de trabajo y labor a cargo.					
	Órdenes	Las órdenes encomendadas son precisas y acordes a las funciones del puesto de trabajo.					
	Especificaciones del trabajo	Las especificaciones del puesto de trabajo están claramente definidas.					
	Objetivos a alcanzar	Se ha comunicado con claridad cuáles son los objetivos organizacionales.					
	Líneas de acción	Las líneas de acción para alcanzar los objetivos son coherentes y han sido delimitadas con claridad.					
	Cumplimiento de la tarea	En la organización se procura hacer un seguimiento por el cumplimiento de las tareas.					
Comunicación ascendente	Sugerencias	Los jefes directos comunican sus sugerencias con la finalidad de mejorar el trabajo asignado.					

	Propuestas de mejora	Los jefes directos y altos cargos hacen propuesta de acciones y/o estrategias de mejora destinados al logro de los objetivos organizacionales a favor de la organización.						
	Comunicación de descontento	En la organización se promueve un clima en el que se puede comunicar los descontentos o desacuerdos respecto a aspectos relativos a la labor.						
	Retroalimentación	En la organización se promueve la retroalimentación sobre los procesos y tareas desarrolladas con la finalidad de mejorar y generar cambios esenciales.						
Comunicación horizontal	Coordinación entre trabajadores	En la organización existe una plena coordinación entre los trabajadores para el cumplimiento de las tareas.						
	Clima social	En la organización se promueve un clima de relaciones entre los trabajadores adecuado						
	Satisfacción de necesidades sociales	La organización procura satisfacer las necesidades sociales y de comunicación que faciliten el desarrollo de las tareas asignadas al puesto de trabajo.						
	Autorrealización	En la organización existe la posibilidad de autorrealizarse, es decir, de crecer como miembro de la entidad.						
	Innovación	En la organización se promueve la innovación y aportes de los miembros que la conforman a fin de mejorar los procesos organizacionales.						
Variable dependiente: Trabajo en equipo								
Liderazgo	Influencia no coercitiva	El liderazgo en la organización ejerce una influencia no coercitiva, es decir, no se obliga a los miembros a seguir las normas y dictámenes, siendo esta una decisión voluntaria debido al compromiso asumido con la entidad.						
	Esfuerzos voluntarios y entusiastas	En la organización los miembros se muestran entusiastas y con un clima de colaboración mutuo en el que se comparten esfuerzos de forma voluntaria para lograr los objetivos planteados.						

	Orgullo	El liderazgo promueve el orgullo y sentido de pertenencia de los miembros que forman parte de la organización.					
	Respeto	En la organización se promueve el respeto entre los miembros del equipo de trabajo.					
Metas	Propósito	Los propósitos de los miembros del equipo están claramente delimitados.					
	Objetivos	Los objetivos organizacionales están claramente definidos, lo que invita a los miembros del equipo a unir esfuerzos para lograrlos.					
Valores	Respeto	Un valor importante que se promueve en las relaciones de trabajo en equipo es el respeto entre los miembros.					
	Compromiso	Me siento plenamente comprometido con el equipo de trabajo.					
	Lealtad	Me considero un colaborador leal con el equipo de trabajo y la organización.					
Comunicación laboral	Comunicación interpersonal	En la organización se promueve la realización de una buena comunicación desde el propio puesto de trabajo.					
	Comunicación grupal	En la organización se promueve la buena comunicación entre los miembros del equipo de trabajo, lo que facilita la interacción entre los diferentes cargos y áreas.					
Valoración del trabajo	Pensamiento positivo	En la organización existe un clima de pensamiento positivo en cuanto a las relaciones laborales y el trabajo en equipo.					
	Reconocimiento	En la organización se promueve y reconoce el trabajo en equipo como un pilar para el logro de los objetivos organizacionales.					

Muchas gracias por su colaboración

Apéndice 3. Validación del instrumento por Juicio de Expertos

Experto 1:

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**I DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): ... WILMARA TIWAO UJARA SANCHEZ D.
- 1.2. Grado Académico: ... MBA
- 1.3. Profesión: ... INGENIERIA COMERCIAL
- 1.4. Institución donde labora: ... UNIVERSIDAD PRIVADA DE TUCUMAN
- 1.5. Cargo que desempeña: ... DOCENTE - ASISTENTE
- 1.6. Denominación del Instrumento:
..... ENCUESTA
- 1.7. Autor del instrumento: Gian Piero Leo Ferrerija Canales
- 1.8. Carrera Profesional: ... Ing. Comercial

II VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL					12	15
SUMATORIA TOTAL		27				

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 85%
- 3.2. Opinión: FAVORABLE DEBE MEJORAR _____
NO FAVORABLE _____
- 3.3. Observaciones: _____

Tacna,



Firma



Experto 2:

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): **AMELIA CRISTINA MARTÍNEZ HUARTE**
 1.2. Grado Académico: **DOCTOR GESTIÓN EDUCATIVA - MG. ASES. Y DIRECCIÓN DE EMP.**
 1.3. Profesión: **INGENIERO AGUAFERO**
 1.4. Institución donde labora: **UNIVERSIDAD PERUANA DE TAMBORA**
 1.5. Cargo que desempeña: **DOCENTE ASISTENTE**
 1.6. Denominación del Instrumento: **WATERMETER**
 1.7. Autor del instrumento: **GIAN PIERRE FERDINAND CANALES**
 1.8. Carrera Profesional: **INGENIERÍA COMERCIAL**

II VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malos	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				✓	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				✓	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					✓
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				✓	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				✓	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				✓	
SUMATORIA PARCIAL					20	5
SUMATORIA TOTAL					25	

■ RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN


3.1. Valoración total cuantitativa: 83.3% DEBE MEJORAR _____

3.2. Opinión:
FAVORABLE _____

NO FAVORABLE _____

3.3. Observaciones: _____

Tacna, 30-9-20



Firma

Experto 3:

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**I DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): ... Shirley Karol Yauri Kacyacuri.....
- 1.2. Grado Académico.....Magíster.....
- 1.3 Profesión: Administradora de Empresas
- 1.4. Institución donde labora: ... Universidad Privada de Tacna.....
- 1.5. Cargo que desempeña:.....Docente Universitario.....
- 1.6 Denominación del Instrumento:
.....
- 1.7. Autor del instrumento:Glan Piere Ferreyra Canales.....
- 1.8 Carrera Profesional:Ingeniería Comercial.....

II VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL						
SUMATORIA TOTAL						

II RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: _____
- 3.2. Opinión: FAVORABLE X DEBE MEJORAR _____
NO FAVORABLE _____
- 3.3. Observaciones: Solo como sugerencia para que lo tome en cuenta.

Con respecto a la encuesta de trabajo en equipo, en cuanto al ítem de valores, considere si además de esas tres, la gerencia considera que hay otros importantes (si es que los tiene).

Con respecto al ítem de Valoración de Trabajo, de igual manera, si es que no considerará más encuestas o entrevistas, se recomienda aumentar algunos puntos, por ejemplo: equidad, toma de decisiones, competencia, responsabilidad o condiciones de trabajo. Para darle un sentido más amplio.

2

Tacna, 26 de setiembre del 2020



Firma

Apéndice 3. Confiabilidad mediante el cálculo de Alfa de Cronbach

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	20	100.0
	Excluidos(a)	0	.0
	Total	20	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.877	29

* Se determina un alto grado de confiabilidad

Apéndice 4. Propuesta de mejora

**PLAN DE BUENAS PRÁCTICAS ENFOCADO EN LA COMUNICACIÓN Y
RELACIONES LABORALES, DE LOS COLABORADORES DE LA
GERENCIA DE SERVICIOS SOCIALES Y LOCALES DE LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POCOLLAY**

1) Datos informativos

a) Región: Tacna

b) Distrito: Pocollay

c) Centro de Investigación: Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

d) Actividad principal: Promoción educativa, cultural y deportiva en la comunidad, así como la conducción de programas sociales de complementación alimentaria.

e) Horario laboral:

HORARIO	
Regular	8:00am – 4:00pm

f) Condición laboral: Colaboradores contratados y nombrados

g) Duración: 3 horas por cada sesión

2) Denominación

Diseño y aplicación de un programa para mejorar la comunicación y relaciones laborales en los colaboradores de la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

3) Justificación

La importancia del talento humano en las entidades ha ido evolucionando a través del tiempo; inicialmente, se mencionaba de mano de obra, posteriormente se introdujo el término de recursos humanos, que básicamente consideraba a los individuos como un recurso más para gestionar en la entidad.

En la actualidad se habla de personas, motivación, talento, conocimiento y creatividad, por ello se considera a las personas como el talento humano en una organización puesto que estas brindan su conocimiento y creatividad.

En la Municipalidad Distrital de Pocollay y en toda organización pública que procure asimilar modelos de gestión empresarial privada, la motivación es un elemento fundamental para el éxito, puesto que influye en gran medida en la concertación de los objetivos institucionales.

El mercado laboral ha evolucionado y la retribución económica ha sido relegada por otros aspectos que, como la flexibilidad de horarios, medidas de conciliación y desarrollo personal y profesional; todos estos aspectos conforman lo que se

denomina salario emocional.

Los factores que influyen en las relaciones y desempeño laboral cada vez son más diversos, por ello la importación de identificarlos e implementar estrategias para crear un mejor ambiente de trabajo que influya en la mejora de resultados.

4) Creación del Comité de Clima Organizacional

Inicialmente, se deberá crear un comité encargado de planificar, gestionar y llevar a cabo las propuestas desarrolladas en el presente plan de mejora. Para ello se solicitará a la alta dirección que designe, a las personas que integrarán el mencionado comité.

Esquema – Propuesta de Formación de Comité de Clima Organizacional

Proceso	Descripción	Responsable	Evidencia
Designación de los integrantes del comité	Proceso de selección de los integrantes del comité. Se presume que serán entre 03 y 05 responsables, los colaboradores designados, por consulta voluntaria o por elección de sus compañeros. Sería idóneo si el Gerente del servicio, presida el comité.	Gerencia	Acta de designación
Aprobación de los integrantes del comité	Aprobación de los integrantes elegidos en el proceso anterior, procediendo a levantar las observaciones pertinentes.	Gerencia	Resolución oficial de creación del comité

Propuesta de reglamento manual de actividades y/o funciones	de o de	Formulación del documento de gestión, relacionado a las actividades y funciones del comité.	Comité	Informe a Gerencia
Implementación del plan de mejora		Implementación del plan de acción propuesta, a través de las acciones legales necesarias para poder obtener la aprobación y presupuesto necesarios.	Comité	Informes a Gerencia

Fuente y elaboración: Propia

5) Descripción

El programa se estructura en 6 talleres de 4 sesiones, cada sesión será implementada por actividades para motivar al personal y mejorar la comunicación y las relaciones laborales en la Municipalidad Distrital de Pocollay. Los temas propuestos son los siguientes:

N°	Tema
1	Comunicación, liderazgo y trabajo en equipo
2	Valores institucionales
3	Reconocimiento del logro
4	El estrés laboral
5	El colaborador y su ambiente físico
6	Esperamos tu aporte

6) **Objetivo del programa**

• **Objetivo general**

Contribuir a mejorar la comunicación y las relaciones laborales de los colaboradores de la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

• **Objetivos específicos**

- Mejorar el desempeño laboral de los colaboradores a través de la aplicación de incentivos.
- Crear un clima de confianza, participación y compromiso.
- Formar colaboradores que generen ideas e innovación en el equipo.

7) **Acciones propuestas**

Acción propuesta 01

Taller: Comunicación, liderazgo y trabajo en equipo	
Descripción	<p>Comunicación</p> <p>Competencias a desarrollar</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Interacción comunicativa: conducente al uso de canales comunicativos que admitan una participación e involucramiento activo. ○ Comunicación escrita: Se considera de suma importancia plasmar evidencia física o virtual de las actividades realizadas, teniendo en consideración un lenguaje y canal apropiado.

	<p>Liderazgo personal</p> <p>Competencias a desarrollar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Aprendizaje: De relevancia para la generación de nuestras ideas o estrategias que permitan mejorar las acciones laborales diarias. ○ Administración del tiempo: Enfocado en la organización y planificación, lo cual permite lograr un tiempo específico para cada actividad realizada. ○ Autonomía: Importante para el desarrollo de actividad sin necesidad de un personal verificador. <p>Trabajo en equipo</p> <p>Competencias a desarrollar</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Planificación: Enfocado en la planificación de actividades de acuerdo al cronograma de trabajo establecido con la institución. ○ Influencia: Referente a la motivación que ejerce cada individuo sobre sus compañeros.
Lineamientos	<p>De aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Implementar lineamiento que aporten al desempeño de labores. ○ Implementar procesos y herramientas que permitan una planificación efectiva. <p>De administración de tiempo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Aprovechamiento efectivo de los procesos y herramientas de planificación brindado. ○ Toma de decisiones. <p>Autonomía:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Busca soluciones y actúa de manera proactiva sin necesidad de haber recibido una indicación.

	<p>Interacción comunicativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Uso apropiado de lengua verbal y corporal para dirigirse a sus compañeros. <p>Comunicación escrita:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Realiza sus reportes manteniendo un orden y coherencia. <p>Planificación de actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Realiza un cronograma de actividades y se participa oportunamente en las reuniones. <p>Influencia</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Propicia un clima laboral positivo y motiva a sus compañeros.
Recursos	4 sesiones de 3 horas cada sesión
Indicadores	Porcentaje de colaboradores capacitados
Tiempo	4 semanas
Costo	S/ 1,800.00

Fuente y elaboración: Propia

Acción propuesta 02

Taller: Valores institucionales	
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vincular al colaborador con la organización a través de los objetivos institucionales. ○ Conocer personalmente el propósito de cada colaborador y vincularlo de alguna manera con el objetivo institucional. ○ Dar a conocer los valores institucionales en contextos reales, denotando las buenas prácticas de la entidad. ○ Escuchar experiencias de los colaboradores de tal manera que se genera química con la organización. ○ Los valores deben vincularse de manera indirecta, de tal manera que se mantengan dentro y fuera de la entidad.
Lineamientos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Incentivar las buenas prácticas al interior y exterior de la entidad. ○ El colaborador se siente identificado con su lugar de trabajo. ○ La entidad reconoce cada buena acción realizada.
Recursos	3 sesiones de 3 horas cada una
Indicadores	Porcentaje de colaboradores capacitados
Tiempo	3 semanas
Costo	S/ 1,350.00

Fuente y elaboración: Propia

Acción propuesta 03

Taller: Reconocimiento del logro	
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> ○ Conocer el sistema de evaluación de logros y debatir mejoras, tomando en consideración el contexto actual. ○ Estructura de esquema de incentivos ○ Difusión de los requerimientos de logros e incentivos
Lineamientos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Recompensa logros ○ Fomentar el logro de objetivos.
Recursos	2 sesiones de 3 horas cada una
Indicadores	Porcentaje de colaboradores capacitados
Tiempo	2 semanas
Costo	S/ 900.00

Fuente y elaboración: Propia

Acción propuesta 04

Taller: El estrés laboral	
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> ○ Conocer los lineamientos del estrés, las fuentes que conllevan a este estado. ○ Entender las consecuencias negativas que acarrea el estrés laboral. ○ Aprender técnicas de relajación y respiración. ○ Desarrollar las habilidades cognitivas para hacer frente a situaciones complicadas. ○ Desenvolverse en un entorno real para llevar a la realidad las técnicas aprendidas.
Lineamientos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Proporcionar un espacio libre de ruido para los colaboradores, donde puedan poner en práctica las técnicas de relajación.

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Incentivar el trabajo en equipo, de tal manera que pueda existir cooperación mutua ante un entorno estresante.
Recursos	2 sesiones de 3 horas cada una
Indicadores	Porcentaje de colaboradores capacitados
Tiempo	2 semanas
Costo	S/ 900.00

Fuente y elaboración: Propia

Acción propuesta 05

Taller: El colaborador y su ambiente físico	
Descripción	<p>El colaborador se desenvuelve en un conjunto, por ello, es importante que tenga conocimiento acerca de las habilidades de sus compañeros, así como, tenga conocimiento de las propias, de tal manera que se incremente la productividad del equipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Incentivar la colaboración con miembros desconocidos de su equipo para incentivar los niveles de comunicación. ○ Conocerse a sí mismo, el colaborador debe ser capaz de identificar sus ventajas y desventajas. ○ Proporcionar herramientas metodológicas que proporcionen facilidad de desarrollo en sus desventajas. ○ Conocer a su equipo, al igual que él, evidenciar las fortalezas y debilidades de su entorno. ○ Fomentar el trabajo y apoyo mutuo.
Lineamientos	<ul style="list-style-type: none"> ○ El colaborador debe estar en la capacidad de solucionar problemas con facilidad y si se encuentra en un problema, tiene la capacidad de pedir ayuda a quien corresponda.

	<ul style="list-style-type: none"> ○ El colaborador se conoce a sí mismo y puede brindar soporte a quien lo necesite. ○ Se crea un entorno amigable libre de tensiones donde el trabajo es fluido.
Recursos	2 sesiones de 3 horas cada una
Indicadores	Porcentaje de colaboradores capacitados
Tiempo	2 semanas
Costo	S/ 900.00

Fuente y elaboración: Propia

Acción propuesta 06

Taller: Esperamos tu aporte	
Descripción	<p>Enfocada en incentivar la participación e involucramiento de los colaboradores con el cumplimiento de objetivos institucionales. Esto puede realizar por medio de un canal digital o físico.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Definición de un comité de evaluación ○ Análisis y definición de aportes ○ Como elaborar una propuesta ○ Reconocimiento de propuestas
Lineamientos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Dar inicio en un corto plazo a un buzón de propuestas online. ○ Definición de lineamientos de propuesta.
Recursos	4 sesiones de 3 horas cada una
Indicadores	Porcentaje de colaboradores capacitados
Tiempo	4 semanas
Costo	S/ 1,800.00

Fuente y elaboración: Propia

8) Costos de etapa de ejecución de propuestas

Presupuesto de programa

Descripción	Horas hombre	Costo unitario	Costo Total
<u>Programa de capacitación</u>			
Comunicación, liderazgo y trabajo en equipo	12	S/ 150.00	S/ 1,800.00
Valores institucionales	9	S/ 150.00	S/ 1,350.00
Reconocimiento del logro	6	S/ 150.00	S/ 900.00
El estrés laboral	6	S/ 150.00	S/ 900.00
El colaborador y su ambiente físico	6	S/ 150.00	S/ 900.00
Esperamos tu aporte	12	S/ 150.00	S/ 1,800.00
Total	51	S/ 450.00	S/ 7,650.00

Fuente y elaboración: Propia

De acuerdo con el presupuesto determino se considera un costo total de S/. 7,650 para llevar a cabo los talleres propuestos.

Finalmente, se considera una etapa de cierre que está formado por la elaboración del informe.

Descripción	Horas hombre	Costo unitario	Costo Total
<u>Etapa de cierre</u>			
Elaboración del informe	15	S/. 20.00	S/ 300.00
Total	15	S/ 20.00	S/ .300.00

Fuente y elaboración: Propia

Resumen de costos

Descripción	Costo Total
<u>Programa de capacitación</u>	
Comunicación, liderazgo y trabajo en equipo	S/ 1,800.00
Valores institucionales	S/ 1,350.00
Reconocimiento del logro	S/ 900.00
El estrés laboral	S/ 900.00
El colaborador y su ambiente físico	S/ 900.00
Esperamos tu aporte	S/ 1,800.00
Sub total	S/ 7,650.00
<u>Cierre</u>	
Elaboración de informe	S/ 300.00
Sub total	S/ 300.00
TOTAL	S/ 7,950.00

Fuente y elaboración: Propia

De acuerdo con el resumen de costos realizados se requiere de un total de S/. 7,950.00 para asumir el programa de capacitación.

9) Diagrama de actividades (Carta Gantt)

El programa será desarrollado de acuerdo al siguiente cronograma.

Diagrama de actividades.

Taller Tiempo	MES 0				MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Planificación del programa																												
Selección de los capacitadores																												
Registro de colaboradores																												
Presentación de capacitadores																												
Anuncio de inicio de talleres																												
Taller: Comunicación, liderazgo y trabajo en equipo																												
Taller: Esperamos tu aporte																												

