



**FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
FINANZAS Y NEGOCIOS GLOBALES**

**TESIS
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y TRABAJO EN EQUIPO
EN LOS COLABORADORES DE LA TIENDA METRO LA MOLINA
2018**

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE FINANZAS Y NEGOCIOS
GLOBALES**

AUTORES:

Bach. FERNANDEZ DIAZ, ROBERTO

Bach. ESPINOZA MACURI, NECKER

LIMA – PERÚ

2018

ASESORA DE TESIS

DRA. MADELAINE BERNARDO SANTIAGO

JURADO EXAMINADOR

**DR. TAM WONG FERNANDO LUIS
PRESIDENTE**

**MG. ARCE GUEVARA ERNESTO
SECRETARIO**

**PAREDES VASQUEZ KARINA LISSET
VOCAL**

DEDICATORIA

A Dios a mis adorados padres y a toda mi familia, por ser el pilar fundamental de mi vida y todo lo que soy. A mi adorada hija, por su incondicional apoyo, tanto académico como personal. A todos ellos, gracias.

AGRADECIMIENTO

La presente tesis la dedicamos a Dios, por darnos la vida, salud y fortaleza. A nuestras familias y nuestra alma máter la Universidad Privada Telesup, quien ha sido una guía importante para la realización de este trabajo de investigación.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Espinoza Macuri, Necker y Fernández Díaz, Roberto, identificados con D.N.I. 10152626 y 26731706, Bachilleres de la Escuela Profesional de Administración, de Finanzas y Negocios Globales autores de la tesis titulada: **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y TRABAJO EN EQUIPO EN LOS COLABORADORES DE LA TIENDA METRO LA MOLINA 2018**, declaro bajo juramento que:

La tesis es de nuestra autoría, hemos respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por lo tanto, la tesis no ha sido plagiada en su totalidad o parcialmente.

De identificarse falta grave (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo trabajo de investigación propio lo que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (presentar falsamente las idea de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada TELESUP.

Lima, 12 de agosto de 2018

.....
Bach. Espinoza Macuri, Necker

DN.I.10152626

.....
Bach. Fernández Díaz, Roberto

D.N.I. 26731706

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general determinar la relación entre comunicación organizacional y el trabajo en equipo de los colaboradores de la tienda Metro de la Molina 2018. Se ha desarrollado una investigación minuciosa para recoger información, obtener resultados y plantear un plan de mejora para revertir el problema. El título de la tesis es Comunicación Organizacional y Trabajo en Equipo en los colaboradores de la tienda metro la Molina 2018.

En la metodología de la investigación, se ha trabajado con el enfoque cuantitativo, ya que se ha plasmado a través de datos estadísticos, el tipo de la investigación es aplicada, con nivel un descriptivo correlacional, y diseño no experimental, porque no se ha manipulado las variables. Se ha aplicado un cuestionario compuesta por las dos variables que constan de 26 y 19 ítems respectivamente.

Los resultados obtenidos de la investigación son los siguientes: Se concluye que la comunicación organizacional está relacionada directamente con el trabajo en equipo de tipo formal en los colaboradores de la tienda Metro La Molina 2018, señalando que a mejor comunicación mejor será el trabajo en equipo del personal de la tienda metro la Molina. Asimismo, del análisis de correlación determina que comunicación organizacional y el trabajo en equipo formal se relacionan directamente con $r = 0.620$ y se encuentra por los niveles altos del estudio, por lo que la relación que presenta las variables es muy buena y presenta sustento estadístico.

Palabras claves: comunicación, organización, equipo, formas de comunicación.

ABSTRACT

The present investigation has like general objective to determine the relation between organizational communication and the work in team of the collaborators of the store Metro de la Molina 2018. A meticulous investigation has been developed to collect information, obtain results and propose an improvement plan to reverse the problem. The title of the thesis is Organizational Communication and Teamwork in the collaborators of the Metro la Molina 2018 store.

In the methodology of the research, we have worked with the quantitative approach, since it has been captured through statistical data, the type of research is applied, with a correlational descriptive level, and non-experimental design, because it has not been manipulated variables. A questionnaire composed of the two variables consisting of 26 and 19 items respectively has been applied.

The results obtained from the research are the following: It is concluded that the organizational communication is directly related to formal teamwork in the employees of the Metro La Molina 2018 store, noting that the better communication will be the teamwork of the staff of the metro company. Likewise, the correlation analysis determines that organizational communication and formal teamwork are directly related to $r = 0.620$ and are found by the high levels of the study, so the relationship that presents the variables is very good and has statistical support.

Keywords: communication, organization, team, forms of communication.

INDICE

ASESOR DE TESIS.....	ii
JURADO DICTAMINADOR.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DECLARACION DE AUTENTECIDAD.....	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCCIÓN	14
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
1.1. Planteamiento del problema	16
1.2. Formulación del problema	19
1.2.1. Problema general	19
1.2.2. Problemas específicos	19
1.3. Justificación y aportes de estudio	19
1.4. Objetivos de la investigación	21
1.4.1. Objetivo general.....	21
1.4.2. Objetivos específicos	21
II. MARCO TEÓRICO	23
2.1.1. Antecedentes nacionales	23
2.1.2. Antecedentes internacionales	29
2.2. Bases teóricas	36
2.2.1. Fundamentación teórica sobre la comunicación organizacional	36
2.2.1.1. Dimensiones de la comunicación organizacional	45
2.2.1.2. Elementos de la comunicación en las organizaciones.....	56
2.2.1.3. Funciones de la comunicación organizacional	57
2.2.1.4. La comunicación interna en las organizaciones	58
2.2.1.5. Recomendaciones generales para una buena comunicación organizacional	59
2.2.1.6. Cómo lograr que la comunicación organizacional sea efectiva	59
2.2.1.7. Importancia de una comunicación efectiva	61
2.2.1.8. Objetivos de la comunicación organizacional	61

2.2.1.9. La comunicación en las organizaciones y el trabajo en equipo	63
2.2.2. Fundamentación teórica sobre el trabajo en equipo	63
2.2.2.1. Concepto de trabajo.....	64
2.2.2.2. El trabajo en equipo	65
2.2.2.3. Condiciones para el trabajo en equipo	67
2.2.2.4. Eficacia del trabajo en equipo	69
2.2.2.5. Finalidad de la eficacia del trabajo en equipo	70
2.2.2.6. Cuestiones para que el grupo de trabajo se desempeñe con eficacia ...	71
2.2.2.7. Dimensiones de trabajo en equipo	72
2.3. Definición de términos básicos	74
2.3.2. Comunicación	75
2.3.3. Barreras de la comunicación	75
2.3.4. Personalidad	75
2.3.5. Conflicto organizacional	75
2.3.6. Organización.....	76
2.3.7. Delega funciones	76
2.3.8. La toma de decisiones	76
2.3.9. Equipos auto dirigidos.....	76
III. MÉTODOS Y MATERIALES	79
3.1. Hipótesis de la investigación	79
3.1.1. Hipótesis general.....	79
3.1.2. Hipótesis específicas	79
3.2. Variables de estudio.....	79
3.2.1. Definición conceptual de comunicación organizacional	79
3.2.2. Definición conceptual de trabajo en equipo.....	80
3.2.3. Definición operacional	80
3.3. Tipo y nivel de la investigación.....	82
3.3.1. Tipo de investigación.....	82
3.3.2. Nivel de investigación.....	82
3.4. Diseño de la investigación	83
3.5. Población y muestra de estudio	84
3.5.1 Población	84
3.5.2. Muestra	85

3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	85
3.6.1.	Técnicas de recolección de datos.....	85
3.6.2	Instrumentos de recolección de datos.....	86
3.7.	Validación y confiabilidad del instrumento.....	86
3.8.	Métodos de análisis de datos.....	87
3.9.	Desarrollo de la propuesta de valor.....	88
3.10.	Aspectos deontológicos	89
IV.	RESULTADOS	90
4.1.	Resultados descriptivos relevantes.....	90
4.2.	Resultados que contrastan las hipótesis del estudio	100
4.2.1.	Análisis de correlación de Rho de Spearman entre la comunicación organizacional y equipo formal en la tienda Metro la Molina 2018.....	100
4.2.1.1.	Suposiciones.....	100
4.2.1.2.	Análisis de correlación Rho Spearman	100
4.2.1.3.	Correlación Rho Spearman.....	100
4.2.1.4.	Conclusión	101
4.2.2.	Análisis de correlación de Rho de Spearman entre la comunicación organizacional y trabajo en equipo informal en los colaboradores de la tienda Metro la Molina 2018.....	101
4.2.2.1.	Suposiciones.....	101
4.2.2.2.	Análisis de correlación Rho Spearman	101
4.2.2.3.	Correlación Rho Spearman.....	102
4.2.2.4.	Conclusión	103
4.2.3.	Análisis de correlación de Rho de Spearman entre la comunicación organizacional y trabajo en equipo de alto desempeño en la tienda Metro la Molina 2018.....	103
4.2.3.1.	Suposiciones.....	103
4.2.3.2.	Análisis de correlación Rho Spearman	103
4.2.3.3.	Correlación Rho Spearman.....	104
4.2.3.4.	Conclusión	104
4.2.4.	Análisis de correlación de Rho de Spearman entre la comunicación organizacional y el equipo auto-administrativos en los colaboradores de la tienda Metro la Molina 2018	105
4.2.4.1.	Suposiciones.....	105
4.2.4.2.	Análisis de correlación Rho Spearman	105
4.2.4.3.	Correlación Rho Spearman.....	105
4.2.4.4.	Conclusión	106

4.2.5. Análisis de correlación de Rho de Spearman entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en los colaboradores de la tienda Metro la Molina 2018	106
4.2.5.1. Suposiciones.....	106
4.2.5.2. Análisis de correlación Rho Spearman	106
4.2.5.3. Correlación Rho Spearman.....	107
4.2.5.4. Conclusión	108
V. DISCUSIÓN.....	109
5.1 Análisis de discusión de resultados.....	109
VI. CONCLUSIONES	113
6.1. Conclusiones.....	113
VII. RECOMENDACIONES	116
7.1. Recomendaciones	116
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	118
.....	125
Anexo N° 03: Validación de instrumentos de investigación	126
Anexo N° 4: Matriz de datos	126

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de la población.....	85
Tabla 2. Distribución de la población 2.....	85
Tabla 3. Resultado de la validez de contenido del instrumento infracciones tributarias.....	87
Tabla 4. Fiabilidad de Alfa de Cronbach del clima organizacional y trabajo en equipo	87
Tabla 5. Tipos de comunicación.....	90
Tabla 6. Formas de comunicación	91
Tabla 7. Flujos de comunicación	92
Tabla 8. Barreras de la comunicación	93
Tabla 9. Comunicación organizacional.....	94
Tabla 10. Equipos formales.....	95
Tabla 11. Equipos informales	96
Tabla 12. Equipos de alto desempeño	97
Tabla 13. Equipos auto administrativos.....	98
Tabla 14. Trabajo en equipo.....	99
Tabla 15. Correlaciones Rho de Spearman entre comunicación organizacional y equipo formal.....	101
Tabla 16. Correlación Rho de Spearman entre la comunicación organizacional y equipo formal.....	102
Tabla 17. Correlaciones Rho de Spearman entre la comunicación organizacional y equipo de alto desempeño	104
Tabla 18. Correlaciones Rho de Spearman entre la comunicación organizacional y equipo auto administrativo	106
Tabla 19. Correlaciones Rho de Spearman entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo.....	107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Tipos de comunicación.....	90
Figura 2. Formas de comunicación	91
Figura 3. Flujos de comunicación.....	92
Figura 4. Barreras de la comunicación	93
Figura 5. Comunicación organizacional	94
Figura 6. Equipos formales.....	95
Figura 7. Equipos informales.....	96
Figura 8. Equipos de alto desempeño	97
Figura 9. Equipos auto administrativos	98
Figura 10. Trabajo en equipo	99

INTRODUCCIÓN

La presente investigación estrecha dos temáticas muy interesantes en el campo de la administración como la comunicación organizacional, en cuanto a sus formas, los tipos, flujos y las barreras de la comunicación. Así tenemos en trabajo en equipo, aquellos tipos de grupo, que unos se consolidan más que otros para un mejor desempeño en la empresa.

Toda organización, trabaja en equipo no solamente para trabajar juntos. Sino porque es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que la empresa ha descubierto, en estos últimos años para que se evidencie un verdadero trabajo es hacer que el trabajador se comprometa a desarrollar los objetivos de la empresa.

Según Acosta (2011), en los equipos de alto rendimiento se requiere cuatro principios, el primero es la información, es aquella comunicación, que no solo se limita a informar, sino el integrar el equipo para tener clara la relación de sus tareas con la cuestión planteada; así como la relación entre la decisión tomada y los resultados que espera obtener. Segundo, capacidad de decisión, en toda empresa moderna el poder de decisión está ampliamente distribuido, lo ejerce cualquiera que tiene información suficiente. Tercero, la formación adecuada de cada miembro. Por último, la recompensa, es decir, es reconocimiento dl líder y el orgullo que sienten todos y cada uno de los miembros del equipo. (pp. 21-22)

El presente está comprendido de siete capítulos, según se detalla:

El capítulo I, presenta el planteamiento del problema, la formulación del problema, la justificación y aportes, asimismo de los objetivos de la investigación.

El capítulo II, está comprendido por el marco teórico, el mismo que es la base de teórica de la presente investigación, en relación con el objetivo y la hipótesis planteada.

El capítulo III, está comprendido por la metodología de estudio, la misma que comprende la explicación de los métodos a seguir y aplicar dentro del estudio.

El capítulo IV, presenta los resultados a los que llegó la investigación, en tablas estadísticas, esto en relación a las hipótesis de investigación.

El capítulo V, presenta así la discusión de los resultados, realizando la comparación de los resultados obtenidos con otros.

El capítulo VI, contiene las conclusiones a las que llegó el estudio, de acuerdo a las hipótesis planteadas.

El capítulo VII, presenta las recomendaciones a las que se llegaron después del análisis de la información estudiada.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad, iniciar un tema tan complejo como trabajar en equipo en las organizaciones, ya sea por falta de objetivos comunes o compartir metas, capacidad de escucha, falta de liderazgo, reuniones poco productivas, relaciones personales conflictivas, y la poca capacidad de comunicación, son aquellas que se generan en las empresas impidiendo un resultado favorable en cada reunión de trabajo. Los líderes deben comprender que su equipo tiene aspectos importantes que transmitir y así fomentar un ambiente de escucha activa y respeto hacia los demás. Cuando ambas partes compartan objetivos comunes, los resultados serán óptimos, significa que el trabajo en equipo y la comunicación es productiva.

Según Ramos (1999), nos señala que las investigaciones respecto a la temática de comunicación organizacional, concluye que, la principal causa generadora de conflictos dentro de una organización es la mala comunicación, ya que los individuos pasan el 70% del día comunicándose por ello es razonable sostener que uno de los factores que más entorpecen el desempeño exitoso de los grupos es la falta de comunicación o la calidad de esta.

Por otro lado, la Asociación española de investigación (2017), desde la perspectiva de la comunicación, las organizaciones están obligadas a simplificar la línea de trabajo, orientando a lo esencial, que esto permita buscar soluciones y apertura a salidas para evitar preocupaciones y carencias. Esta gestión de comunicación es algo diario en las organizaciones, no se puede posponer en el tiempo, sino viabilizar y dar solución a situaciones emergentes, a través de una gestión eficaz y así abrir nuevos caminos hacia nuevos modos de organización institucional y colectiva. Además, los aportes de la comunicación organizacional ofrece estrategias de dirección concretizadas en valores que involucra la reputación, marca, planes,

patentes, prestigio, metodología de gestión, sistemas de relación entre empresa y cliente, credibilidad, metodología de mostrador, de relaciones con públicos, de fidelización de mercados y otros.

De esta manera, la organización es como un sistema complejo de redes que se interrelacionan a diario y que necesitan estar continuamente en comunicación de una manera clara, veraz y eficiente, es un escenario de coexistencia permanente que requiere de la mejor y más clara comunicación que pueda darse entre dos o más individuos, una comunicación en donde debe considerarse a cada persona como un mundo particular y exclusivo, con características especiales que hagan de cada uno de ellas, una parte importante en el gran engranaje de cualquier grupo social definido.

En nuestro país, ya se puede observar como las empresas están interesándose en tratar el tema del clima organizacional y de sus diversas variables; de modo que se diversifica, se implementa o se crea inclusive áreas de apoyo al departamentos de las organizaciones, quienes tiene el cargo exclusivo de organizar los procesos de calidad de la empresa y de medir el cumplimiento o productividad de sus colaboradores; interactuando al lado de ellos, comunicándose y prestando atención a sus diversas necesidades; brindando apoyo y las herramientas necesarias para que desarrollen su labor de manera eficiente y en las mejores condiciones posibles.

Estas empresas están comprendiendo el tema del recurso humano, es decir, que el principal recurso con el que cuentan son sus trabajadores, a la vez que es muy importante mantener una buena relación y comunicación con ellos.

La comunicación en una organización no solo debe ser buena sino eficaz; una adecuada comunicación requiere que tanto el emisor del mensaje como su receptor comprendan perfectamente la información que ha sido transmitida. En algunos casos, dentro de las organizaciones

por causa de una mala comunicación se pueden llegar a cometer errores que incluso pueden originar conflictos tanto internos como externos.

Del mismo modo, Monroy (2013), manifiesta lo importante que es la comunicación hacia la opinión pública, es la comunicación interna orientada al asociado o trabajador. Asimismo, la comunicación es lo que diferencia a un empresario asociado a una organización de otro que no lo está, estriba en que el primero es alguien informado y se siente debidamente representado.

En la Tienda Metro de La Molina, el tema de la comunicación se presenta como una aparente debilidad, pues esta no se desarrolla de manera eficiente. Siendo solo esta una sucursal de la empresa en Lima, esta sede ubicada en la Av. La Molina Nro.1068 esquina con las Zorzamoras, que brinda ventas al por menor y servicio al detalle y que cuenta con ciento cincuenta trabajadores, incluyendo a su administrador, muestra serias deficiencias en cuanto a su nivel de comunicación organizacional. Si bien es cierto existen fuertes vínculos de amistad entre sus trabajadores (lo cual es señal de una buena comunicación horizontal), esta no se da en la misma medida entre jefe-subordinado (comunicación descendente y ascendente). Los trabajos o asuntos relevantes que ameritan un tratamiento especial o urgente, no son comunicados por los jefes, o se informan a destiempo, o se transmiten de forma incorrecta; generándose así equivocaciones o demoras en el servicio, lo cual conlleva al reclamo por parte de los clientes y finalmente originarse conflictos; el personal discute entre sí, pues en el papel, todos se consideran inocentes y solo buscan culpar a los demás. Es decir que se genera un pésimo clima o ambiente de trabajo, que no hace sino perjudicar aún más a la producción de la empresa, de modo que estas situaciones no generan un buen trabajo en equipo.

En este contexto ¿podríamos afirmar que la comunicación que se emplea en la Tienda Metro La Molina es la más adecuada? ¿Qué sus trabajadores comprenderán realmente el concepto, importancia y

trascendencia de esta variable para la correcta aplicación de los procesos y por ende la mejor productividad de la empresa?

Tales interrogantes son algunas de las que el presente trabajo pretende investigar para así tener un mejor panorama de nuestra realidad y detectar posibles factores negativos que a corto o largo plazo pueden convertirse en amenazas considerables para la empresa.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre comunicación organizacional y trabajo en equipo en los colaboradores de la tienda Metro la Molina 2018?

1.2.2. Problemas específicos

1. ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación organizacional y equipos formales en los colaboradores de la tienda la tienda Metro la Molina 2018?
2. ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación organizacional y equipos informales en los colaboradores de la tienda la tienda Metro la Molina 2018?
3. ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación organizacional y equipos de alto desempeño en los colaboradores de la tienda la tienda Metro la Molina 2018?
4. ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación organizacional y equipos auto administrativo en los colaboradores de la tienda en la tienda Metro la Molina 2018?

1.3. Justificación y aportes de estudio

La presente investigación tuvo interés de fundamentar y poder brindar solución a la problemática planteada. En la actualidad hay que

ser dinámicos y precisos en el análisis y presentación de propuestas sabiendo a ciencia cierta cómo se genera cambios para brindar una solución, por tal motivo es necesario concientizar a todas las personas de la organización sobre la importancia de los resultados esta investigación, en ese sentido se presenta la siguiente justificación.

a. Justificación teórica

Desde el punto de vista teórico se justifica la presente investigación, porque la empresa se ha preocupado por desarrollarse en ambientes netamente competitivos, requiriendo la consolidación de una mejor información, como una característica de una comunicación hacia el interior de la empresa.

El aporte de diversas teorías y enfoques acerca de la variable en estudio: comunicación organizacional; nos permiten contar con las herramientas necesarias para conocer y entender sus diversas características. Para la variable Comunicación organizacional se trabajó con los autores Stoner, J.A., Freeman.

En tal sentido, consideramos que fue un gran aporte para el desarrollo de nuestra investigación acerca de los posibles problemas de comunicación que existen dentro de la tienda Metro la molina. Para la variable trabajo en equipo con los autores. autores Robbins y Coulter (2010).

b. Justificación metodológica

Partiendo desde el punto de vista metodológico se justifica porque la investigación se centra mediante un enfoque descriptivo correlacional, con un diseño no experimental, solo se describe y plantean estrategias sociales, eso permitió determinar los niveles de comunicación y trabajo en equipo del colaboradores de la tienda Metro La Molina 2018.

También consideramos que la clave fundamental del estudio fue la observación; porque de esta manera se logró conocer y determinar la efectividad de la comunicación y las barreras o problemas que obstaculizan su proceso dentro de la organización.

c. Justificación epistemológica (práctica)

El trabajo de investigación es del nivel descriptivo correlacional, con un enfoque cuantitativo, se ha cumplido con los pasos del método científico. Es un estudio que nos permitió conocer más a fondo (sobre datos reales), si existe realmente o no, una buena comunicación dentro de la tienda Metro la Molina.

Toda investigación de esta índole, es sin lugar a duda muy positiva para una organización, pues permitió a los administradores y jefes centrarse en la realidad sobre el clima laboral de su entorno; proporcionándoles además las herramientas necesarias para una correcta toma de decisiones; que contribuyan a solucionar o mejorar situaciones negativas, que podrían afectar directa o indirectamente a toda la organización.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Determinar la relación entre comunicación organizacional y el trabajo en equipo en los colaboradores de la tienda Metro de la Molina 2018.

1.4.2. Objetivos específicos

1. Conocer la relación entre la comunicación organizacional y equipos formales en los colaboradores de la tienda Metro La Molina año 2018.

2. Conocer la relación entre comunicación organizacional y equipos informales en los colaboradores de la tienda Metro de la molina año 2018.
3. Conocer la relación entre la comunicación organizacional y equipos de alto desempeño en los colaboradores de la tienda Metro de la Molina año 2018.
4. Conocer la relación entre la comunicación organizacional y equipos auto administrativos en los colaboradores de la tienda Metro de la Molina año 2018.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes nacionales

Dávila (2014), indica en su tesis titulada: “Relación del trabajo en equipo con la cultura organizacional de los trabajadores de la Unidad Ejecutora N° 400 Ministerio de Salud. MINSA. Tarapoto. Periodo 2012 - 2013”, en la Universidad Nacional de San Martín, para optar el título profesional de licencia en administración, en su tesis su objetivo general es: Determinar la relación del trabajo en equipo con la cultura organizacional de los trabajadores de la Unidad Ejecutora N° 400 Ministerio de Salud. Minsa. Tarapoto. Periodo 2012 – 2013. La metodología utilizada posee un diseño correlacional con un método de investigación descriptivo y su forma es inductivo – deductivo. Se llegó a las siguientes conclusiones:

1. El recurso humano se encuentra identificado y comprometido y participa en la formulación, logros y evaluación de los objetivos común de la organización identificándose con el trabajo en equipo y desarrolla la comunicación Asertiva de manera eficiente la cual permite un ambiente que implanta acciones que genera productividad.
2. La organización posee una fuerte cultura organizacional los cuales demuestran en las dimensiones es decir transmiten valores, amabilidad, innovación y están de acuerdo, cooperan y se agradan unos a otros para brindar un servicio calidad.
3. Según análisis realizado, en la Unidad Ejecutora N° 400 Ministerio de Salud, MINSA. Tarapoto; existe una buena relación del trabajo en equipo con la cultura organizacional, lo cual demuestra los resultados obtenidos mediante las encuestas realizadas a los trabajadores.

López (2015), indica en su tesis titulada: “La comunicación organizacional como ventaja competitiva en la municipalidad provincial de Andahuaylas, 2014”, en la Universidad Nacional José María Arguedas, para optar el título profesional de licenciado en administración de empresas, teniendo como objetivo general: Argumentar la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014. La metodología utilizada posee un enfoque cuantitativo, de diseño descriptivo y tipo no experimental. Se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Siendo el objetivo general “argumentar la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014”; entonces de acuerdo a los resultados se tiene con el porcentaje más alto, un 35,4% de los trabajadores manifiestan que la comunicación organizacional es débil y no es vista como ventaja competitiva en la municipalidad; por lo tanto se puede afirmar de la hipótesis, que no existe una comunicación organizacional moderada como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014. Los resultados demuestran que se tiene que mejorar varios aspectos de la comunicación organizacional para que sea una ventaja competitiva como el flujo de información, los tramites documentarios, los mecanismos que llevan a la toma de decisiones, las relaciones interpersonales; además de saber manejar los procesos administrativos planear, organizar, dirigir, y controlar de manera correcta los recursos de la institución.
2. Siendo el primer objetivo específico “argumentar la comunicación organizacional interna como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014”; entonces de acuerdo a los resultados se tiene con el porcentaje más alto, que el 44,4% de los trabajadores en sus tres clasificaciones afirman que la comunicación interna es débil, por lo tanto se da manifiesto de las hipótesis, que no existe una comunicación organizacional interna moderada como

ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014.

3. Siendo el segundo objetivo específico “argumentar la comunicación organizacional externa como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014”; entonces de acuerdo a los resultados se tiene con el porcentaje más alto, que el 39,7% de los trabajadores en sus tres clasificaciones afirman que la comunicación externa es débil , por lo tanto se puede afirmar de la hipótesis, que no existe una comunicación organizacional externa moderada como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014.
4. Siendo el tercer objetivo específico “argumentar la comunicación organizacional personal como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014”; entonces de acuerdo a los resultados se tiene con el porcentaje más alto, que el 39,0% de los trabajadores en sus tres clasificaciones afirman que la comunicación personal es débil, por lo tanto se puede afirmar de la hipótesis, que no existe una comunicación organizacional personal moderada como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014. Las ventajas competitivas de la comunicación organizacional en la Municipalidad se darían si se aplica de forma correcta los procesos administrativos, el flujo de información, los tramites documentarios, etc.; entonces de acuerdo a los resultados se tiene con el porcentaje más alto, que el 41,0% de los trabajadores en sus tres clasificaciones afirman que las ventajas competitivas de la comunicación organizacional se dan de una manera débil.

Avalos y Quintanilla (2015), realizaron su tesis titulada: Factores relevantes de gestión que influyen en la efectividad del trabajo en equipo del área de atención al cliente - Hospital Primavera de la ciudad de Trujillo en el año 2015, en la Universidad Privada Antenor Orrego (Trujillo

- La Libertad) para obtener el título profesional de licencia en administración, teniendo como objetivo general: determinar los factores relevantes de gestión que influyen en la efectividad del trabajo en equipo del Hospital Primavera en el área de atención al cliente del distrito de Trujillo. La metodología utilizada posee un diseño de investigación explicativa de corte transversal, la misma que llevo a las siguientes conclusiones:

1. Los factores relevantes de gestión que influyen en la efectividad del trabajo en equipo, de manera significativa tanto en lo que respecta en el cumplimiento de objetivos y calidad de servicio son: Las habilidades y destrezas, la comunicación y la cultura organizacional, tal como lo demuestra la prueba de chi cuadrado cuyo P es < 0.05 .
2. Existe una influencia significativa de la cultura organizacional en la efectividad del trabajo en equipo lo cual repercute en la calidad de servicio y el cumplimiento de objetivos, al mostrar los colaboradores compromiso, cultura orientada al cliente y la predisposición al resolver problemas.
3. La influencia del líder en la efectividad del trabajo en equipo en lo que respecta a calidad de servicio es significativa ya que los colaboradores tienen una orientación hacia una cultura de calidad al cliente por tratarse de una organización de servicio de salud, en tanto que el liderazgo es de carácter participativo dado que a la persona que se entrevistó manifiesto que participan con sus iniciativas y experiencias para el cumplimiento de los objetivos.
4. Existe una influencia significativa de la comunicación en la efectividad del trabajo en equipo a través de la calidad de servicio y el cumplimiento de objetivos, ya que los colaboradores califican como buena la comunicación en términos de fluidez, precisión y claridad.
5. Las habilidades y destrezas tienen una influencia significativa en la efectividad del trabajo en equipo traducido en un buen nivel de

calidad de servicio y cumplimiento de objetivos, ya que los colaboradores consideran que los objetivos son aceptados e internalizados por todos los miembros del área de atención al cliente, así como existe un reconocimiento por el logro de los mismos.

Las habilidades y destrezas de los colaboradores se ven fortalecidos por la capacitación continua en calidad de servicio al cliente, existiendo por tanto una respuesta rápida a las quejas de los usuarios.

Manzano (2017), indica en su tesis titulada: “La comunicación interna y el desempeño laboral del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador Agencias Puno y Juliaca-2016”, en la Universidad Nacional del Altiplano, para optar el título profesional de licenciado en administración. Teniendo como objetivo general: Determinar la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador- Agencias Puno - Juliaca 2016. La metodología utilizada posee un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y de diseño no experimental - deductivo.

Se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Según el estudio realizado el 36% de los encuestados afirman que la comunicación interna influye en su desempeño laboral, esto sustentado en el uso adecuado de los medios de comunicación interna, los tipos de comunicación y el uso de un canal que propicien iniciativas de mejora y que aumenten el compromiso por parte de los colaboradores hacia la organización.
2. Existen barreras de comunicación que interfieren en el flujo comunicación interna como las barreras personales, el 45% de los encuestados afirman que el miedo a dar malas noticias, el deseo de agradar al jefe o los malos hábitos al escuchar influyen en su desempeño laboral, por otro lado un 72% manifiestan que en la organización prima la comunicación informal, esta situación hace

que los encuestados se vean obligados a estar pendientes de los flujos de comunicación informal como el rumor, medio que dificulta la efectiva circulación de mensajes dado que la información puede ser manipulada de acuerdo a ciertos intereses.

3. Los factores motivacionales como el reconocimiento del trabajo (27%) solo son otorgados a los colaboradores que tienen algún tipo amistad con los directivos, lo que hace que los encuestados solo se limiten a cumplir con sus actividades sin esperar nada a cambio, sin embargo un 18% manifiestan su indiferencia, no les interesa la información emitida por las instancias respectivas, sin embargo el logro de las metas establecidas por la organización fomentan el trabajo en equipo, sin embargo, algunos colaboradores indican que son eficientes en su trabajo, pero necesitan de programas de capacitación y desarrollo profesional para mejorar su desempeño laboral.

Castillo (2018), indica en su tesis titulada: “Comunicación organizacional y satisfacción laboral en la empresa Sour Comunicaciones S.A.C. Lima - 2016”, en la Universidad Autónoma del Perú, para obtener el título profesional de licenciada en administración, teniendo como objetivo general: determinar la relación entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa Sour comunicaciones S.A.C. Lima – 2016. La metodología utilizada posee un enfoque cuantitativo, de diseño descriptiva - correlacional. La misma que concluye en lo siguiente:

1. En relación al objetivo general, se concluye que sí existe relación significativa muy alta entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral en la empresa Sour Comunicaciones S.A.C, Lima-2016.
2. En relación al primer objetivo específico, se concluye que sí existe relación significativa entre coordinar y la satisfacción laboral en los

colaboradores de la empresa Sour Comunicaciones S.A.C, Lima-2016.

3. En relación al segundo objetivo específico, se concluye que sí existe relación significativa entre la información obtenida por los colaboradores y la satisfacción laboral en la empresa Sour Comunicaciones S.A.C, Lima-2016.
4. En relación al tercer objetivo específico se concluye que existe relación significativa entre contribuir y la satisfacción laboral en la empresa Sour Comunicaciones S.A.C, Lima-2016.
5. En relación al cuarto objetivo específico se concluye que existe relación significativa entre la confianza y la satisfacción laboral en la empresa Sour Comunicaciones S.A.C, Lima-2016.

2.1.2. Antecedentes internacionales

León (2013), realizó la tesis titulada: “Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: un análisis del caso Bancolombia de Arauca”, en la Universidad Nacional de Colombia, idioma español, para optar el título profesional de magister en administración. Teniendo como objetivo general: Identificar los aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional en la empresa del sector financiero Bancolombia, Arauca. La metodología utilizada posee un enfoque mixto, es decir, cuantitativo - cualitativo, es de tipo explicativo - descriptivo.

La misma que concluye en lo siguiente:

1. El presente estudio de investigación permitió obtener a través del instrumento de medición implementado, una visión más amplia y profunda sobre la percepción de los empleados con referencia al clima organizacional de la empresa Bancolombia Arauca. Finalmente, se logró determinar las características de las

dimensiones señaladas para objeto de estudio, como se encuentran y cómo influyen cada una de estas en el clima organizacional.

2. Dentro la empresa Grupo Bancolombia se logró determinar según los análisis realizados, que existe un estilo de liderazgo Democrático, teniendo en cuenta que sus líderes muestran características transcendentales que determinan un manejo de dirección efectiva.
3. Los directivos y jefes del Grupo Bancolombia son considerados hoy día líderes expertos, optimistas y flexibles, que construyen relación de confianza y apoyo en sus equipos de trabajo, creando gente competitiva y comprometida con desempeños excelentes para lograr que la organización evolucione bajo una visión de vanguardia, con el propósito de crear valor económico, ecológico y social sostenible, cumpliendo así; con el principal objetivo de la organización.
4. Bancolombia se caracteriza por el manejo de una comunicación efectiva, factor que le ha permitido desenvolverse dentro de un entorno ampliamente competitivo y productivo, esto debido a la eficiencia de los equipos de trabajo con los que se compromete diariamente a desarrollar sus procesos organizacionales. El fenómeno de comunicación ha permitido en gran manera la integración, motivación y comprensión de todos los empleados para detectar, analizar y lograr con mayor eficiencia el cumplimiento de todas las actividades dirigidas.
5. Según análisis realizado, la empresa Bancolombia cuenta con un eficiente trabajo en equipo, lo cual lo demostraron los resultados obtenidos mediante las encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa.
6. Un recurso humano motivado, apoyado y comprendido genera equipos de trabajo consolidados y comprometidos para el cumplimiento de la misión establecida por la organización.

Bancolombia se caracteriza por contar con líderes que implementan acciones estratégicas que le han permitido generar un ambiente confortable y de satisfacción laboral, donde todos los equipos de trabajo diariamente ponen su máximo impulso y ahínco para cumplir con eficiencia todos los propósitos establecidos, este es el resultado de contar con una empresa innovadora, competitiva y en desarrollo organizacional.

7. El clima organizacional en la empresa Bancolombia es hoy una estrategia clara de crecimiento, lo que ha hecho una entidad competitiva, consolidada y enfocada a satisfacer plenamente las expectativas tanto para sus empleados como para su sector externo (clientes, proveedores, accionistas). Comprender y adelantar acciones que permitan conglomerar equipos de trabajos efectivos, son tareas estratégicas desarrolladas por un líder comprometido por un modelo de gestión en crecimiento rentable de un sistema bancario que busca contribuir al progreso y desarrollo de la economía de la región Araucana.

Finalmente, con los resultados obtenidos y análisis realizados del presente estudio investigativo se puede afirmar que las dimensiones estudiadas; Estilo de liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo aportan significativamente al clima laboral de la empresa Grupo Bancolombia, Arauca.

Díaz (2014), en su tesis titulada: “Comunicación organizacional y trabajo en equipo (estudio realizado en una Institución de Educación Superior en la ciudad de Quetzaltenango)”, en la Universidad Rafael Landívar, Guatemala, idioma español, para optar el grado académico de licenciada y título de psicóloga industrial/organizacional. Su tesis teniendo como objetivo general: Determinar la influencia de la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en una institución de educación superior en la ciudad de Quetzaltenango. La metodología utilizada es de tipo descriptivo.

La misma que concluyo en lo siguiente:

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

Balarezo (2014), en su tesis titulada: “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive”, en la Universidad Técnica de Ambato,

Ecuador, idioma español, para optar el título de ingeniero de empresas. Su tesis tiene como objetivo general: Estudiar la incidencia de una deficiente comunicación organizacional interna sobre el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive. La metodología utilizada posee un enfoque cualitativo.

La misma que concluye en lo siguiente:

1. Las falencias que presenta la comunicación organizacional interna está repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización.
2. La comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad de la empresa San Miguel Drive así como también en las actitudes de los trabajadores.
3. Muchos de los trabajadores de la empresa conocen muy poco los tipos de comunicación que existen dentro de la institución, y califica como regulares los medios de comunicación internos con los que cuenta San Miguel Drive.
4. La distribución de funciones afecta directamente sobre el trabajo en equipo y además hay que resaltar que el clima organizacional de la empresa San Miguel Drive no es el más adecuado para el correcto desenvolvimiento de los trabajadores.
5. Se concluye que la comunicación organizacional interna de la empresa San Miguel Drive no está cumpliendo las funciones que debería, como son generar identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa y tampoco fortalece las relaciones interpersonales entre los colaboradores.

Umaña (2015), en su tesis titulada: “Comunicación interna y satisfacción laboral (estudio realizado con personal de restaurante de comida gourmet)”, en la Universidad Rafael Landívar, Guatemala, idioma español, para optar el título psicólogo industrial/organizacional en el

grado académico de licenciada. Su tesis tiene como objetivo general: Determinar la influencia de la comunicación interna en la satisfacción laboral del personal de Restaurante de comida Gourmet. En cuanto a su metodología posee un enfoque cuantitativo y es de tipo descriptivo.

Se llegó a las siguientes conclusiones:

1. La comunicación interna del personal de Restaurante de Comida Gourmet influye en la satisfacción laboral de los mismos, pues al recibir los colaboradores instrucciones claras y relevantes para la ejecución de las tareas, se desempeñan con mayor eficiencia y entusiasmo.
2. Los colaboradores se sienten insatisfechos en su puesto de trabajo cuando la comunicación no fluye adecuadamente, lo cual repercute en su desempeño laboral al mostrarse descontentos con esta situación.
3. El restaurante de Comida Gourmet carece de comunicadores eficientes que contribuyan a una comunicación interna fluida y significativa para sus miembros en sentido descendente. Sin embargo el personal posee una concepción positiva sobre la comunicación horizontal, es decir la manera en que cada quien se comunica con sus compañeros de trabajo.
4. El personal no posee dificultades para comunicarse con su jefe inmediato y cuando ocurre algún inconveniente en la organización, la información es trasladada a las jefaturas para que se resuelva.
5. La comunicación descendente es menos efectiva en relación a la ascendente, puesto que la organización presenta limitaciones para comunicar al personal decisiones que afecten tanto a la empresa como a sus miembros, mientras que para los colaboradores es aparentemente sencillo dialogar con sus jefes inmediatos.

6. Los colaboradores del Restaurante de Comida Gourmet se sienten identificados con el puesto de trabajo que ocupan, a pesar de poseer poca autoridad para tomar decisiones.
7. El personal posee una actitud positiva ante su puesto de trabajo y las actividades que realiza, a pesar de que la motivación que recibe de la empresa no siempre es satisfactoria.

Aguilar (2016), en su tesis titulada: “Trabajo en equipo y clima organizacional (estudio realizado en colaboradores del Hotel del Campo de Quetzaltenango)”, en la Universidad Rafael Landívar, Guatemala, idioma español, para optar el título psicólogo industrial/organizacional en el grado académico de licenciado. Su tesis tiene como objetivo general: Determinar la relación del trabajo en equipo con el clima organizacional. La metodología utilizada posee un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo.

La misma que concluye en lo siguiente:

1. Se determina que el trabajo en equipo en esta organización está relacionado al clima organizacional, porque favorece la unidad de un propósito por medio de aportaciones de sus integrantes.
2. Los elementos que intervienen en la relación con el clima laboral son, la comunicación, el grado de confianza, la satisfacción laboral, el grado de cohesión con el grupo de trabajo, y la calidad de liderazgo.
3. Los aspectos propicios para desarrollar un clima laboral positivo son, el grado de confianza que los colaboradores tengan sobre su líder, capacitaciones constantes sobre la realización de su trabajo para el perfeccionamiento del mismo y la comunicación fluida de arriba hacia abajo.
4. Los factores que afectan el trabajo en equipo son el ruido, espacio, temperatura, iluminación por ser parte del ambiente en el que se desenvuelven, lo que impide desempeñar su trabajo con comodidad.

5. El trabajo en equipo no es reforzado en la empresa por un buen jefe que dirige las acciones de sus colaboradores, porque en ocasiones se ausenta de sus labores y no hay respuesta a las necesidades que se presentan.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Fundamentación teórica sobre la comunicación organizacional

La teoría de la Comunicación organizacional es amplia, daremos a conocer algunas definiciones por autores reconocidos como:

Según Robbins y Coulter (2014), afirman que “la comunicación es el proceso de transferencia y comprensión de significados. Es decir, si no se trasmite información o ideas, no se lleva a cabo la comunicación”. Para que la comunicación sea exitosa, es necesario que el significado se transmita y se comprenda.

Según Chiavenato (2011), indica que La comunicación es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos y que comprende transacciones entre ellas. En toda comunicación existen por lo menos dos personas, la que envía un mensaje y la que lo recibe. Las organizaciones no existen ni operan sin comunicación; esta es la red que integra y coordina todas sus partes. (p. 50).

Esto nos clarifica el hecho de que la comunicación es una herramienta de trabajo importante con la cual los individuos pueden entender su papel y se pueden desempeñar de acuerdo con lo que la organización espera de ellos.

Alcaraz (2006), nos explica que: “la comunicación organizacional viene a ser el proceso mediante el cual se produce un intercambio de información, juicios, hábitos, sensaciones, entre dos o más personas a través de un medio, sea, escrito, hablado u otros”.

Según Andrade (2010), nos señala que: “con el inicio y afianzamiento de la comunicación organizacional durante los últimos treinta años, como un ámbito de estudio y un campo funcional de la empresa, es la destacable prueba de que la comunicación es de gran importancia para las organizaciones”.

Para estos autores la comunicación organizacional, es un proceso, que tiene un inicio que se genera cambios para brindar una serie de información con un fin, cuya función es afianzar a través de la comunicación en las organizaciones.

Para Castro (2012), en sus estudios en la materia nos indica que: la comunicación organizacional es una de las principales causas en el funcionamiento de las empresas, es un instrumento, un componente clave en la organización y juega un papel fundamental en el mantenimiento de la institución. La actividad de la comunicación organizacional es factible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y jerarquías del medio; entre los miembros de la organización se establecen conductas típicas de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo.

Por otro lado, Rebeil (2010), considera que “la comunicación organizacional es como un proceso por el cual un individuo o una de las unidades de la organización se manifiesta o se pone en contacto con otro individuo u otra unidad”.

A criterio de García (2011), nos señala que: “la comunicación organizacional está direccionada al grupo de individuos que forman un grupo o una institución y que están directamente vinculadas con ella. En el caso de una organización o empresa, está integrado por accionistas, directivos, empleados, contratistas, etcétera”.

Para entender mejor a la comunicación organizacional, está direccionada y vinculada a ciertos grupos que conforman una institución para fines comunes.

Para Alicea (2003), nos indica que la comunicación organizacional podría definirse como: el conjunto de mensajes, sea verbal o escrito, que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y su medio. Es decir, los mencionados mensajes se intercambian entre los miembros de la organización y su medio; estos mensajes se pueden transmitir en diferentes niveles y de diversas maneras, verbalmente, escrito y otro medio.

Por otro lado, la comunicación organizacional es tratada a través de un conjunto de diversas formas de comunicación, donde sus integrantes intercambian mensajes para una eficaz comunicación.

Según Enrique (2011), bajo su criterio nos señala que cuando se trata de comunicación organizacional dentro de una organización, se hace referencia a un sistema complejo compuesto por información y relación. No solamente se trata de enviar mensajes a través de cualquier medio, sea verbal o escrito, sino de saber conjugar las variables de modo que la comunicación impacte y produzca los resultados perseguidos tanto por la organización, como por cada individuo al interior de esta y que sirva como mecanismo social para el fortalecimiento de relaciones tanto a nivel interno como externo.

Por otro lado Domínguez (2011), nos indica que los estudios organizacionales han obtenido un interés especial para quienes intentan comprender el interior de las empresas, que para ello se requiere de un conjunto de elementos que permitan a la misma el éxito, dentro de estos factores de interés se encuentra la comunicación organizacional, ya que mediante ésta se genera un sistema por el cual se dirige la información a los miembros de la empresa.

Continuando con Domínguez, en sus estudios realizados realiza una serie de enunciados del porqué es necesaria la comunicación dentro de una organización:

- Guía hacia a una mayor efectividad.
- Ayuda a que las personas sean tomadas en cuenta.
- Posibilita que los miembros puedan sentir que participan en la empresa y desarrolla la motivación para tener un buen desempeño.
- Desarrolla el compromiso con la organización.
- Se logra mejores resultados entre las relaciones y entendimientos de los colegas, jefes y subordinados así como las personas dentro y fuera de la empresa.
- Ayuda a los miembros o empleados a entender la necesidad de cambiar, de cómo manejarlo y cómo reducir la resistencia al cambio.

Según Ávila (2004), nos señala que: “la comunicación es la disposición que tiene toda persona que se relaciona en un determinado ambiente, es el intercambio de percepciones o reflexiones entre dos o más personas”. Asimismo, es tal vez la comparación más común en la literatura especializada, luego de la amplia aceptación de que goza la concepción metodológica de las organizaciones. De no ser así, por su dependencia cambiada al respecto de las comparaciones organizacionales y cibernéticas, de segundo orden, podría parecer cambiada de raíz.

Continuando con Ávila, nos demuestra que: en las aproximaciones que se utilizan se emplean la comparación técnica y se considera a la comunicación como una herramienta, sujeto a un uso

racional guía a ciertas finalidades preestablecidas y administradas por un líder especialista:

a) La comunicación como instrumento

La comunicación es percibida como un instrumento de sugestión o un elemento de control entre un agente y un público, aparece la metáfora del instrumento. Como metáfora técnica, su utilización es cuantiosa, presentándose en una mirada de textos teóricos y de investigación.

Asimismo, la comunicación es puesta al servicio de los fines organizacionales de la entidad u organización, solo que por intermediación de agentes que determinan tanto el carácter de los fines como de los medios y modos para ejecutarla.

b) La comunicación como habilidad

En este punto, la comunicación es muy cercana al enfoque instrumental de la comunicación, vale la redundancia, ya que esta metáfora se refiere a las capacidades y competencias que los miembros de las organizaciones deben tener o desarrollar para ser mejores comunicadores, lo que equivale decir, managers efectivos. En este punto metódico, la comunicación se establece por una serie de procedimientos, disposiciones y actitudes que los actores ponen en ejercicio en sus relaciones frecuentes como sujetos organizacionales.

c) Comunicación como variable

En este punto, el orden de esta metáfora es más cercano a lo metodológico, es decir, se refiere a ver a la comunicación como si, pero también es una forma de encararse con ella. Aquí los temas primordiales son:

- 1) Contextuales comunicativos, es decir, que actúan sobre la estructura organizacional.
- 2) Qué se puede hacer con la comunicación variable independiente, es decir, como componente cultural y en general, como subsistema informativo, que afecta el arreglo funcional y las prácticas productivas y gerenciales de una organización. Y segundo, la comunicación es vista como variable dependiente, determinado por el orden jerárquico y leal de la organización y dispuesto a la formalización. La distancia entre ambas es amplia, aunque concurren en una forma de tratamiento que al operar por fuerzas opuestas a elegir opciones mutuamente excluyentes.

Por otro lado, para Davis citado en Flores de Gortari (1998), nos señala que, una organización con una comunicación favorable tiende a producir una mayor satisfacción laboral e incluso un mejor desempeño de sus empleados. Entonces, a partir de la comunicación organizacional, las personas entenderán mejor su trabajo, se sentirán más identificados y participarán dentro de una organización.

Del mismo modo, Chiavenato (2014), nos enseña que en la teoría de las relaciones humanas, la comunicación es trascendental para las relaciones interpersonales y para demostrar con claridad a los subalternos las razones de las decisiones que se adoptan. Estos deben recibir de los superiores un flujo de comunicación continuo que satisfaga sus necesidades y a su vez, los superiores deben recibir de los de los subordinados, es sistema es un flujo de comunicación capaz de brindarles una idea precisa de lo que sucede.

Asimismo, Barnard, Swindle, Pelayo, & Sanchez (1991), en sus estudios nos señalan que las organizaciones no son ajenas a los avances tecnológicos y al estudio de las comunicaciones por eso en las organizaciones se adquiere una gran interés por desarrollar un sistema

de comunicación, tal como parece demostrar la conclusión a la que llegan distintos autores: aproximadamente el 80% del tiempo de los gestores de las organizaciones se dedica a solventar cuestiones en las que la comunicación tiene una incidencia decisiva.

De tal forma, que esta afirmación encausa claramente la idea de esta investigación puesto que destaca la importancia de la comunicación entre los jefes y sus subordinados. Es decir, tanto el jefe como el subalterno deben sostener en todo momento una fluida y clara comunicación para tener perfectamente definida la idea de lo que se busca lograr. Además, esto contribuye a que exista una excelente relación entre los trabajadores y sus superiores y que también sirva de motivación para el colaborador, pues lo hace sentir parte del equipo de trabajo.

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012), nos señalan que en las empresas de la actualidad la información debe circular más rápido que nunca, debido a que basta con una breve interrupción en una línea de producción de rápido movimiento podría ser muy costosa en términos de pérdidas productivas; por lo tanto, es esencial comunicar rápidamente los problemas de producción para tomar una acción correctiva.

Hasta este punto, lo que sostienen los autores es muy acertado, hoy en día por el tema de la globalización la información fluye con mayor rapidez a través de los diversos canales de comunicación. Por tal motivo, las empresas deben adoptar medidas e idear estrategias para obtener una comunicación interna eficiente y eficaz, que permita satisfacer en todo momento las necesidades de sus clientes.

De otro lado, Homs (1998), manifiesta que, “la comunicación organizacional, es una actividad que tiene como finalidad la creación y mantenimiento de un concepto positivo a través del trabajo planificado y sistematizado de difusión de información”.

Asimismo, Martínez (2009), nos señala que, la comunicación organizacional es un instrumento de trabajo que posibilita el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la de la organización. Asimismo, la comunicación dentro de las organizaciones es fundamental para el cumplimiento eficaz de sus objetivos. Es un medio que, en conjunto, permite el desarrollo de sus integrantes para enfrentar los retos y necesidades de nuestra sociedad.

La comunicación organizacional es una herramienta útil de trabajo que posibilita la información en forma eficaz para el logro de los objetivos de la organización. Además, facilita el desarrollo de sus miembros que los conforman.

Para Andrade (2005), indica que la comunicación organizacional debe entenderse de tres formas:

1. Como un fenómeno, es decir, como un conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización; asimismo, entre ésta y los diferentes públicos de su entorno.
2. Como una disciplina, es decir, que tiene como objetivo estudiar la forma en que se da el fenómeno de comunicación dentro de las organizaciones, así como, entre estas y su medio.
3. Como un conjunto de técnicas y actividades dirigidas a facilitar y acelerar el tráfico de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o entre la organización y su entorno, con la finalidad que se cumplan mejor y más aprisa sus objetivos.

Al respecto Fernández (1999), nos señala, que la comunicación aplicada en las organizaciones se denominada comunicación

organizacional. Esta comunicación se da forma natural en toda organización, cualquiera que sea su flujo, tipo o su tamaño y en consecuencia no será factible imaginar una organización sin comunicación. Este plano, no da una visión de la comunicación organizacional, es decir, el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio. De igual modo, expresa que la comunicación organizacional se entiende también como aquel conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, y entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el objetivo de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

Continuando Fernández, manifiesta que esta técnica y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de estos sistemas de comunicación se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

Sin embargo, Fernández, Andrade, Maass y Ruiz (2006), nos señalan que la comunicación organizacional es un fenómeno donde el intercambio de información es amplio para los integrantes que conforman una organización y su entorno, las medidas que se adoptaran para el manejo de la comunicación organizacional pueden ser las técnicas o actividades que se crean convenientes para el mejor manejo de esta. Asimismo, el éxito de una organización se debe a un buen manejo de la comunicación, ya que esta última es trascendental para una organización.

Por su lado, Andrews y Baird (2000), señalan que la comunicación organizacional, es la técnica en la que no hay una iniciación clara, ni un final determinado y donde siempre se refleja lo procedente e influye en lo que sigue.

Para Fernández (2001), conceptualiza la comunicación organizacional, como un conjunto de métodos, técnicas y actividades orientadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se transmiten entre los miembros o entre la organización y su medios a bien de influir en la opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con la finalidad de que la comunicación cumpla mejor y más rápido con sus objetivos.

Por su lado, Hall y Fernández (1996), nos manifiestan que la comunicación dentro de las organizaciones se fundamenta en una actividad dinámica y en cierta forma en un constante flujo, pero que mantiene un cierto grado de identificación de estructura, no obstante se debe estimar que esta estructura no es fija sino cambiante, y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización, por ello las comunicaciones en las organizaciones deben proporcionar información necesaria con los tonos emocionales apropiados para todos los integrantes que necesiten el contenido de las comunicaciones.

2.2.1.1. Dimensiones de la comunicación organizacional

1. Tipos de comunicación

Según García (2011), nos dice que la comunicación organizacional está dirigida hacia un grupo de personas que conforman una organización o institución y que están directamente asociadas con ella. Para el caso de una empresa, está conformado por accionistas, directivos, empleados, contratistas, etc.

Para Robines (2009), señala que la comunicación dentro de una organización esta conceptualizada como formal o informal:

a) Comunicación formal

Se llama comunicación formal aquella que tiene lugar por los acuerdos de trabajo organizacionales prescritos. Como por ejemplo, cuando un alto funcionario solicita a un empleado que cumpla una tarea, esa es una comunicación formal; también lo es cuando un empleado le informa un problema a su superior.

b) Comunicación informal

Es la comunicación organizacional no definida por la jerarquía estructural de la organización. Cuando los empleados conversan entre sí en el comedor o caminan por los pasillos de la empresa, están desarrollando una comunicación informal. Los empleados forman amistades y se comunican unos con otros. Este sistema posibilita que los empleados satisfagan su necesidad de interacción social y mejora el desempeño de una organización ya que genera canales alternativos de comunicación que son a menudo, más rápidos y más eficientes.

Conforme a estas definiciones entendemos que la comunicación puede aplicarse bajo distinta tipología sea la formal y la informal; y que ésta última, es decir, la informal por su rapidez y por la forma más directa en que se realiza, puede llegar a ser incluso más eficiente y productiva.

Por otra parte, Echeagaray (2010), define los tipos de comunicación de la siguiente forma:

a) El canal formal

El canal formal es la forma de comunicación que de forma expresa la establece la organización, mediante directivas, manuales, reglamentos, etc., y que generan todo un sistema con la finalidad de ser utilizado por todos los miembros de la organización.

b) El canal informal

El canal informal es un tipo de comunicación que se expresa dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los miembros de la organización. Se le da un grado alto de credibilidad y por lo general está relacionada con asuntos de índole personal acerca de individuos o grupos de la organización.

Formas de comunicación

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012), en sus estudios nos indican que existen diferentes formas de comunicación, estas son:

a) La comunicación escrita

La comunicación escrita tiene la ventaja de suministrar observaciones, registros, referencias y defensas legales. Se puede generar con cuidado un mensaje y luego dirigirlo a una gran audiencia mediante un medio masivo. Este tipo de comunicación también puede favorecer la uniformidad en las políticas y los procedimientos, y en algunos casos reducir costos.

La comunicación escrita establece el medio formal que evidencia una información. Sin embargo, algunos autores también resaltan sus desventajas, pues los mensajes escritos pueden crear desproporcionadas cantidades de papel, o extraviarse en la bandeja de entrada del correo electrónico, o tener una mala expresión conteniendo errores de redacción. En consecuencia, la comunicación se verá afectada ya que tomará tiempo saber si el mensaje fue recibido y entendido de manera apropiada.

b) La comunicación oral

La comunicación oral tiene una principal ventaja y es que facilita el rápido intercambio con realimentación inmediata. La transmisión de información entre las personas se logra hacer

preguntas y aclarar puntos, es decir, en una interacción frente a frente y se puede notar el efecto. Como por ejemplo: en una reunión con el superior se puede dar al subordinado una sensación de importancia. Es indiscutible que las reuniones informales o planeadas contribuyen a comprender los problemas.

Asimismo, la comunicación oral facilita que exista una mayor interacción dentro de una organización. Como lo señalan los autores, permite o hace posible que la comunicación sea más clara y eficaz entre el emisor y el receptor. Por otro lado, la comunicación oral también tiene desventajas, ya que no siempre se ahorra tiempo. Como por ejemplo: en una reunión en donde la comunicación es deficiente no se logra el resultado o acuerdo alguno y que al final pueden producir costos en términos de tiempo y dinero.

c) La comunicación no verbal

En la comunicación no verbal, las personas se comunican de distintas formas. Al respecto, lo que alguien diga podría verse reforzado o contradictorio por su comunicación no verbal, como los gestos corporales o las expresiones faciales. Es de esperarse que la comunicación no verbal apoye a la verbal, pero no siempre es así. Como por ejemplo: un alto directivo autoritario puede golpear la mesa con la palma de su mano al anunciar que se aplicará la administración participativa, este tipo de manifestación podría verse como una comunicación ineficiente que seguro creará una carencia de credibilidad.

Entonces, es incuestionable que la comunicación no verbal puede apoyar o contradecir a la comunicación verbal, y dar lugar a que las acciones por lo general hablan más fuerte que las palabras.

a) Comunicación descendente

Según Robbins (2009), nos señala que, es cualquier comunicación que emana de un alto directivo a los empleados. Se utiliza para informar, dirigir, organizar y evaluar a los empleados. Cuando un alto directivo establece las metas de sus empleados hacen uso de la comunicación hacia abajo o descendente; asimismo, cuando dan a sus empleados las descripciones de sus puestos, les informan políticas y procedimientos organizacionales, señalan algunos problemas que requieren ser atendidos o evalúan el desempeño de los empleados.

Para Robbins y Judge (2013), en sus estudios nos indican, que la comunicación que se origina desde el nivel de un grupo u organización hasta un nivel inferior se designa comunicación descendente. La utilizan los líderes y altos directivos de grupos para establecer metas, dar instrucciones sobre el trabajo, enseñar las políticas y los procedimientos, indicar los problemas que necesitan atención y brindar retroalimentación acerca del desempeño.

Como nos muestra el autor, la comunicación descendente compromete todos los mensajes que emanan de la dirección hacia los empleados. El reconocimiento, la autoridad y la tradición, son demostrados en las comunicaciones descendentes; quienes ocupan puestos de alta dirección se interesan naturalmente por la eficacia de las comunicaciones hacia los demás miembros de la organización. En la mayoría de las comunicaciones descendentes nacen mensajes de tarea o de mantenimiento, que se relacionan con directivas, objetivos, procedimientos, políticas, etc.

Goldhaber (1984), nos señala que se puede tener comunicaciones descendentes como las que marcan el equilibrio y establecen el medio ambiente necesario para que las comunicaciones ascendentes sean eficientes.

Por otro lado, Ansele (2010), nos indica que podemos considerar los problemas más usuales que afectan a la comunicación descendente a:

- La confianza excesiva en la comunicación escrita y en las tecnologías como medios de transmisión informativa dentro de la organización.
- Déficit en el número de interacciones frente a frente.
- Sobrecarga o insuficiencia informativas.
- Cantidad suficiente de mensajes, aunque de baja calidad de sus contenidos.
- Bajo nivel de confianza en los superiores jerárquicos o inoportunidad del mensaje.

Asimismo, Ivancevich, Gibson, Donnily y Konopaske (2011), nos señalan que, la comunicación descendente emana desde los individuos de los niveles jerárquicos superiores hacia quienes están en los inferiores; las maneras más comunes son las instrucciones del trabajo, memorandos oficiales, establecimiento de instrucciones laborales, procedimientos, manuales y publicaciones de la organización.

b) Comunicación ascendente

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012), señalan que la comunicación ascendente se traslada desde los subalternos hacia los superiores y sube por la jerarquía organizacional. Pero algunas veces con algunos inconvenientes, que a menudo los directivos entorpecen este flujo en la cadena de comunicación, ya que envían los mensajes y no transmiten la información

necesaria convirtiéndose en noticia desfavorable; sin embargo, su transmisión objetiva es fundamental para propósitos de control.

Acotando la conceptualización del autor, se puede señalar que la comunicación ascendente, tiene como consecuencia mejorar la autoestima, aptitudes y las actitudes de los integrantes de la organización; ayudan a estimular su participación para la elaboración de políticas operativas aplicables a la organización. Asimismo, posibilita la aceptación de las decisiones tomadas, estimulando a los empleados a contribuir en el proceso de toma de decisiones. Las actividades de comunicación que usualmente se incorporan en las comunicaciones ascendentes son: asesoramiento, sistema de recomendaciones, encuestas de opinión, cartas de los empleados, asambleas, etc.

Según Robbins y Judge (2013), opinan que la comunicación ascendente brota hacia un nivel superior del grupo u organización. Se utiliza para brindar retroalimentación a los altos directivos e informarles acerca del progreso de las metas y problemas actuales. La comunicación ascendente nos permite que los altos directivos conozcan los sentimientos de los miembros de la organización acerca de su puesto de trabajo, acerca de sus colegas y acerca de la organización en general. Los altos directivos también emplean la comunicación ascendente para obtener ideas de cómo mejorar las cosas.

Por otro lado, Goldhaber (1984), define a la comunicación ascendente como mensajes que fluyen del personal subalterno hasta los superiores, usualmente con la finalidad de formular preguntas, proveer retroalimentación y hacer recomendaciones.

Asimismo, Ansele (2010), propone que la comunicación ascendente está formada por aquellos mensajes que emana de

los subalternos a los superiores. Por otro parte, los asuntos y actividades que abarca la comunicación ascendente son: recomendaciones, propuestas acerca de sistemas de discusión de temas que pertenezcan el día a día de la empresa, sugerencias y quejas, transmisión de estados de opinión de los subordinados, cartas de los empleados, reuniones conjuntas superior – subalterno, etc.

Por otro lado, Ivancevich, Gibson, Donnily y Konopaske (2011), nos señalan que la comunicación ascendente emana desde los niveles inferiores a los superiores de una organización sus formas más usuales son los buzones de sugerencia, reuniones grupales y procedimientos de apelaciones o quejas.

c) Comunicación horizontal

Según Robbins (2009), define la comunicación horizontal lo que se da entre los miembros de una organización en un mismo nivel organizacional. En la actualidad, frecuentemente se necesita la comunicación horizontal para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación. Por ejemplo: dentro de los equipos multifuncionales se dependen de esta clase de interacción de comunicación. No obstante, podría aparecer conflictos si los subalternos no mantienen a los altos directivos informados sobre las decisiones o acciones que han tomado.

Recordemos la definición del autor, la comunicación horizontal es el intercambio de mensajes entre miembros de una organización que encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización.

Algunos objetivos de la comunicación horizontal dentro de la organización, tenemos:

- Coordinación de la tarea: los altos directivos pueden reunirse para debatir el aporte de cada área para la obtención de los objetivos.
- Resolución de problemas: los miembros de cada área, podrían reunirse para discutir acerca de cómo resolver situaciones desfavorables.
- Participación en la información: los miembros de distintas áreas podrían reunirse para proporcionar nuevos datos.
- Resolución de conflictos: los miembros de un departamento podrían reunirse para discutir un conflicto propio a su departamento, o a distintas áreas.

Asimismo, Goldhaber (1984), define a la comunicación horizontal como el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización.

Por otro lado, Ivancevich, Gibson, Donnily y Konopaske (2011), señalan que la comunicación horizontal emana entre las diversas áreas funcionales dentro de una organización, imprescindible para coordinar y constituir las diversas funciones organizacionales.

d) Comunicación diagonal

Según Robbins (2009) nos señala que la comunicación diagonal es aquella que cruza las áreas de trabajo y los niveles organizacionales. Por ejemplo: cuando un empleado de abastecimiento se comunica inmediatamente con el gerente de ventas para hablar sobre el problema de un cliente (observe la diferencia entre las áreas de la organización y en los niveles organizacionales) se entiende que se está llevando a cabo una comunicación diagonal. Debido a su eficacia y rapidez, la comunicación diagonal puede ser beneficiosa.

Continuando con la acotación del autor, la comunicación diagonal se produce entre individuos o áreas que no están al mismo nivel de jerarquía. Asimismo, les proporciona a los individuos variada información para participar en la solución de problemas con personal de otros niveles dentro de la organización. Del mismo modo, constituye una forma rápida de comunicación, ya que evita pasar a través de un sistema de comunicación expreso y cargado.

Por otra parte, Ivancevich, Gibson, Donnily y Konopaske (2011), nos señalan que la comunicación diagonal es el conducto de la comunicación que menos se emplea ya que pasa por diferentes jerarquías de una organización. Este tipo de comunicación es importante en situaciones en donde los miembros no pueden comunicarse de forma eficaz por las demás direcciones.

Barreras de la comunicación

a) Actitud defensiva

Según Koontz y Weihrich (2012), nos indican que la desconfianza puede originarse a un conducta involuntaria del superior por una experiencia pasada en la que se penalizo al subalterno por reportar de forma honesta a su superior información desfavorable pero cierta. De igual forma, las amenazas ya sean reales o falas, las personas se inclinan a cerrarse, a inclinarse a una actitud defensiva o distorsionar la información. Con respecto, a esta actitud, lo que se necesita es un clima de confianza factible que facilite una comunicación abierta y sincera.

Asimismo, el autor señala que algunas veces las personas sienten que se les está amenazando y optan por reaccionar de forma que dificultan la comunicación efectiva y

reducen su capacidad de lograr un mutuo entendimiento. Y como resultado, se tornan defensivos y agreden con sus comentarios a otras personas.

b) Distorsión semántica

Arbaiza (2011), en sus estudios nos señala que los impedimentos semánticos son las restricciones que surgen de los símbolos que se utilizan en la comunicación. Asimismo, los símbolos, señales, gestos o palabras pueden tener diferentes sentidos para las personas comprometidas en el proceso de la comunicación, deformando así el verdadero significado.

c) La filtración

Según Robbins (2009), nos indica la valla de la filtración es la manipulación deliberada de la información para que parezca más favorable al receptor. Por ejemplo, se filtra la información que cuando un subalterno le dice a su superior lo que este quiere oír.

Asimismo, el autor nos acota que la filtración se refiere a la modificación de la información conforme pasa por cada miembro de una cadena ascendente de transmisores de manera que se adecua a lo que se cree que los receptores desean percibir. Se debe agregar que, en cada transmisión se puede introducir algún recorte o realce para que el mensaje no se muestre tan severo o nocivo.

d) Lenguaje

Según Guzmán (2012), nos señala que hay dos elementos que predominan en el lenguaje que utiliza cada individuo y en la interpretación que se le da a las palabras, estas son los precedentes culturales y la educación. De modo que, las palabras tienen un significado diferente para cada individuo; así

como, cada individuo es de una organización de distinta procedencia. Aquí los grupos de individuos de las diferentes áreas tienen especialistas que crean sus palabras propiamente técnicas.

Para Robbins (2004), acotando además de los dos elementos señalados en el párrafo arriba por Guzmán (2012), se le suma un tercer elemento que es la edad. En una organización sus empleados proceden de distintos lugares, tienen distintas edades y poseen diferentes tipos de discurso. Aun los empleados que trabajan para la misma organización, pero en áreas distintas manejan diferente léxico, es decir, vocabulario especializado que los miembros de un grupo usan para comunicarse entre ellos.

2.2.1.2. Elementos de la comunicación en las organizaciones

Según Berges (2011), nos señala que la comunicación organizacional es el proceso mediante el cual se transfiere una información entre un emisor y un receptor de la organización.

Al respecto, Martín (2010), nos menciona algunos elementos de la comunicación organizacional como:

- a) Retroalimentación: Este es un elemento que indica si hubo éxito o no en el proceso. Aquí se medirá si una información llegó apropiadamente al receptor si se recupera respuesta del mismo ante la información.
- b) Ruido: Es todo aquello que dificulta la comunicación. Como, por ejemplo: una conexión telefónica defectuosa, falta de interés del receptor, uso de lenguajes opuestos, prejuicios a la hora de comprender el mensaje, gestos corporales que contradigan lo que se dice, etc.

Por otro lado, Del Pulgar (2010), en su libro nos señala que la comunicación como un proceso en el cual participan diversos elementos indispensables para que ésta se realice con eficiencia, estos son:

- a) Encodificación: La encodificación es traducir la idea a comunicar en un código, ya sean palabras verbales, escritas u otros símbolos que tengan un significado común y fácil de entender para el receptor. Es decir, poner la idea en un lenguaje apropiado tanto para el que lo emisor como para el receptor.
- b) Decodificación: La decodificación es cuando se interpreta el código a la idea propia que el emisor quiso transmitir. En este elemento es cuando se observa si el código y el medio fueron los apropiados para que el receptor entendiera el mensaje de la manera en que el emisor deseaba. Y es en este elemento donde la retroalimentación es eficiente o equivocada.

2.2.1.3. Funciones de la comunicación organizacional

Para Scott y Michel (1976) citado por Robbins (2004), nos indican que las funciones de la comunicación organizacional se dan en cuatro formas que coadyuvan para una mejor dirección de la organización, estas son:

- a) El control, el cual se basa de acuerdo a los niveles jerárquicos y lineamientos formales que se tendrá que respetar para cualquier tipo de información que se pretenda dar a conocer del subalterno a un superior.
- b) La motivación, que impulsará a los trabajadores haciéndoles saber los avances que se obtienen del esfuerzo de estos,

haciendo partícipes de la constitución de las metas de la institución.

- c) La expresión emocional, el cual se expresa a través del trabajador en el ámbito laboral reflejando sentimientos de satisfacción o de desilusión que este tiene, posibilitando así mediante la comunicación una interrelación en el medio.
- d) La comunicación, es una manifestación la cual ofrece información que son los datos, noticias, referencias, documentos, verbal o escrita con los que se cuenta para poder tomar decisiones que coadyuven con el logro de los objetivos de la organización.

2.2.1.4. La comunicación interna en las organizaciones

Según Palacios (2015), indica que como campo disciplinar, la comunicación organizacional apareció en Estados Unidos a finales de 1930 y comienzos de 1940, con mayor fuerza en su investigación desde 1970. Los principales estudios fueron realizados en disciplinas como administración, la sociología y la psicología industrial, dentro de un marco industrial. Sin embargo, en la actualidad el fenómeno se desenvuelve en todo tipo de organizaciones, instituciones, ya sean privadas, públicas, sin fines de lucro u otras.

Por otro lado, Donsbach, Palacios y Salagridas (2005), nos indican que la comunicación interna dentro de las organizaciones, se manifiesta como una identidad múltiple a consecuencia de ser un campo interdisciplinario e integrador que ha aprovechado hipótesis, teorías, métodos y conocimientos de otras ciencias, especialmente de la administración, la sociología y la psicología. Por su parte, el apogeo de su investigación ha conseguido que adquiriera congruencia como disciplina.

Asimismo, en función de la expectativa desde la cual se estudie la comunicación interna, esta puede entenderse de varias formas, desde una mera transmisión de información, es decir, como un mecanismo que se utiliza en la organización para el logro de sus objetivos y para las consecuencias de esos objetivos o intereses, entendiéndola como una herramienta informativa unidireccional. Por del mismo modo, se entiende que es un elemento integrante de las organizaciones, que favorece y facilita el entendimiento, el diálogo y la retroalimentación e incluso, el cambio.

2.2.1.5. Recomendaciones generales para una buena comunicación organizacional

Para Scott y Michel (1976) citado por Robbins (2004), nos indica algunas recomendaciones generales para obtener una buena comunicación organizacional:

- Descartar las barreras que pudieran existir, como dar información en lugar inadecuado o ruidoso.
- Elegir el momento adecuado para el mensaje.
- No usar muletillas frases o palabras que se repiten sin necesidad.
- Mostrar empatía con el receptor.
- Asegurarse de recibir una respuesta clara por el mensaje emitido.

2.2.1.6. Cómo lograr que la comunicación organizacional sea efectiva

Según García (2011), nos indica que se puede lograr que la comunicación sea efectiva si se tienen en cuenta los siguientes puntos:

- Establecimiento de un entorno adecuado, que esté libre de elementos que perturben la atención del receptor.
- Claridad y concisión en el mensaje. El emisor y el receptor deben manejar un mismo lenguaje, un lenguaje que debe ser claro y accesible para ambos.
- Lograr que la comunicación sea integradora. Debe servir de unión entre los miembros de la empresa, para conseguir que se mantenga la cooperación dentro de la organización, que es imprescindible para la consecución de los objetivos empresariales.
- Aprovechar el exceso de la información, para que la comunicación sea eficaz debe ser lo más concisa posible.
- Difusión permanente de la información, para que llegue a todos los miembros de la empresa.
- Utilización de términos que se adapten a la comprensión del oyente.
- Revisión y perfeccionamiento constante de los canales de comunicación.
- Atención a las reacciones del receptor del mensaje.
- Compromiso de la dirección de la organización que permita que la estrategia de comunicación caminen en el mismo sentido.

Para Freeman, Stoner y Gilbert (2009), nos señalan que la comunicación es el fluido vital de una organización y los errores de comunicación han producido, en más de una organización, daños equivalentes a los de una lesión cardiovascular. Sin una comunicación efectiva entre las partes,

el patrón de las relaciones, dentro de lo que llamamos organizaciones, no le servirá de mucho a nadie.

2.2.1.7. Importancia de una comunicación efectiva

Para Berges (2011), según sus investigaciones nos señala que la comunicación efectiva es muy importante para los gerentes por tres motivos primordiales:

En primer lugar, la comunicación representa la hebra común para los procesos administrativos de la planificación, la organización, la dirección y el control. Los gerentes preparan sus planes por medio de su comunicación con otras partes de su organización y garantizan para poner en práctica dichos planes, hablando con otras personas para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y diseñar los trabajos.

En segundo lugar, las habilidades efectivas para la comunicación pueden permitir que los gerentes aprovechen la amplia gama de talentos que existe en el mundo pluricultural de las organizaciones.

En tercer lugar, los gerentes pasan mucho tiempo comunicándose. Es raro que los gerentes estén solos, en sus escritorios, pensando, planificando o analizando alternativas. De hecho, los gerentes dedican muchas horas a comunicarse frente a frente, o de manera electrónica o telefónica, con los empleados, supervisores, proveedores o clientes.

2.2.1.8. Objetivos de la comunicación organizacional

Según Barreiro (2000), nos indica que los objetivos de la comunicación organizacional son los siguientes:

- Integrar a los trabajadores a los objetivos, metas y normas de la empresa. Para ello la comunicación debe propiciar la motivación del trabajador en los logros de la empresa y crear un sentimiento de pertenencia del individuo a la entidad.
- Establecer un clima socio-psicológico favorable en la empresa. Esto está vinculado en buena medida al tipo de comunicación que se establece entre trabajadores y directivos y entre trabajadores, donde la claridad, honestidad, colaboración y personalización estén presentes. Esto motiva al trabajador e incrementa su productividad y ayuda a los trabajadores de nuevo ingreso a integrarse lo más rápido posible, sin conflictos a la empresa.
- Fomentar la participación del personal. Para ello los trabajadores deberán estar informados de lo que se deberá hacer, las normas y regulaciones existentes así como las expectativas de lo que se espera de ellos. La claridad del trabajador de los objetivos asignados, le ayudará a participar en la realización de los objetivos de la empresa, involucrándose en ellos.
- Disminuir los índices de rotación del personal a partir de que la empresa sea un lugar que satisfaga las expectativas de los trabajadores, no solo en relación con el reconocimiento de su empeño sino en la posibilidad que le ofrece de realizar aportes.
- Contribuir a elevar la calificación del personal, en lo que juega un papel importante la comunicación informal en la medida que favorezca el proceso de transferencia de las mejores experiencias.

- Crear una imagen exterior de la empresa, coherente con la identidad corporativa, que favorezca su posicionamiento adecuado en el mercado.
- Lograr un adaptación permanente a los cambios del entorno, mediante el conocimiento actualizado del sector de competencia de manera tal que le permita conocer lo más exactamente las necesidades, deseos y comportamiento de sus clientes actuales y potenciales, los movimientos de sus competidores y del resto de los factores del entorno que facilitan u obstaculizan la actividad empresarial, a fin de elaborar y desplegar una estrategia adecuada que le asegure el éxito.

2.2.1.9. La comunicación en las organizaciones y el trabajo en equipo

Según Marín (2008), afirma que la comunicación constituye la base para la expresión y comprensión de procesos básicos para el grupo: influencia, identidad, transmisión de la cultura, cooperación, competencia, legitimación, contagio, imitación social o liderazgo. De manera que en las organizaciones su papel es fundamental, ya que une a los individuos de un sistema social y proporciona las informaciones necesarias para dirigir las acciones hacia sus objetivos.

Como lo afirma Marín (2008), la comunicación es la esencia misma de todo grupo humano. Pero el proceso de comunicación es complejo ya que en él intervienen diversos elementos heterogéneos: emisor, receptor, codificación, mensaje, medio o canal a través del cual se transmite el mensaje, descodificación, creación de significado, retroalimentación, barreras al flujo comunicativo.

2.2.2. Fundamentación teórica sobre el trabajo en equipo

2.2.2.1. Concepto de trabajo

Según Alcover (2004), nos señala que trabajo es el conjunto de actividades humanas en las que se invierte un tiempo y esfuerzo individual o colectivo, ya sea o no remunerada, cuya finalidad es la producción o creación de bienes y de productos, o la prestación de servicios para la satisfacción de alguna necesidad individual, grupal o social.

Por otro lado, Peiró, Prieto y Roe (1996), afirman que el trabajo es como un fenómeno complejo, multifacético y cambiante, como realidad socio-históricamente construida, a través de la interacción social, y que se ve influido de forma determinante por factores sociales, económicos y políticos. Y en este sentido su contenido y las tareas que se realizan, los resultados que se producen, el significado y el valor que le atribuyen los individuos y el papel que desempeña en sus vidas, así como la consideración y estatus que le atribuye la sociedad. Podemos decir que es el resultado de la interacción, la negociación, el intercambio y la interpretación, de los valores y creencias desarrolladas permanentemente por los individuos que construyen esas realidades.

Asimismo, señalan que para su estudio hay que tener en cuenta cuatro planos:

1. El trabajo como actividad humana, las conductas en el trabajo.
2. El trabajo como situación, en lo que se refiere a los ambientes y contextos en los que se desarrolla.
3. El trabajo como significado, los aspectos relacionados con la subjetividad.

4. El trabajo como fenómeno psicosocial, como interiorizan los individuos los aspectos sociales del trabajo.

2.2.2.2. El trabajo en equipo

En el tema del trabajo en equipo encontramos diferentes proposiciones y conceptos, que tratan sobre el tema, como, por ejemplo:

Stoner, Freeman y Gilbert (1996), define al equipo de trabajo como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo en común. (p.546).

Robbins y Coulter (2010), define al equipo de trabajo como la interacción básicamente para compartir información y para tomar decisiones que ayuden a cada miembro a hacer su trabajo de manera eficiente y eficaz. Además, los equipos de trabajo son grupos que cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico, y utilizan su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, junto con sus habilidades complementarias. (p.244)

Según Mahieu (2011), nos menciona que el trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo.

Para Acosta (2011), nos muestra que trabajo en equipo es un método de trabajo colectivo coordinado en el que los participantes intercambian sus experiencias, respetan sus roles y funciones, para lograr objetivos comunes al realizar una tarea conjunta. El equipo de trabajo es parte de las nuevas

concepciones organizacionales. El conjunto de las personas que lo integran va generando un modo particular de hacer las cosas a través del cual se va constituyendo como tal.

Podemos decir que el hombre ha trabajado siempre, si consideramos el trabajo como la actividad por la cual los seres humanos, haciendo uso de sus conocimientos y de herramientas o tecnología, han satisfecho sus necesidades físicas a través de la interacción hombre-naturaleza.

Por otro lado, Robbins (2009), define que los grupos y los equipos no son lo mismo. Un grupo de trabajo es aquel que interactúa sobre todo para compartir y tomar decisiones que ayuden a cada uno de los miembros a realizar el objetivo de su responsabilidad.

Cabe señalar que, Jaques (2007), explica que el trabajo en equipo o trabajo cooperativo empieza antes, incluso de la formación del equipo y continúa tiempo después de la entrega del resultado final. Como consecuencia, existen distintas etapas que hay que respetar para que el trabajo en equipo resulte una experiencia llena de éxitos.

Para Chiavenato (2009), en el comportamiento organizacional, la palabra equipo no es nueva en las organizaciones. El concepto de espíritu de equipo ha cobrado importancia desde que Joseph Juran, el conocido gurú de la calidad, planteó el enfoque de equipos para la solución de problemas en las empresas japonesas en la década de 1950 y alrededor de 1980 en Estados Unidos, con base en las siguientes ideas.

El principal objetivo de trabajar en equipo es lograr sinergia dentro del mismo, que significa que el resultado alcanzado por el trabajo de varias personas es superior a la

simple suma de las aportaciones de cada uno de ellas, cada componente posterior a la discusión en equipo puede aportar un conocimiento, por ejemplo, del que no disponen los demás. Igualmente, el resto puede aportar un conocimiento de los que carecen el resto de los miembros, dialogan y estructuran una solución que logre la efectividad del equipo de trabajo.

El trabajo en equipo es el proceso de trabajo conjunto de los individuos que emplean una serie de estrategias, procedimientos y metodologías para lograr un propósito en común. (Chiavenato, 2004, p. 164)

Como lo manifestó el autor, el trabajo en equipo se refiere a una serie o conjunto de acciones, estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo de individuos para lograr concretar las metas propuestas.

Gutiérrez (2010), nos explica que el trabajo en equipo es como un grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos en común, fundamentado en la unidad de un propósito por medio de aportaciones de conocimientos, habilidades y acciones de sus integrantes.

En toda organización siempre hay trabajo en equipo, ya que el éxito depende en gran parte de la unión de sus miembros siendo parte fundamental la comunicación y el compromiso de los integrantes de la organización.

2.2.2.3. Condiciones para el trabajo en equipo

Gutiérrez (2010) explica que las condiciones propicias, los líderes de una organización deben conocer y creer en el trabajo en equipo, para que sean ellos quienes promuevan que algunas tareas de mejora e innovación la desarrollan equipos, y que estos últimos tengan la orientación, las condiciones y el apoyo

requeridos. Si los líderes de la empresa no creen en el trabajo en equipo es probable que ellos se conviertan en un obstáculo para este tipo de trabajo. Así los líderes deben promover condiciones propicias para el trabajo en equipo, que incluyen aspectos.

Asimismo, para que los equipos de trabajo sean exitosos se requieren una serie de condiciones para ayudar a desarrollarlos, a continuación se describen:

1. Condiciones propicias

Todo líder de una organización debe conocer y creer en el trabajo en equipo, para promover algunas tareas, mejorar, e innovar constantemente; es el encargado de desarrollar a los equipos para que tengan una orientación adecuada, así como condiciones y apoyo necesario, esto se logra por medio de capacitación constante, seguimiento y formas adecuadas de estímulo al trabajo en equipo.

2. Formación del equipo

El primer paso al momento de la creación de un equipo, es la designación de la persona que será la responsable del proyecto o tarea (líder o coordinador), esto se hace en función del objetivo del proyecto. Las cualidades necesarias para ser líder, deben ser que la persona sea madura y digna de confianza, con un alto grado de motivación, con buena actitud hacia los demás, tolerante a diversos puntos de vista y con la habilidad para llegar a acuerdos y lograr que los demás trabajen para conseguir metas compartidas.

3. Establecer y aclarar objetivos

Todos los colaboradores de la organización deben tener presente cuales son los objetivos, algo importante es que tienen

que ser compartidos, que se consideren realmente importantes así como alcanzables en un tiempo razonable (normalmente de tres a seis meses) a partir de esto cada persona sabrá lo que se espera del equipo y que puede aportar para beneficio del mismo.

4. Buenos procedimientos de trabajo (conocimientos y habilidades)

Los miembros de un equipo deberán contar con un entrenamiento adecuado para guiarse y tomar decisiones correctas así como conocer los métodos afines a la naturaleza del proyecto. El líder deberá tener la habilidad de analizar, asesorar y solucionar problemas.

5. Participación y buenas relaciones interpersonales

Para el buen funcionamiento de la organización, es necesario que en el equipo exista un adecuado nivel de participación, un alto compromiso y un clima de respeto y confianza, que favorezca el mantenimiento de buenas relaciones y así lograr que el equipo esté interesado en el proyecto.

6. Comunicación y manejo de conflictos

En todo grupo de personas pueden existir conflictos debido a diferentes motivos los cuales representan obstáculos para que una tarea se realice y se desarrolle con normalidad por ello la comunicación es de vital importancia para evitar que obstaculice un proyecto y el líder es quien debe solucionar de la mejor manera posible el conflicto, para un bien común y para mantener un clima agradable.

2.2.2.4. Eficacia del trabajo en equipo

Según Tovalino (2011), nos manifiesta que, dentro de la gestión de recursos humanos, las personas que laboran en una

organización aportan y agregan valor, en la medida que sus trabajadores deberán y necesitarán saber con cuántas personas cuentan en sus equipos, a quienes deben reportar y quienes reportarán a ellos, así como cuáles serán los mecanismos de coordinación disponibles para la realización de sus funciones. Para que una empresa pueda cumplir con sus objetivos requiere de un proceso que consista en crear una estructura adecuada, en donde las personas que la conforman puedan trabajar unidas para lograr esos objetivos.

2.2.2.5. Finalidad de la eficacia del trabajo en equipo

Según Tovalino (2011), dentro del trabajo en equipo, el personal de toda organización, constituye el principal activo de la empresa, es por ello que existe la necesidad de que las empresas sean más consistentes de sus trabajadores y les presten más atención, para tener colaboradores eficaces a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales de cada colaborador.

Para el logro de la eficacia del trabajo en equipo debe tener en cuenta lo siguiente:

- a) Corporativos: el objetivo principal de toda gestión de personal será ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión, y con esto poder contribuir al éxito de la empresa u organización.
- b) Sociales: desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, se encuentra directamente relacionada a los aspectos que se experimentan en él, tales como el estilo de la administración, la libertad y la autonomía para la toma de decisiones; en cuanto al aspecto motivacional el ambiente de trabajo agradable, la camaradería, la seguridad de empleo, serán de mucha importancia para lograr que los

colaboradores se sientan cómodos y felices en su centro de labores. La confianza de las personas en la organización también es fundamental para retener y asegurar a los talentos.

c) Personales: la administración del personal se refiere a las políticas y las practicas necesarias para administrar el trabajo de la personas:

- Integrar talentos nuevos a la organización.
- Socializar y orientar a los talentos en una cultura participativa, acogedora y emprendedora.
- Diseñar el trabajo en equipo para hacerlo significativo, agradable y motivador.
- Evaluar el desempeño humano y mejoramiento continuo.
- Aumentar la competitividad de los talentos para incrementar el capital humano de la organización y en consecuencia, el capital intelectual.

2.2.2.6. Cuestiones para que el grupo de trabajo se desempeñe con eficacia

Para que un grupo se desempeñe con eficacia deben de realizar esencialmente tres cuestiones:

a) Dedicar esfuerzos suficientes para cumplir sus tareas en niveles aceptables de cantidad y calidad, promover en los colaboradores un alto grado de compromiso recompensando cada tarea que se realice de la mejor manera posible.

b) Obtener conocimientos y aptitudes suficientes para llevar a cabo su trabajo, por medio de capacitaciones constantes que ayuden el desenvolvimiento adecuado dentro de su área de trabajo y crecimiento personal y profesional.

- c) Utilizar estrategias adecuadas para aplicar con eficiencias sus esfuerzos conocimientos y aptitudes, por medio de una organización constante basándose en los objetivos organizacionales plantados para el cumplimiento de su misión.

2.2.2.7. Dimensiones de trabajo en equipo

Podemos encontrar diversos tipos de trabajo en equipo. Según Stoner, Freeman, Gilbert (1996) los ha clasificado de la siguiente forma:

1. Equipos formales

Estos autores nos mencionan que los equipos formales o institucionales, son formados por los gerentes, deliberadamente, con el propósito de encargarles las tareas específicas que le sirven a la organización para alcanzar sus metas. Los gerentes de los equipos de mando reciben el nombre de “entrenadores” y los miembros del equipo el de “asociados”.

Otro tipo de equipo formal es el comité, el cual, por regla general dura mucho tiempo y se encarga de problemas y decisiones que se repiten.

El tipo de grupo formal que prevalece es el equipo de mando, que consta de un gerente y todo el empleado que dependen de ese gerente. Algunas organizaciones quieren restar importancia a la jerarquía y, por consiguiente, los nombramientos podrían cambiar.

Algunos equipos formales son temporales. Pueden recibir el nombre de cuerpos de tareas o equipos de proyectos, estos equipos se crean para atacar un problema específico y, por lo normal, se desmantelan cuando termina la tarea o se resuelve el problema.

2. Equipos informales

Surge siempre cuando se reúnen varias personas o interactúan con regularidad. Estos grupos se desarrollan dentro de la estructura formal de la organización. Los miembros de los equipos informales suelen subordinar parte de sus necesidades individuales a los del equipo en general. A cambio, el equipo los respalda y los protege. Las actividades de los equipos informales pueden profundizar los intereses de la organización.

3. Equipo de alto desempeño

En la actualidad, algunos grupos tienen características tanto de los equipos formales como de los informales. Un ejemplo sería los superequipo o equipos de alto desempeño, grupos de 3 hasta 30 trabajadores procedentes de diferentes áreas de una empresa. Este tipo de equipos, al principio llamados “equipos auto administrativos”, “equipos interfuncionales” o “equipos de alto desempeño” fueron llamados superequipos por la revista Fortune en mayo de 1990 y el nombre pegó.

Los superequipos también están adquiriendo importancia para los negocios pequeños, como las agencias de publicidad. Lo que distingue a los superequipos de otros equipos formales es que ignoran la “jerarquía piramidal” tradicional, un arreglo estricto de arriba hacia abajo, con los directores de la cima y los trabajadores en la base, que muchas veces es demasiado onerosa o impide que se resuelvan los problemas que enfrentan los obreros día a día. Los equipos bien dirigidos se manejan solos, arreglan sus programas de trabajo, fijan sus cuotas de productividad, piden su equipo y suministros, mejoran la calidad del producto e interactúan con clientes u otros superequipos.

4. Equipos auto administrativos

Los superequipos que se administran sin supervisión formal se llaman equipos administrativos o grupos de trabajo auto administrativo. Estos equipos suelen tener las características siguientes:

El equipo tiene la responsabilidad de una tarea relativamente completa.

Los miembros del equipo tienen, cada uno, una serie de habilidades relacionada con la tarea.

El equipo tiene facultades para determinar los métodos de trabajo, los programas y la designación de las diferentes tareas de los miembros.

El desempeño del grupo, en general, es la base de la remuneración y retroalimentación.

La presencia de estos grupos en la industria significa que las estrategias particulares para realizar las tareas son reemplazadas por los métodos del grupo para efectuar el trabajo. (p.546- 548)

2.3. Definición de términos básicos

2.3.1. Organización

Es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión. Asimismo, es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solo existe cuando hay personas

capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. (Stoner, 1996, p. 45).

2.3.2. Comunicación

Es el intercambio de información entre personas. Significa divulgar un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y de la organización social. La comunicación requiere de un código para formular un mensaje y enviarlo en forma de señal (ondas sonoras, letras impresas, símbolos), por medio de un canal (aire, cables, papel) a un receptor que decodifica e interpreta su significado. (Chiavenato, 2014, p. 94).

2.3.3. Barreras de la comunicación

En todo proceso de comunicación existen ciertas barreras que representan obstáculos y dificultan la comunicación. Estas barreras hacen que el mensaje enviado sea diferente al recibido. (Arbaiza, 2011, p.298).

2.3.4. Personalidad

Concepto dinámico que describe el crecimiento y el desarrollo de todo el sistema psicológico de una persona. De aquí que la personalidad pueda ser entendida como un todo, algo mayor que la simple suma de sus partes. Dicho de otra manera, es la suma total de las formas en que un individuo reacciona y se relaciona con los demás. (Arbaiza, 2011, p.23).

2.3.5. Conflicto organizacional

El conflicto es parte de la vida organizacional y puede ocurrir en un individuo, entre individuos, entre el individuo y el grupo, y entre grupos. Sin bien es cierto el conflicto se percibe como disfuncional, también puede ser benéfico porque hace que un problema se presente desde diferentes perspectivas. Como lo estableció un alto ejecutivo de

una compañía importante, si no hubiera conflicto sobre algún problema, quizá no se analizaría a profundidad y la decisión final sería pospuesta hasta que todos los aspectos fueran evaluados a fondo. (Koontz y Weihrich, 2012, p.359).

2.3.6. Organización

La organización es el segundo elemento del proceso administrativo y se encarga de diseñar el ordenamiento interno de la institución de manera compatible con la planeación estrategia definida. Diseñar una organización implica definir cuatro aspectos esenciales; plantear el modelo organizacional, definir el organigrama, desarrollar los manuales organizacionales, fundamento del diseño organizacional. (Louffat, 2013, p. 46)

2.3.7. Delega funciones

Los jefes distribuyen las tareas a realizar entre su equipo de colaboradores; para ello deben aprender a delegar: cuando se delega una tarea hace responsable de la misma al empleado, sin embargo, un jefe deberá responder por ella (Alles, 2008, p. 246).

2.3.8. La toma de decisiones

Es la esencia de la administración. Y es por eso que los gerentes, cuando planean, organizan, dirigen y controlan, se conocen como tomadores de decisiones. El hecho de que casi todo lo que hace un gerente implique la toma de decisiones, no significa que las decisiones siempre se lleven mucho tiempo y que sean complejas o evidentes para un observador externo. Casi siempre la toma de decisiones es rutinaria. (Robbins y Coulter, 2010, p.124).

2.3.9. Equipos auto dirigidos

Son grupos de trabajo natural a los que se concede un alto grado de autonomía en la toma de decisiones y de los que se espera que controlen su comportamiento y resultado. (Alles, 2008, p. 216).

Liderazgo

Gil, Ruiz y Ruiz (1997), define el liderazgo como: “Aquella parte de las actividades del directivo, mediante el cual influye en la conducta de las personas y grupos hacia un resultado deseado”. (pág. 170).

Organización

De acuerdo a Gaus (1936) citado en Yopo (1970 p.3) la organización es el arreglo del personal para facilitar el logro de ciertos propósitos pre- establecidos, a través de una adecuada ubicación de funciones y de responsabilidades.

Comunicación

La comunicación se basa en las redes que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección. (Sandoval, 2004).

Cultura Organizacional

Según Agostini (2010), citado por Balarezo (2014), define la Cultura Organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. Este sistema contiene un grupo de características clave que la organización valora. (p.64)

Clima Organizacional

Balarezo (2014), define al clima organizacional como las percepciones que los individuos desarrollan en la convivencia con otros individuos en el ambiente organizacional, analizando a este como un sistema de valores en una organización. (p.68)

Comportamiento organizacional

Para García (2000), el comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en

que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de las personas en toda clase de organizaciones, como por ejemplo empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios. (p.7)

Valores morales

Para Sánchez (s/f), encontramos que “valor” significa precio, algo que es muy significativo o importante. “Moral”, se refiere a las acciones de las personas, desde el punto de vista de la bondad o de la malicia. Eso no es algo que se tenga que llevar a cabo con los sentidos, sino, que es más bien apreciado por la conciencia. Un valor moral es ese punto de vista que se tiene para referirse a si algo es bueno o malo, para darle importancia. (p.4)

Autonomía

Para Gonzáles (1992), Consiste en la facultad que una persona tiene de darse sus propias normas, sea un individuo, una comunidad o un órgano del Estado (p.2)

Educación

León (s/f), Es un intento humano racional, intencional de concebirse y perfeccionarse en el ser natural total. Este intento implica apoyarse en el poder de la razón, empleando recursos humanos para continuar el camino del hombre natural hacia el ser cultural. (p.599)

Aprendizaje

Para Robbins citado por Ferrer (2010), el aprendizaje es cualquier cambio de la conducta, relativamente permanente que se presenta como consecuencia de una experiencia. (p.3)

III. MÉTODOS Y MATERIALES

3.1. Hipótesis de la investigación

3.1.1. Hipótesis general

Existe una relación significativa entre la comunicación organizacional y trabajo en equipo en los colaboradores de la tienda Metro la Molina 2018.

3.1.2. Hipótesis específicas

1. Existe relación significativa entre la comunicación organizacional y equipos formales en los colaboradores de la tienda Metro la Molina 2018.
2. Existe relación significativa entre la comunicación organizacional y equipos informales en los colaboradores de la tienda Metro la Molina 2018.
3. Existe relación significativa entre la comunicación organizacional y equipos de alto desempeño en los colaboradores de la tienda Metro la Molina 2018.
4. Existe relación significativa entre la comunicación organizacional y equipos auto – administrativos en los colaboradores de la tienda Metro la Molina 2018

3.2. Variables de estudio

Variable 1: Comunicación Organizacional

Variable 2: Trabajo en equipo

3.2.1. Definición conceptual de comunicación organizacional

Robbins y Coulter (2014), afirman que “la comunicación es el proceso de transferencia y comprensión de significados. Es decir, si no se trasmite información o ideas, no se lleva a cabo la comunicación”. Para que la comunicación sea exitosa, es necesario que el significado se transmita y se comprenda. (p.256)

3.2.2. Definición conceptual de trabajo en equipo

Stoner, Freeman y Gilbert (1996), define al equipo de trabajo como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo en común. (p.546).

3.2.3. Definición operacional

Variable 1: Comunicación Organizacional tiene las siguientes dimensiones: tipos, formas, flujos y barreras de la comunicación, a su vez cada una está conformada por sus respectivos indicadores.

Variable 2: Trabajo en equipo tiene las siguientes dimensiones: formales, informales, de alto desempeño y auto administrados, a su vez cada una está conformada por sus respectivos indicadores.

Operacionalización de variables: Comunicación organizacional y trabajo en equipo.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Índice/ rangos
LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	1. TIPOS DE COMUNICACION	formal informal	1,2 3,4	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Buena Regular Mala
	2. FORMAS DE COMUNICACION	Escrita. Oral. No verbal.	5,6,7,8,9,10		
	3. FLUJOS DECOMUNICACIÓN	descendente ascendente horizontal diagonal	11,12, 13,14, 15 16, 17, 18		
	4. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN	Por actitud defensiva. Por distorsión semántica. Por filtrado. Por el lenguaje.	19,20 21,22 23,24 25,26		

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Índice/ rangos
TRABAJO EN EQUIPO	1.-EQUIPOS FORMALES	<ul style="list-style-type: none"> • De tarea • De mando 	1,2 3,4	Siempre (5) Casi siempre (4)	Buena Regular Mala
	2.-EQUIPOS INFORMALES	<ul style="list-style-type: none"> • De interés • De amistad 	5,6 7,8	A veces (3)	
	3.-EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO	<ul style="list-style-type: none"> • Se manejan solos • Solucionan conflictos • Generan buen ambiente de trabajo 	9,10 11,12 13,14	Casi nunca (2)	

	4.-EQUIPOS AUTOADMINISTRATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • planean su trabajo • Efectúan y controlan su trabajo 	15,16 17,18,19	Nunca (1)	
--	---	---	-------------------------------------	-----------	--

3.3. Tipo y nivel de la investigación

3.3.1. Tipo de investigación

La investigación es aplicada, porque se distingue por tener propósitos prácticos inmediatos bien definidos, es decir, se investiga para actuar, transformar, modificar o producir cambios en un determinado sector de la realidad. Para realizar investigaciones aplicadas es muy importante contar con el aporte de las teorías científicas, que son producidas por la investigación básica y sustantiva. (Carrasco, 2007, p.43)

Es una investigación de nivel descriptiva correlacional. Con respecto al enfoque, se ha empleado el enfoque cuantitativo.

Briones (1997), es una investigación cuantitativa, por su finalidad de aportar información estadística” (p.76).

3.3.2. Nivel de investigación

El nivel de la presente investigación se enmarca dentro del tipo: descriptivo y correlacional.

Hernández, Fernández y Baptista (2014), los estudios descriptivos busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice, describe tendencias de un grupo o población, es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, eso es, su objetivo no es indicar como se relacionan éstas. (p. 92)

Sánchez y Reyes (1996), el estudio descriptivo se relaciona con una serie de cuestiones y se mide la información sobre cada una de ellas para describir lo investigado” (p.63)

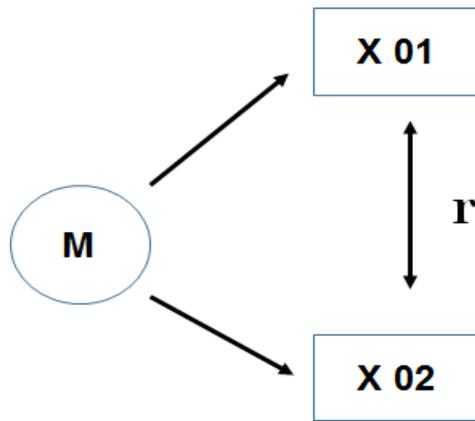
Se buscará determinar las características relacionadas a la comunicación organizacional que se aplican dentro de la tienda Metro la Molina año 2018. Este estudio es descriptivo y de enfoque cuantitativo debido a que recolecta datos para comprender el fenómeno.

3.4. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental, porque no se manipulará las variables, ni se experimentará.

Sánchez y Reyes (1996), es la forma elemental de investigación a la que puede recurrir un investigador. En este diseño el investigador busca y recoge información contemporánea con respecto a una situación previamente determinada (objeto de estudio)” (p.77).

La investigación es no experimental, y según Hernández, Fernández y Baptista, (2010, p. 154), por tanto, se corresponde con el diseño correlacional-causal. Estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa efecto (causales) Para efectos de la investigación el diseño se representa en el siguiente esquema:



Donde:

M: Representa a la muestra de los colaboradores

X: Comunicación organizacional.

Y: Trabajo en equipo.

O₁: Evaluación de la variable: a través de cuestionario Comunicación organizacional.

O₂: Evaluación de la variable: trabajo en equipo, a través de un cuestionario.

r: Relación entre las variables de estudio

3.5. Población y muestra de estudio

3.5.1 Población

Sánchez y Reyes (1996), la muestra debe ser representativa de la población. Una población comprende a todos los miembros de cualquier clase bien definida de personas, eventos u objetos” (p. 111).

En el presente estudio, la población estuvo constituida por todo el personal de colaboradores de la tienda Metro la Molina de la ciudad de Lima.

Es el total de individuos del objeto de análisis. En esta oportunidad son 150 colaboradores que laboran en la tienda Metro la Molina 2018.

Tabla 1. Distribución de la población

Empresa	Total de trabajadores
Tienda Metro la Molina	150
División perecibles	30
División abarrotes	
División cajas y aduanas	20
División Bazar – Electro	60
División soporte administrativo	30
	10

Fuente: Tienda Metro la Molina.

3.5.2. Muestra

Sánchez y Reyes (1996), conocer el procedimiento de muestreo es indispensable para todo investigador, ya que usualmente no es posible trabajar con toda la población, por el tiempo, esfuerzo y recursos que esto implicaría” (p.111).

Tabla 2. Distribución de la población 2

Tienda Metro La Molina	Total de trabajadores
División perecibles	30

Fuente: Tienda Metro la Molina.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnicas de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos representan la manera como se obtuvo la información que fue de gran utilidad para el estudio y análisis de la investigación.

Hernández, Fernández y Baptista (2010), hay directrices contiguas e instrucciones abreviadas para instrumentos de dirección, están localizadas al nivel de la fase o habilidades que permiten la aplicación del método.

La técnica a emplear en el presente trabajo fue la encuesta.

Hernández, Fernández y Baptista (2010), técnica en que se utiliza una agregación de interrogatorios de las inconstantes de estudio, a fin de realizar medidas cuantitativas de las características objetivas y subjetivas de la población.

En cuanto a las técnicas de investigación que se han empleado han sido las siguientes:

- a) La encuesta: para recoger información de la muestra.

3.6.2 Instrumentos de recolección de datos

Gillham (2015): Cuestionario: Registro que consiste en un conjunto de preguntas que deben ser escritas de forma coherente y organizada, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, para que sus respuestas puedan ofrecernos toda la información requerida.

3.7. Validación y confiabilidad del instrumento

Validez: Se aplicó la validez en base al juicio de expertos. Para determinar la consistencia externa en relación lógica del instrumento se someterá a juicios de expertos en el tema: magister o doctores que laboran en la Universidad Privada Telesup acreditados en el conocimiento de las variables y de la investigación. Con dichas sugerencias se mejoraran los instrumentos. Los datos de la calificación de los expertos se presentaron en el siguiente consolidad* con el propósito de establecer su aplicación.

Tabla 3. Resultado de la validez de contenido del instrumento infracciones tributarias

JUEZ EXPERTO	RESULTADO
Dr. Tam Wong Fernando Luis.	Aplicable
Dr. Costilla Castillo Pedro Constante.	Aplicable
Dr. Richardson Porlles Nelson Marcos.	Aplicable

Fuente: elaboración propia.

Confiabilidad: Según Hernández (2010), para medir el nivel de consistencia interna y de reacción entre ítems se hizo la prueba de confiabilidad en función a la estadística coeficiente de Alpha de Cronbach. La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales. (p.200)

Prueba piloto el Alfa de Cronbach que es un coeficiente utilizado para medir la confiabilidad de una escala de medida y cuyo nombre Alpha fue hecho por Cronbach, que tuvo por casualidad el mismo nombre, en 1951.

Tabla 4. Fiabilidad de Alfa de Cronbach del clima organizacional y trabajo en equipo

Variable	Alfa de Conbrach	Items
Comunicación Organizacional	0.94 %	26
Trabajo en Equipo	0.83 %	19

Fuente: Elaboración propia.

3.8. Métodos de análisis de datos

Método descriptivo: El método que se utiliza en la investigación es el método descriptivo, no experimental; el cual es citado por Sánchez

Carlessi Reyes Meza (1996, p. 33) y menciona: “Consiste en describir, analizar e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos relacionados con otras variables tal como se da en el presente. El método descriptivo apunta a estudiar el fenómeno en su estado actual y en su forma natural; por lo tanto las posibilidades de tener un control directo sobre las variables de estudio son mínimas”.

Método bibliográfico-documental: Según Sánchez Carlessi y Reyes Meza (1996, p. 37) consiste en recopilar y sistematizar información de fuentes secundarias contenidas en libros, artículos de revistas, crónicas, publicaciones, investigaciones, etc. Su propósito es sistematizar la información y hace uso de procedimientos analítico cualitativos e interpretativos.

El análisis descriptivo de los datos fue realizado con el software estadístico SPSS versión 24.0, los datos fueron expresados para cada variable con sus respectivas dimensiones y para el análisis inferencial de los resultados se utilizó la Rho de Spearman, donde obtuvieron los resultados en tablas y figuras.

3.9. Desarrollo de la propuesta de valor

La propuesta de valor es un aspecto muy importante en la investigación, es el plan de mejora que nos conlleva a mejorar la comunicación y el trabajo en equipo en forma eficaz y eficiente para el éxito de la empresa. Detallamos a continuación algunas propuestas de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación:

Proponemos realizar una serie de actividades en cada área o sección para cultivar buena relación entre los trabajadores, la cual permitirá obtener confianza, buena comunicación, relaciones interpersonales dentro y fuera de cada sección del equipo de trabajo para poder desarrollar efectivamente los procesos.

Crear una cultura y un círculos de calidad para fortalecer la comunicación organizacional y el trabajo en equipo, que estimule y defina determinados

comportamientos con el fin de conservar las metas de la organización, proyectándose a través de una buena comunicación y trabajo en equipo, conociendo a los equipos de alto desempeño, que estos cuenten con la confianza absoluta entre sus integrantes, con un compromiso que conduzca a involucrarse hacia el logro del objetivo de la empresa.

3.10. Aspectos deontológicos

La investigación está constituida por aspectos relacionados a la ética como:

Confidencialidad: En este aspecto se reservará en su totalidad la información que el informante brinde para la investigación. Es decir, no se compartirá dicha información con la competencia.

Originalidad: La presente tesis es personal, original no es plagio de alguna investigación ya realizada en algún País.

Veracidad: La Información es veraz y real, dada por los mismos actores involucrados en la investigación hecha.

Medioambiente: Es una investigación pura que no genera residuos sólidos u orgánicos, que no pone en peligro ni riesgo o amenaza para el medio ambiente.

Objetividad: se hace el estudio con total independencia y transparencia fuere cual fueren los resultados se ejecutaran.

IV. RESULTADOS

4.1. Resultados descriptivos relevantes

Resultados de comunicación organizacional

Tabla 5. Tipos de comunicación

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	3,3
Medio	7	23,3
Alto	14	46,7
Muy Alto	8	26,7
Total	30	100,0

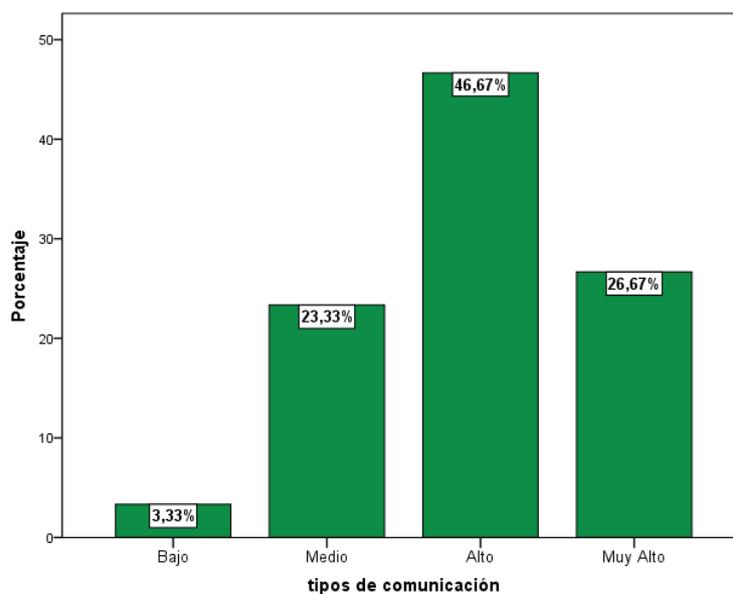


Figura 1 Tipos de comunicación

En la tabla 5 y la figura 1, se evidencia que nivel del tipo de comunicación de los colaboradores de la Tienda Metro La molina 2018, se encuentran en 46.67 % en un nivel alto, en un 26.67% en muy alto, mientras que un 23.33% en medio, y en 3.33 % es bajo, según la percepción de los encuestados.

Tabla 6. Formas de comunicación

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	5	16,7
Medio	10	33,3
Alto	13	43,3
Muy Alto	2	6,7
Total	30	100,0

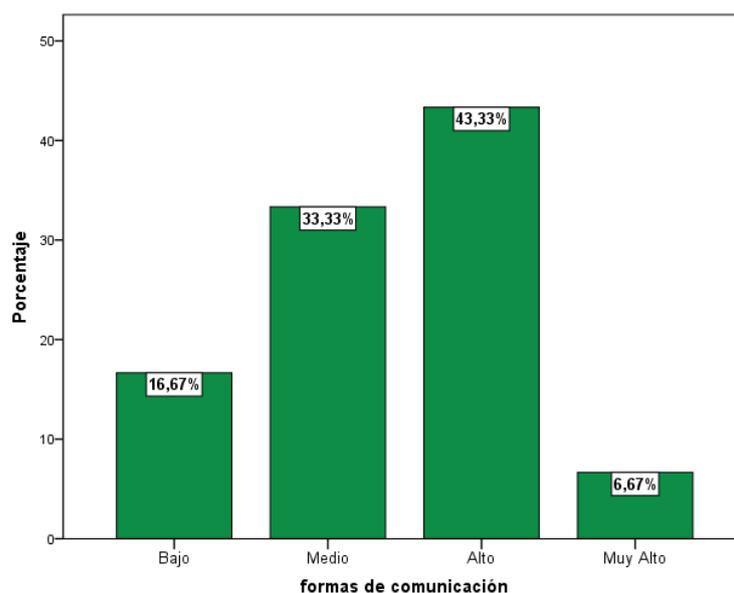


Figura 2. Formas de comunicación

En la tabla 6 y la figura 2, se evidencia que nivel del formas de comunicación de los colaboradores de la Tienda Metro La molina 2018, se encuentran en 43.33 % en un nivel alto, en un 6.67 % en muy alto, mientras que un 33.33% en medio, y en 16.67 % es bajo, según la percepción de los encuestados.

Tabla 7. Flujos de comunicación

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Medio	5	16,7
Alto	16	53,3
Muy Alto	9	30,0
Total	30	100,0

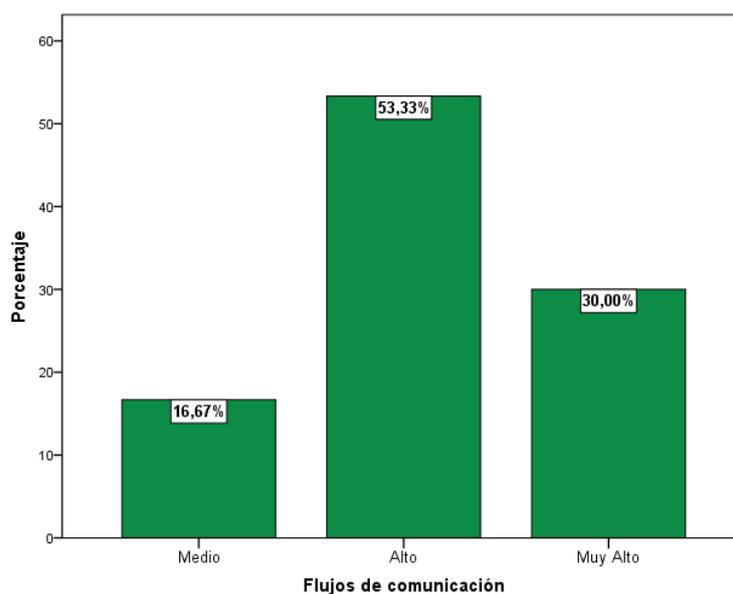


Figura 3. Flujos de comunicación

En la tabla 7 y la figura 3, se evidencia que nivel del flujos de comunicación de los colaboradores de la Tienda Metro La molina 2018, se encuentran en 53.33 % en un nivel alto, en un 30.00% en muy alto, y en 16.67 % es medio, según la percepción de los encuestados.

Tabla 8. Barreras de la comunicación

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	3,3
Medio	6	20,0
Alto	20	66,7
Muy Alto	3	10,0
Total	30	100,0

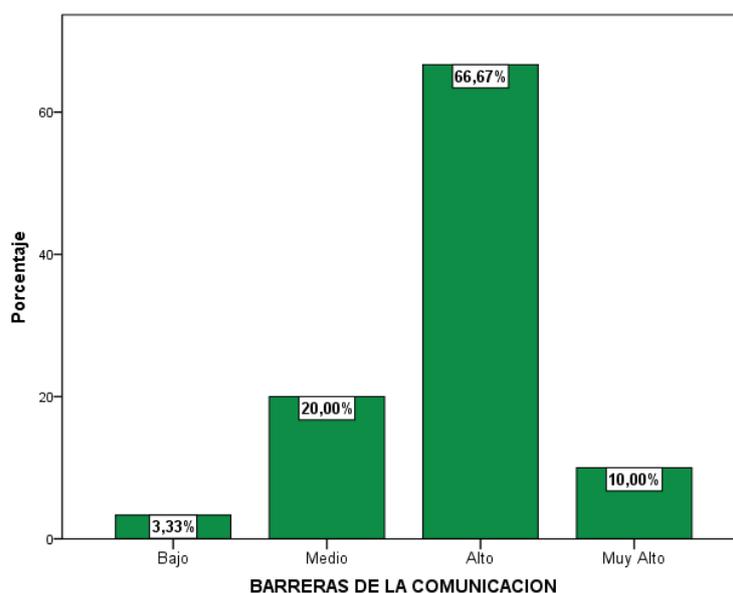


Figura 4. Barreras de la comunicación

En la tabla 8 y la figura 4, se evidencia que nivel del barras de la comunicación de los colaboradores de la Tienda Metro La molina 2018, se encuentran en 66.67 % en un nivel alto, en un 10.00% en muy alto, mientras que un 20.00% en medio, y en 3.33 % es bajo, según la percepción de los encuestados.

Tabla 9. Comunicación organizacional

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	3,3
Medio	6	20,0
Alto	18	60,0
Muy Alto	5	16,7
Total	30	100,0

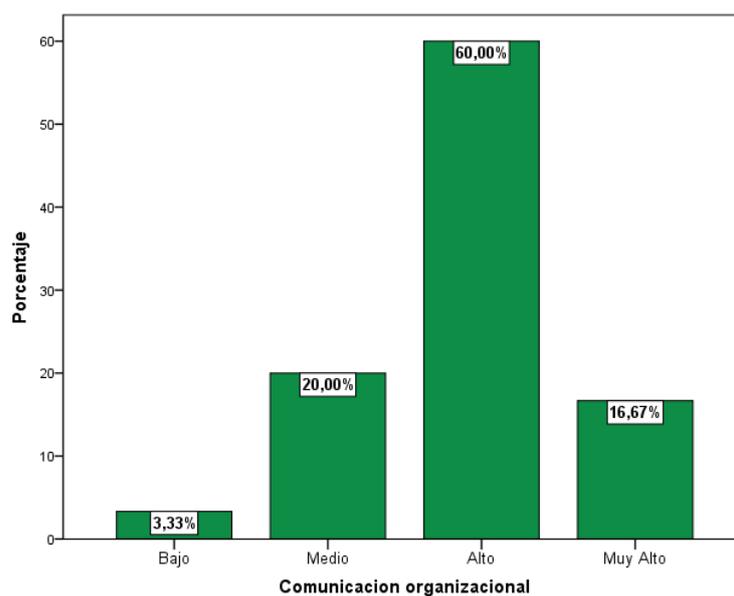


Figura 5. Comunicación organizacional

En la tabla 9 y la figura 5, se evidencia que nivel de Comunicación organizacional de los colaboradores de la Tienda Metro La molina 2018, se encuentran en 60.00 % en un nivel alto, en un 16.67% en muy alto, mientras que un 20.00 % en medio, y en 3.33 % es bajo, según la percepción de los encuestados.

Resultados de trabajo en equipo

Tabla 10. Equipos formales

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Malo	2	6,7
Regular	4	13,3
Bueno	15	50,0
Excelente	9	30,0
Total	30	100,0

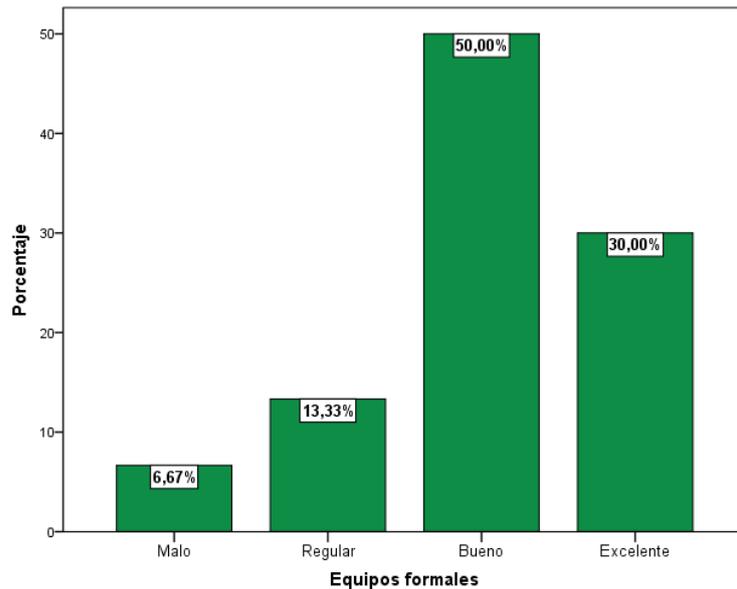


Figura 6. Equipos formales

En la tabla 10 y la figura 6, se evidencia que nivel de equipos formales de los colaboradores de la Tienda Metro La molina 2018, se encuentran en 50.00 % en un nivel bueno, en un 30.00% en excelente, mientras que un 13.33 % en regular, y en 6.67 % es malo, según la percepción de los encuestados.

Tabla 11. Equipos informales

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Malo	7	23,3
Regular	14	46,7
Bueno	6	20,0
Excelente	3	10,0
Total	30	100,0

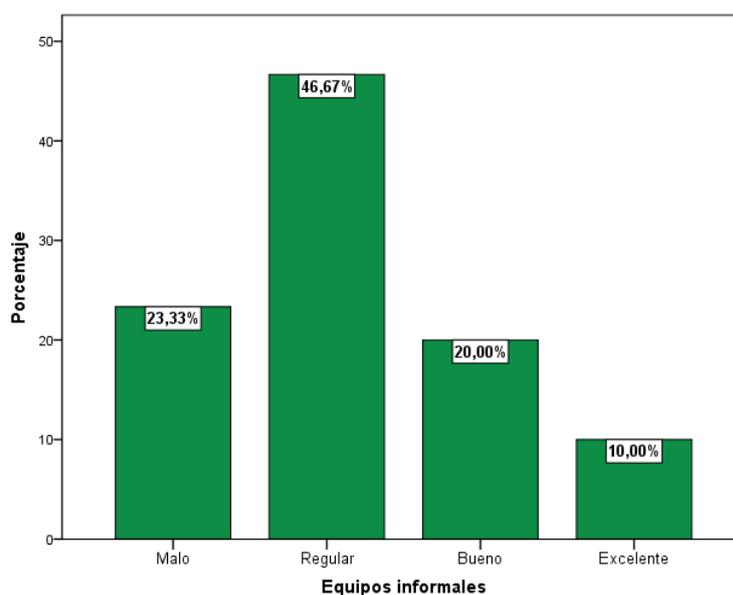


Figura 7. Equipos informales

En la tabla 11 y la figura 7, se evidencia que nivel de equipos informales de los colaboradores de la Tienda Metro La molina 2018, se encuentran en 20.00 % en un nivel bueno, en un 10.00% en excelente, mientras que un 46.67 % en regular, y en 23.33 % es malo, según la percepción de los encuestados.

Tabla 12. Equipos de alto desempeño

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Malo	1	3,3
Regular	10	33,3
Bueno	15	50,0
Excelente	4	13,3
Total	30	100,0

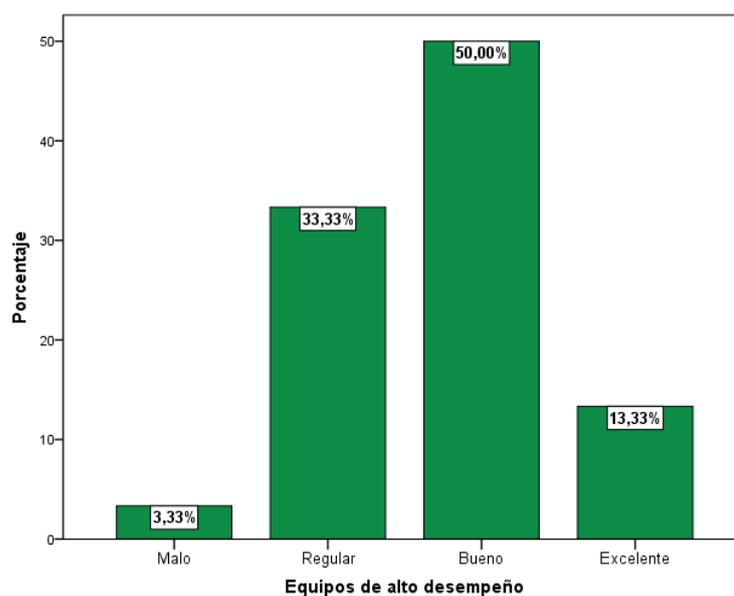


Figura 8. Equipos de alto desempeño

En la tabla 12 y la figura 8, se evidencia que nivel de equipos de alto desempeño de los colaboradores de la Tienda Metro La molina 2018, se encuentran en 50.00 % en un nivel bueno, en un 13.33% en excelente, mientras que un 33.33 % en regular, y en 3.33 % es malo, según la percepción de los encuestados.

Tabla 13. Equipos auto administrativos

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Malo	1	3,3
Regular	3	10,0
Bueno	20	66,7
Excelente	6	20,0
Total	30	100,0

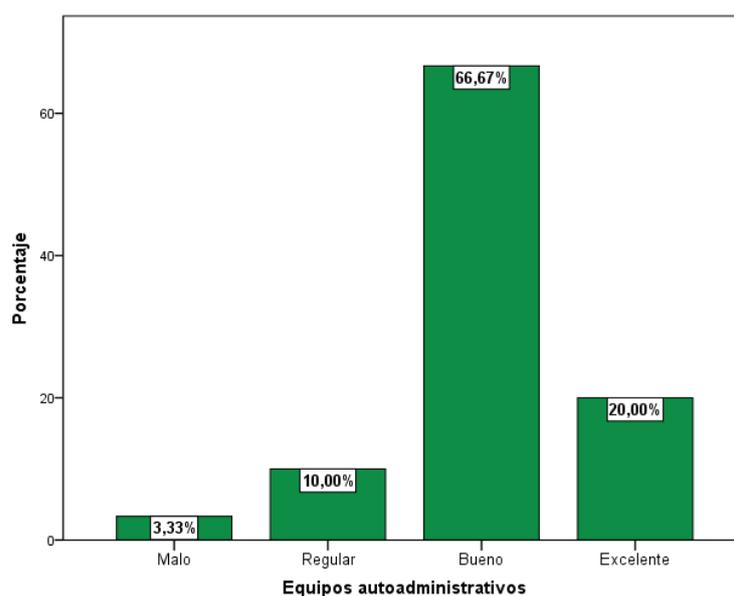


Figura 9. Equipos auto administrativos

En la tabla 13 y la figura 9, se evidencia que nivel de equipos auto-administrados de los colaboradores de la Tienda Metro La molina 2018, se encuentran en 66.67 % en un nivel bueno, en un 20.00% en excelente, mientras que un 10.00 % en regular, y en 3.33 % es malo, según la percepción de los encuestados.

Tabla 14. Trabajo en equipo

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Regular	11	36,7
Bueno	15	50,0
Excelente	4	13,3
Total	30	100,0

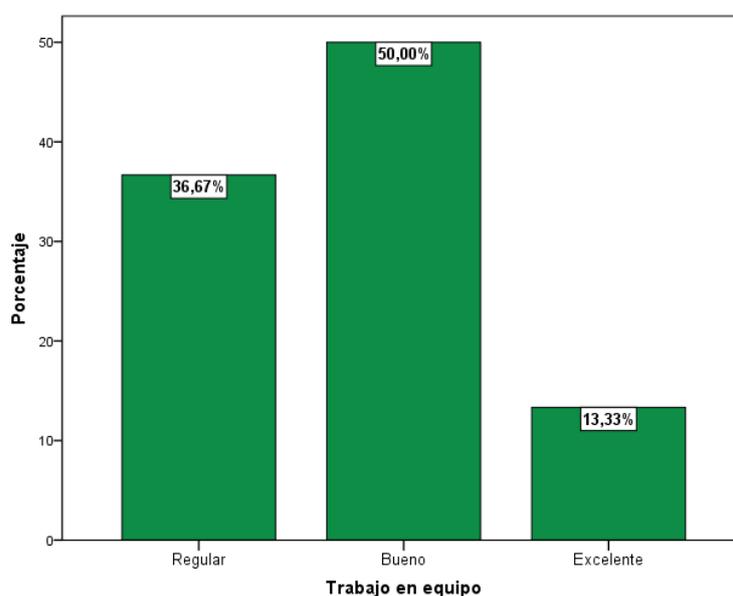


Figura 10. Trabajo en equipo

En la tabla 14 y la figura 10, se evidencia que nivel de trabajo en equipos de los colaboradores de la Tienda Metro La molina 2018, se encuentran en 50.00 % en un nivel bueno, en un 13.33 % en excelente, mientras que un 36.67 % en regular, según la percepción de los encuestados.

4.2. Resultados que contrastan las hipótesis del estudio

4.2.1. Análisis de correlación de Rho de Spearman entre la comunicación organizacional y equipo formal en la tienda Metro la Molina 2018

4.2.1.1. Suposiciones

Las diferencias observadas constituyen una muestra aleatoria con datos no distribuidos normalmente, por lo que es necesario la utilización del análisis estadístico no paramétrico.

4.2.1.2. Análisis de correlación Rho Spearman

Hipótesis

H₀₁: No Existe relación entre comunicación organizacional y equipo formal en los colaboradores de la tienda Metro la Molina 2018.

H_{a1}: Existe relación entre comunicación organizacional y equipo formal en los colaboradores de la tienda Metro la Molina 2018.

Nivel de error Tipo I

El nivel de significancia será $\alpha = 0.05$ y por correspondiente el nivel de confianza es del 95%

Regla de decisión

Rechazar H_0 si $\text{sig} < \alpha$

Aceptar H_0 si $\text{sig} > \alpha$

4.2.1.3. Correlación Rho Spearman

El análisis de correlación determina que comunicación organizacional y el trabajo en equipo formal se relacionan directamente con $r = 0.620$ y se encuentra por los niveles altos del estudio, por lo que

la relación que presenta las variables es muy buena y presenta sustento estadístico. (Ver tabla 15)

Tabla 15. Correlaciones Rho de Spearman entre comunicación organizacional y equipo formal

		Comunicación organizacional	Equipo formal
comunicación organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	0.620
	Sig. (bilateral)	.	0.000
	N	30	30

Por otro lado el sig. = 0.000 < α = 0.05; determina que las variables en estudio se relacionan directamente, estos resultados contrasta la hipótesis y de manera que las variables presentan relación directa, por lo que se decide aceptar H_a , y se rechaza la H_o .

4.2.1.4. Conclusión

Se concluye que la comunicación organizacional está relacionada directamente con el trabajo en equipo de tipo formal en los colaboradores de la tienda Metro la Molina 2018, demostrando de esta manera que a mejor comunicación mejor será el trabajo en equipo del personal de la tienda de metro la molina 2018.

4.2.2. Análisis de correlación de Rho de Spearman entre la comunicación organizacional y trabajo en equipo informal en los colaboradores de la tienda Metro la Molina 2018

4.2.2.1. Suposiciones

Las diferencias observadas constituyen una muestra aleatoria con datos no distribuidos normalmente, por lo que es necesario la utilización del análisis estadístico no paramétrico.

4.2.2.2. Análisis de correlación Rho Spearman

Hipótesis

H₀₂: No Existe relación entre comunicación organizacional y trabajo en equipo informal en los colaboradores de la tienda Metro la Molina 2018.

H_{a2}: Existe relación entre comunicación organizacional y trabajo en equipo informal en los colaboradores de la tienda Metro la Molina 2018.

Nivel de error Tipo I

El nivel de significancia será $\alpha = 0.05$ y por correspondiente el nivel de confianza es del 95%

Regla de decisión

Rechazar H_0 si $\text{sig} < \alpha$

Aceptar H_0 si $\text{sig} > \alpha$

4.2.2.3. Correlación Rho Spearman

El análisis de correlación determina que comunicación organizacional y el trabajo en equipo informal no se relacionan directamente con $r = 0.243$ y se encuentra por niveles bajos que no dan respaldo a los resultados que busca el estudio, por lo que la relación que presenta las variables es muy baja, presentando de esta manera un sustento estadístico de los resultados. (Ver tabla 16)

Tabla 16. Correlación Rho de Spearman entre la comunicación organizacional y equipo formal

		Comunicación organizacional	Equipo informal
comunicación organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	0.243
	Sig. (bilateral)	.	0.197
	N	30	30

Por otro lado el sig. = 0.197 > $\alpha = 0.05$; determina que las variables en estudio no se relacionan directamente, estos resultados contrasta la hipótesis y de manera que las variables no presentan relación directa, por lo que se decide aceptar H_0 , y se rechaza la H_a .

4.2.2.4. Conclusión

Se concluye que la comunicación organizacional no está relacionada directamente con el trabajo en equipo de tipo informal en los colaboradores de la tienda Metro la Molina 2018, demostrando de esta manera que la comunicación no tiene nada que ver con el nivel de trabajo informal en la tienda metro 2018.

4.2.3. Análisis de correlación de Rho de Spearman entre la comunicación organizacional y trabajo en equipo de alto desempeño en la tienda Metro la Molina 2018

4.2.3.1. Suposiciones

Las diferencias observadas constituyen una muestra aleatoria con datos no distribuidos normalmente, por lo que es necesario la utilización del análisis estadístico no paramétrico.

4.2.3.2. Análisis de correlación Rho Spearman

Hipótesis

H₀₃: No Existe relación entre comunicación organizacional y trabajo en equipo de alto desempeño en los colaboradores de la tienda Metro la Molina 2018.

H_{a3}: Existe relación entre comunicación organizacional y trabajo en equipo de alto desempeño en los colaboradores de la tienda Metro la Molina 2018.

Nivel de error Tipo I

El nivel de significancia será $\alpha = 0.05$ y por correspondiente el nivel de confianza es del 95%

Regla de decisión:

Rechazar H_0 si $\text{sig} < \alpha$

Aceptar H_0 si $\text{sig} > \alpha$

4.2.3.3. Correlación Rho Spearman

El análisis de correlación determina que comunicación organizacional y el trabajo en equipo de alto desempeño no se relacionan directamente con $r = 0.272$ y se encuentra por niveles bajos que no dan respaldo a los resultados que busca el estudio, por lo que la relación que presenta las variables es muy baja, presentando de esta manera un sustento estadístico de los resultados. (Ver tabla 17)

Tabla 17. Correlaciones Rho de Spearman entre la comunicación organizacional y equipo de alto desempeño

		Comunicación organizacional	Equipo de alto desempeño
comunicación organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	0.272
	Sig. (bilateral)	.	0.145
	N	30	30

Por otro lado el $\text{sig.} = 0.145 > \alpha = 0.05$; determina que las variables en estudio no se relacionan directamente, estos resultados contrasta la hipótesis y de manera que las variables no presentan relación directa, por lo que se decide aceptar H_0 , y se rechaza la H_a .

4.2.3.4. Conclusión

Se concluye que la comunicación organizacional no está relacionada directamente con el trabajo en equipo de alto desempeño en los colaboradores de la tienda Metro la Molina 2018, demostrando de esta manera que el nivel de comunicación no tiene nada que ver con el nivel de trabajo en función al alto desempeño que puede mostrar el trabajador.

4.2.4. Análisis de correlación de Rho de Spearman entre la comunicación organizacional y el equipo auto-administrativos en los colaboradores de la tienda Metro la Molina 2018

4.2.4.1. Suposiciones

Las diferencias observadas constituyen una muestra aleatoria con datos no distribuidos normalmente, por lo que es necesario la utilización del análisis estadístico no paramétrico.

4.2.4.2. Análisis de correlación Rho Spearman

Hipótesis:

H₀₄: No Existe relación entre comunicación organizacional y el equipo auto-administrativos en los colaboradores de la tienda Metro la Molina 2018.

H_{a4}: Existe relación entre comunicación organizacional y el equipo auto-administrativos en los colaboradores de la tienda Metro la Molina 2018.

Nivel de error Tipo I:

El nivel de significancia será $\alpha = 0.05$ y por correspondiente el nivel de confianza es del 95%

Regla de decisión:

Rechazar H₀ si $\text{sig} < \alpha$

Aceptar H₀ si $\text{sig} > \alpha$

4.2.4.3. Correlación Rho Spearman

El análisis de correlación determina que comunicación organizacional y el trabajo en equipo auto-administrativos se relacionan directamente con $r = 0.497$ y se encuentra por los niveles altos del estudio, por lo que la relación que presenta las variables es muy buena y presenta sustento estadístico. (Ver tabla 18)

Tabla 18. Correlaciones Rho de Spearman entre la comunicación organizacional y equipo auto administrativo

		Comunicación organizacional	Equipo auto-administrativos
comunicación organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	0.497
	Sig. (bilateral)	.	0.005
	N	30	30

Por otro lado el sig. = 0.005 < α = 0.05; determina que las variables en estudio se relacionan directamente, estos resultados contrasta la hipótesis y de manera que las variables presentan relación directa, por lo que se decide aceptar H_a , y se rechaza la H_o .

4.2.4.4. Conclusión

Se concluye que la comunicación organizacional está relacionada directamente con el trabajo en equipo de tipo auto-administrativos en los colaboradores de la tienda Metro la Molina 2018, demostrando de esta manera que a mejor comunicación mejor será el trabajo en equipo auto-administrativos del personal de la institución de metro.

4.2.5. Análisis de correlación de Rho de Spearman entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en los colaboradores de la tienda Metro la Molina 2018

4.2.5.1. Suposiciones

Las diferencias observadas constituyen una muestra aleatoria con datos no distribuidos normalmente, por lo que es necesario la utilización del análisis estadístico no paramétrico.

4.2.5.2. Análisis de correlación Rho Spearman

Hipótesis:

H_{o1} : No Existe relación entre comunicación organizacional y el trabajo en equipo en los colaboradores de la tienda Metro la Molina 2018.

H_{a1}: Existe relación entre comunicación organizacional y el trabajo en equipo en los colaboradores de la tienda Metro la Molina 2018.

Nivel de error Tipo I:

El nivel de significancia será $\alpha = 0.05$ y por correspondiente el nivel de confianza es del 95%

Regla de decisión:

Rechazar H₀ si sig < α

Aceptar H₀ si sig > α

4.2.5.3. Correlación Rho Spearman

El análisis de correlación determina que comunicación organizacional y el trabajo en equipo se relacionan directamente con $r = 0.524$ y se encuentra por los niveles altos del estudio, por lo que la relación que presenta las variables es muy buena y presenta sustento estadístico. (Ver tabla 19)

Tabla 19. Correlaciones Rho de Spearman entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo

		Comunicación organizacional	el trabajo en equipo
comunicación organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	0.524
	Sig. (bilateral)	.	0.003
	N	30	30

Por otro lado el sig. = $0.003 < \alpha = 0.05$; determina que las variables en estudio se relacionan directamente, estos resultados contrasta la hipótesis y de manera que las variables presentan relación directa, por lo que se decide aceptar H_a, y se rechaza la H₀.

4.2.5.4. Conclusión

Se concluye que la comunicación organizacional está relacionada directamente con el trabajo en equipo en los colaboradores de la tienda Metro la Molina 2018, demostrando de esta manera que a mejor comunicación mejor será el trabajo en equipo del personal de la tienda de metro la molina 2018

V. DISCUSIÓN

5.1 Análisis de discusión de resultados

En este capítulo presentaremos los resultados de los análisis de los datos obtenidos en nuestra investigación. Destacaremos especialmente las variables que se han relacionado. Comunicación organizacional y trabajo en equipo en los colaboradores de la tienda metro la Molina 2018. Presentaremos a las hipótesis y comparar los resultados de los antecedentes. A continuación, se discute los siguientes hallazgos:

La comunicación organizacional está relacionada directamente con el trabajo en equipo en los colaboradores de la tienda Metro La Molina 2018, demostrando de esta manera que a mejor comunicación mejor será el trabajo en equipo del personal de la tienda de Metro la Molina 2018. Al respecto. López (2015), objetivo general es argumentar la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014”; entonces de acuerdo a los resultados se tiene con el porcentaje más alto, un 35,4% de los trabajadores manifiestan que la comunicación organizacional es débil y no es vista como ventaja competitiva en la municipalidad; por lo tanto se puede afirmar de la hipótesis, que no existe una comunicación organizacional moderada como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014. De otro lado, Avalos y Quintanilla (2015), De los 70 encuestados que es el 100%, podemos decir que, 56 colaboradores de la organización, que representan el 80%, contestaron que el nivel de comunicación es bueno. En ese sentido, León (2013), concluye que los directivos y jefes del Grupo Bancolombia son considerados hoy día líderes expertos, optimistas y flexibles, que construyen relación de confianza y apoyo en sus equipos de trabajo, creando gente competitiva y comprometida con desempeños excelentes para lograr que la organización evolucione bajo una visión de vanguardia, con el propósito de crear valor económico, ecológico y social sostenible, cumpliendo así; con el principal objetivo de la organización.

La comunicación organizacional está relacionada directamente con el trabajo en equipo de tipo formal en los colaboradores de la tienda Metro La Molina 2018, demostrando de esta manera que a mejor comunicación mejor será el trabajo en equipo del personal de la institución de metro. Asimismo, del análisis de correlación

determina que comunicación organizacional y el trabajo en equipo formal se relacionan directamente con $r = 0.620$ y se encuentra por los niveles altos del estudio, por lo que la relación que presenta las variables es muy buena y presenta sustento estadístico. Para López (2015), Los resultados demuestran que se tiene que mejorar varios aspectos de la comunicación organizacional para que sea una ventaja competitiva como el flujo de información, los tramites documentarios, los mecanismos que llevan a la toma de decisiones, las relaciones interpersonales; además de saber manejar los procesos administrativos planear, organizar, dirigir, y controlar de manera correcta los recursos de la institución. Asimismo, Ávalos y Quintanilla (2015), Existe una influencia significativa de la comunicación en la efectividad del trabajo en equipo a través de la calidad de servicio y el cumplimiento de objetivos, ya que los colaboradores califican como buena la comunicación en términos de fluidez, precisión y claridad. Para Aguilar (2016), El trabajo en equipo no es reforzado en la empresa por un buen jefe que dirige las acciones de sus colaboradores, porque en ocasiones se ausenta de sus labores y no hay respuesta a las necesidades que se presentan.

La comunicación organizacional no está relacionada directamente con el trabajo en equipo de tipo informal en los colaboradores de la tienda Metro La Molina 2018, demostrando de esta manera que la comunicación organizacional no tiene nada que ver con el nivel de trabajo informal en la tienda metro la Molina 2018. Al respecto, Dávila (2014), El recurso humano se encuentra identificado y comprometido y participa en la formulación, logros y evaluación de los objetivos común de la organización identificándose con el trabajo en equipo y desarrolla la comunicación Asertiva de manera eficiente la cual permite un ambiente que implanta acciones que genera productividad. Por otro lado. León (2013), concluyen que Bancolombia se caracteriza por el manejo de una comunicación efectiva, factor que le ha permitido desenvolverse dentro de un entorno ampliamente competitivo y productivo, esto debido a la eficiencia de los equipos de trabajo con los que se compromete diariamente a desarrollar sus procesos organizacionales. El fenómeno de comunicación ha permitido en gran manera la integración, motivación y comprensión de todos los empleados para detectar, analizar y lograr con mayor eficiencia el cumplimiento de todas las actividades dirigidas. Los resultados

mencionados, no hacen referencia a que se practique equipos de trabajo informales, al contrario, hay un trabajo eficaz y eficiente en las empresas aludidas.

La comunicación organizacional no está relacionada directamente con el trabajo en equipo de alto desempeño en los colaboradores de la tienda Metro La Molina 2018, demostrando de esta manera que el nivel de comunicación no tiene nada que ver con el nivel de trabajo en función al alto desempeño que puede mostrar el trabajador. Al respecto. López (2015), entonces de acuerdo a los resultados se tiene con el porcentaje más alto, que el 39,0% de los trabajadores en sus tres clasificaciones afirman que la comunicación personal es débil, por lo tanto, se puede afirmar de la hipótesis, que no existe una comunicación organizacional personal moderada como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014. Las ventajas competitivas de la comunicación organizacional en la Municipalidad se darían si se aplica de forma correcta los procesos administrativos, el flujo de información, los tramites documentarios, etc. Por otro lado. León (2013), Bancolombia se caracteriza por el manejo de una comunicación efectiva, factor que le ha permitido desenvolverse dentro de un entorno ampliamente competitivo y productivo, esto debido a la eficiencia de los equipos de trabajo con los que se compromete diariamente a desarrollar sus procesos organizacionales. El fenómeno de comunicación ha permitido en gran manera la integración, motivación y comprensión de todos los empleados para detectar, analizar y lograr con mayor eficiencia el cumplimiento de todas las actividades dirigidas. Para Díaz (2014), Se determinó que el trabajo en equipo eleva el rendimiento de cada colaborador, ya que los empleados laboran en conjunto y entorno al desarrollo de sus actividades.

La comunicación organizacional está relacionada directamente con el trabajo en equipo de tipo auto-administrativos en los colaboradores de la tienda Metro La Molina 2018, demostrando de esta manera que a mejor comunicación mejor será el trabajo en equipo auto-administrativos del personal de la tienda Metro la Molina 2018. Al respecto. Díaz (2014), Los jefes de la institución reconocen que la mayor parte de su trabajo la realizan en equipos, los cuales están compuestos en su mayoría por trabajadores de diferentes especialidades, lo que combina talentos distintos para la realización de sus tareas. Por otro lado, Balarezo (2014), La

distribución de funciones afecta directamente sobre el trabajo en equipo y además hay que resaltar que el clima organizacional de la empresa San Miguel Drive no es el más adecuado para el correcto desenvolvimiento de los trabajadores. En ese sentido. Manzano (2017), Los factores motivacionales como el reconocimiento del trabajo (27%) solo son otorgados a los colaboradores que tienen algún tipo amistad con los directivos, lo que hace que los encuestados solo se limiten a cumplir con sus actividades sin esperar nada a cambio, sin embargo un 18% manifiestan su indiferencia, no les interesa la información emitida por las instancias respectivas, sin embargo el logro de las metas establecidas por la organización fomentan el trabajo en equipo, sin embargo, algunos colaboradores indican que son eficientes en su trabajo, pero necesitan de programas de capacitación y desarrollo profesional para mejorar su desempeño laboral.

VI. CONCLUSIONES

6.1. Conclusiones

Primero: Se concluye que la comunicación organizacional está relacionada directamente con el trabajo en equipo en los colaboradores de la tienda Metro La Molina 2018, demostrando de esta manera que a mejor comunicación mejor será el trabajo en equipo del personal de la tienda Metro la Molina 2018. Asimismo, del análisis de correlación determina que comunicación organizacional y el trabajo en equipo se relacionan directamente con $r = 0.524$ y se encuentra por los niveles altos del estudio, por lo que la relación que presenta las variables es muy buena y presenta sustento estadístico. Por otro lado el $\text{sig.} = 0.003 < \alpha = 0.05$; determina que las variables en estudio se relacionan directamente, estos resultados contrasta la hipótesis y de manera que las variables presentan relación directa, por lo que se decide aceptar H_a , y se rechaza la H_o .

Segundo: Se concluye que la comunicación organizacional está relacionada directamente con el trabajo en equipo de tipo formal en los colaboradores de la tienda Metro La Molina 2018, demostrando de esta manera que a mejor comunicación mejor será el trabajo en equipo del personal de la tienda de Metro la Molina 2018. Asimismo, del análisis de correlación determina que comunicación organizacional y el trabajo en equipo formal se relacionan directamente con $r = 0.620$ y se encuentra por los niveles altos del estudio, por lo que la relación que presenta las variables es muy buena y presenta sustento estadístico. Por otro lado el $\text{sig.} = 0.000 < \alpha = 0.05$; determina que las variables en estudio se relacionan directamente, estos resultados contrasta la hipótesis y de manera que las variables presentan relación directa, por lo que se decide aceptar H_a , y se rechaza la H_o .

Tercero: Se concluye que la comunicación organizacional no está relacionada directamente con el trabajo en equipo de tipo informal en los

colaboradores de la tienda Metro La Molina 2018, demostrando de esta manera que la comunicación organizacional no tiene nada que ver con el nivel de trabajo informal en la tienda Metro la Molina 2018. Asimismo, del análisis de correlación determina que comunicación organizacional y el trabajo en equipo informal no se relacionan directamente con $r = 0.243$ y se encuentra por niveles bajos que no dan respaldo a los resultados que busca el estudio, por lo que la relación que presenta las variables es muy baja, presentando de esta manera un sustento estadístico de los resultados. Por otro lado el $\text{sig.} = 0.197 > \alpha = 0.05$; determina que las variables en estudio no se relacionan directamente, estos resultados contrasta la hipótesis y de manera que las variables no presentan relación directa, por lo que se decide aceptar H_0 , y se rechaza la H_a .

Cuarto: Se concluye que la comunicación organizacional no está relacionada directamente con el trabajo en equipo de alto desempeño en los colaboradores de la tienda Metro La Molina 2018, demostrando de esta manera que el nivel de comunicación no tiene nada que ver con el nivel de trabajo en función al alto desempeño que puede mostrar el trabajador. Asimismo, del análisis de correlación determina que comunicación organizacional y el trabajo en equipo de alto desempeño no se relacionan directamente con $r = 0.272$ y se encuentra por niveles bajos que no dan respaldo a los resultados que busca el estudio, por lo que la relación que presenta las variables es muy baja, presentando de esta manera un sustento estadístico de los resultados. Por otro lado el $\text{sig.} = 0.145 > \alpha = 0.05$; determina que las variables en estudio no se relacionan directamente, estos resultados contrasta la hipótesis y de manera que las variables no presentan relación directa, por lo que se decide aceptar H_0 , y se rechaza la H_a .

Quinto: Se concluye que la comunicación organizacional está relacionada directamente con el trabajo en equipo de tipo auto-administrativos en los colaboradores de la tienda Metro La Molina 2018, demostrando de esta manera que a mejor comunicación mejor será el trabajo en

equipo auto-administrativos del personal de la tienda Metro la Molina 2018. Asimismo, del análisis de correlación determina que comunicación organizacional y el trabajo en equipo auto-administrativos se relacionan directamente con $r = 0.497$ y se encuentra por los niveles altos del estudio, por lo que la relación que presenta las variables es muy buena y presenta sustento estadístico. Por otro lado el $\text{sig.} = 0.005 < \alpha = 0.05$; determina que las variables en estudio se relacionan directamente, estos resultados contrasta la hipótesis y de manera que las variables presentan relación directa, por lo que se decide aceptar H_a , y se rechaza la H_0 .

VII. RECOMENDACIONES

7.1. Recomendaciones

- Primero: Al gerente de la tienda Metro La Molina, como primera autoridad y líder del grupo de colaboradores debe fortalecer la comunicación dentro del equipo formal, utilizando métodos prácticos de comunicación más directa y fluida; ya que manteniendo una efectiva comunicación, tendrá como resultado un clima laboral óptimo, así como incremento de productividad favorable para la empresa.
- Segundo: Al gerente de la tienda Metro La Molina, quien es el principal conductor de la comunicación organizacional, tiene la responsabilidad de administrar, controlar y dirigir la estructura de la organización y por ende el trabajo de los equipos de tipo formal. Debe precisar una cultura que estimule y defina determinados comportamientos con el fin de conservar las metas de la organización, proyectándose a través del trabajo en equipo de tipo formal, ya que el trabajo en equipo de tipo informal no tiene nada que ver con la comunicación organizacional.
- Tercero: Al gerente de la tienda Metro La Molina, como conductor de la comunicación organizacional, es quien debe conocer que los equipos de alto desempeño, cuentan con confianza absoluta entre sus integrantes, ya que los roles están fijados pero son flexibles al mismo tiempo con un compromiso que conduce a involucrarse hacia el logro del objetivo de la empresa. En consecuencia, la gerencia debe generar y formular los medios de comunicación suficientes y óptimos, ya que la comunicación organizacional no está relacionada directamente con el trabajo en equipo de alto desempeño en los colaboradores de la tienda Metro La Molina.
- Cuarto: Al gerente de la tienda Metro La Molina, es el principal agente conductor de la comunicación organizacional; al respecto, es quien tiene la responsabilidad de conformar un buen equipo auto-administrativo, ya que este se identifica por su grado de comunicación

y confianza entre sus miembros logrando un efecto positivo en la productividad. De tal manera, la viabilidad de la aplicación de la comunicación organizacional debe ser idónea con respecto a la naturaleza del equipo auto-administrativo. En consecuencia, los equipos de tipo auto-administrativos, son parcialmente autónomos cuyos miembros comparten la toma de decisiones y asumen responsabilidades de liderazgo, siendo responsables de una serie de objetivos asignados por la dirección de la organización.

Quinto: Al gerente de la tienda Metro La Molina, deberá dictar los lineamientos para mantener una apropiada comunicación y desarrollar el compromiso, la confianza, y la comunicación organizacional entre sus colaboradores con la finalidad de aumentar la eficacia de resultados. En consecuencia, la comunicación organizacional al relacionarse directamente con el trabajo en equipo, conlleva al desarrollo de estrategias con el fin de aumentar la eficacia de resultados en provecho de las actividades empresariales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, J. M. (2011). *Trabajo en Equipo*. Madrid, España: ESIC.
- Alcaraz, C. (2006). *Comunicación organizacional*. 1a. Edición. Mcgraw Hill. México.
- Alcover de la Hera, C. M., Martínez Iñigo, D., Rodríguez Mazo, F y Domínguez Bilbao, R. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo*. Aravaca (Madrid): McGraw-Hill - Interamericana de España, D.I.
- Alles, M. L. (2008). *Comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Granica
- Alicea Sanabria, Benigno E. (2003). *Comunicación Empresarial*. Universidad de Puerto Rico. Centro de Competencias de la Comunicación. Pág. 2.
- Andrade, H. (2005) *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*. España: Netbiblio.
- Andrews, H., & Baird, J. (2000). *Comunicación para administración y las profesiones*. Nueva York: McGraw Hill.
- Andrade, H. (2010). *Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica*. Madrid, España: Gesbiblo S.L.
- Ansede, P. (2010). *La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento*. Universidad de Coruña.
- Arbaiza, L. (2011) *Comportamiento organizacional: bases y fundamentos*. Argentina. Cengage Learning. Primera edición.
- Avila, R. (2004). *Critica de la comunicación organizacional*. 1a. Edición. UNAM. México.
- Baiz, A. y García, E. (2006) *Relación entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral. Caso: Luvebras*. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Escuela de Ciencias Sociales, de la Universidad Católica Andrés Bello. Caracas - Venezuela.

- Baguer, A. (2011). Dirección de personas: un timón en la tormenta. Madrid: Díaz de Santos.
- Barnard, C., Swindle, S., Pelayo, & Sánchez, G. (1991). Comunicación Organizacional. La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento. España.
- Barreiro Pousa, Luis. La comunicación en la administración empresarial. Publicado en la Revista Espacio (2000). Cuba. Vol. 3 N° 2.
- Berges, L. (2011) Gestión de Empresas de Comunicación. Editorial CS. Sevilla, España.
- Blanch, J. (2010). Teoría de las relaciones laborales. Cataluña, España: Editorial UOC.
- Bretones, F. y Mañas Rodríguez, M. A. (2008). La organización creadora de clima y cultura. En Zarco Martín, V. y Rodríguez Fernández, A. (Dirs.), Martín-Quirós, M. A. y Díaz Bretones, F. (Coords.), Psicología de los grupos y de las organizaciones (pp. 71-92). Madrid: Pirámide.
- Castro, J. (2012). Comunica, Lecturas de Comunicación Organizacional. Madrid, España: Gesbiblo S.L.
- Chiang, M. (2010). Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. Madrid, España: R.B. Servicios Editoriales.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional – La Dinámica Del Éxito. En Las Organizaciones. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2014) Introducción a la teoría general de la administración. México. McGraw-Hill. Octava edición.
- De Diego Vallejo, R., De La Fuente Anuncibay, R. y Boada y Grau, J. (2008). Clima laboral en la empresa. En De La Fuente Anuncibay, R. y De Diego Vallejo, R. (Dirs. y Coords.), Estrategias de liderazgo y desarrollo de personas en las organizaciones (pp. 41- 65). Madrid: Ediciones Pirámide.

- Del Pulgar, L. (2010) Comunicación de Empresa en Momentos Turbulentos. Editorial ESIC. Madrid, España.
- Domínguez, D. (2011). La Cara Interna de la Comunicación en la Empresa. Madrid, España: Visión Libros.
- Enrique, A. (2011). La Planificación de la Comunicación Organizacional. Barcelona, España: Servei de Publicacions.
- Etchegaray, R. (2010). Comunicación empresarial. Buenos Aires, Argentina: Valletta.
- Fernández, C. (1999) La Comunicación en las Organizaciones. México: Trillas.
- Fernández, C. (2001). La comunicación humana en el mundo contemporáneo. México: Mc Graw Hill.
- Fernandez, C., Andrade, H., Maass, M., & Ruiz Sandova, R. (2006). El poder de la comunicación en las organizaciones. México: Plaza y Valdés.
- Flores de Gortari, Sergio (1998). Hacia una Comunicación Administrativa Integral (2da edición) Editorial Trillas. México.
- Freeman, E., Stoner, J. y Gilbert, D. (2009), Administración. Octava Edición. Editorial Pearson Educación. España. Madrid.
- García, B. (2011). Diagnóstico de comunicación organizacional interna en las agencias de viajes de Bahías de Huatulco, Oaxaca. Universidad del Mar, Bahías de Huatulco, Oaxaca - México.
- García, S. (2011). Organización y Administración de Empresas, una visión práctica. Madrid, España: Editorial ESIC.
- Giménez, G. (2007). Manual de Recursos Humanos. Barcelona: UOC.
- Goldhaber. G. (1984). Comunicación Organizacional. México D.F.
- Gutiérrez, H. (2010). Calidad total y productividad (3ª ed.). México: McGraw-Hill.

- Gutiérrez, L. (2006). Dirección moderna de organizaciones. 1a. Edición. Vanna Chirone. España.
- Guzmán, V. (2012). Comunicación organizacional. México. Red Tercer Milenio. Primera edición.
- Hall, R., & Fernández, C. (1996). La comunicación en las organizaciones. México: Trillas.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010) Metodología de la investigación. México. McGraw-Hill. Quinta edición.
- Homs, R. (1998). La comunicación en la empresa. México: Grupo Iberoamericana.
- Ivancevich, J., Gibson, Donnlly, & Konopaske. (2011). Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos. México: Edamsa Mc Graw Hill Iberoamericana.
- Jaques, J. (2007). Como trabajar en equipo. 1a. Edición. Editorial. Saint-Martin. España.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012) Administración una perspectiva global y empresarial. México. McGraw-Hill. 14a edición.
- Linton, R (1942 [1936]) Estudio del hombre. México: Fondo de Cultura Económica.
- Louffat, E. (2012). *Fundamentos del Proceso Administrativo (3ª. Ed.)*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Macedo, A. (2012) Bases para una epistemología de la comunicación humana. Facultad de letras y ciencias humanas. E.A.P. de filosofía, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima - Perú.
- Mahieu, P. (2011). Trabajar en Equipo. Buenos Aires, Argentina: XXI Editores.

- Marín Sánchez, M. (2008). Conceptos y tipos de grupos. En Marín Sánchez, M. y Garrido Torres, M. A. (Coords). El grupo desde la perspectiva psicosocial: conceptos básicos (pp. 15- 37). Madrid: Pirámide, D.L.
- Martín, F. (2010) Comunicación en las Empresas e Instituciones. Editorial Universidad de Salamanca. España.
- Martínez. M. (2009). El impacto del compromiso organizacional en la orientación al mercado. Universidad Autónoma de Aguascalientes. México.
- Mejía, C. y Rodríguez, J. (2005) La Comunicación como elemento de fortalecimiento organizacional. Universidad de Antioquia. Facultad de ciencias sociales y humanas. Departamento de trabajo social. Medellín - Colombia.
- Mendez, C. (2010). Clima Organizacional en Colombia. Bogotá: Centro Editorial "Universidad del Rosario".
- Miranda, A. (2010) La comunicación estratégica como herramienta para la resolución de conflictos. De la Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de graduados. Lima - Perú.
- Moreno, W. (2011) Estrategias de comunicación interpersonal y manejo de conflictos en la escuela profesional de ciencias de la comunicación de la Universidad Nacional Federico Vi/bree!. Universidad Nacional Federico Villareal. Lima - Perú.
- Palacios, J. (2015). Historia y avances en la investigación en comunicación organizacional. Revista internacional de relaciones públicas, 5 (10), p. 25-46.
- Peiró, J.M., Prieto Alonso, F. Y Roe, R.A. (1996). Significado del trabajo y valores laborales. En Peiró, J.M. y Prieto, F. (Eds). Tratado de Psicología del trabajo. Volumen II: Aspectos psicosociales del trabajo (pp. 15- 33). Madrid: Síntesis.
- Rebeil, M. (2010). El poder de la comunicación en las organizaciones. México, México: AMCO.

- Ramos, C. (1999). La comunicación: Un punto de vista organizacional. (Primera ed.) México: Trillas.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010) Administración. (10ª. Ed.) México, Pearson Educación. Décima edición.
- Robbins, S. (2009). Comunicación Organizacional. 12a. Edición. Pearson Education. México.
- Robbins, Stephen y Judge, Timothy (2013). Comportamiento Organizacional. Decimoquinta Edición. Pearson Education. México.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (1996) Metodología y diseños en la investigación científica. Perú. Editorial Mantaro. Segunda edición.
- Saladrigas, H. (2005). Comunicación organizacional: matrices teóricas y enfoques comunicativos. Revista latina de comunicación social, 8 (60), p. 1-7.
- Schein, E. H. (1988). La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Barcelona: Plaza y Janés.
- Soler Sánchez, M.I. y Meseguer De Pedro, M. (2010a). Cultura y clima organizacional. En Meseguer De Pedro, M. y Soler Sánchez, M.I. (Coords.), Psicología del trabajo y de las organizaciones (pp. 177- 189). Murcia: Diego Marín.
- Stoner, J.A., Freeman, R.E. y Gilbert, D.R. (año). Administración (6ª. Ed.) México: Editorial Prentice Hall- Pearson- Addison Wesley Longman
- Tovalino, F. (2011). Gestión de Recursos Humanos. Perú: Ediciones Caballero Bustamante.
- White, L. A. (1959). El concepto de cultura. En Kahn, J. S. (Comp.) (1975), El concepto de cultura: Textos fundamentales (pp. 68-83). Barcelona: Anagrama.

ANEXOS

Anexos N° 01: Matriz de Consistencia

TÍTULO: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y TRABAJO EN EQUIPO EN LOS COLABORADORES DE LA TIENDA METRO LA MOLINA 2018

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE/ DIMENSIONES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA
<p>Problema general:</p> <p>¿Cuál es la relación entre comunicación organizacional y trabajo en equipo en la tienda Metro la Molina año 2018?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar la relación entre comunicación organizacional y trabajo en equipo en la tienda Metro la Molina año 2018</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>Existe relación significativa entre comunicación organizacional y trabajo en equipo en la tienda Metro la Molina año 2018</p>	<p>Variable 1:</p> <p>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipos de comunicación • Formas de comunicación • Flujos de comunicación • Barreras de comunicación 	<p>Tipo de investigación:</p> <p>Aplicada</p>	<p>Población:</p> <p>El total de trabajadores de la tienda Metro la Molina</p>
<p>P. E.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es la relación entre comunicación organizacional y equipo formal en la tienda Metro la Molina año 2018? 2. ¿Cuál es la relación entre comunicación organizacional y equipo informal en la tienda Metro la Molina año 2018? 3. ¿Cuál es la relación entre comunicación organizacional y equipo de alto desempeño en la tienda Metro la Molina año 2018? 4. ¿Cuál es la relación entre comunicación organizacional y equipo auto administrativos en la tienda Metro la Molina año 2018? 	<p>O. E.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer la relación entre comunicación organizacional y equipo formal en la tienda Metro la Molina año 2018. 2. Establecer la relación entre comunicación organizacional y equipo informal en la tienda Metro la Molina año 2018. 3. Establecer la relación entre comunicación organizacional y equipo de alto desempeño en la tienda Metro la Molina año 2018. 4. Establecer la relación entre comunicación organizacional y equipo auto administrativos en la tienda Metro la Molina año 2018. 	<p>H. E.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existe relación entre comunicación organizacional y equipo formal en la tienda Metro la Molina año 2018. 2. Existe relación entre comunicación organizacional y equipo informal en la tienda Metro la Molina año 2018. 3. Existe relación entre comunicación organizacional y equipo de alto desempeño en la tienda Metro la Molina año 2018. 6. Existe relación entre comunicación organizacional y equipo auto administrativos en la tienda Metro la Molina año 2018. 	<p>Nivel de investigación:</p> <p>Descriptivo correlacional</p> <p>Diseño.</p> <p>El diseño de investigación es No experimental</p> <p>a) Técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - La encuesta 	<p>Muestras:</p> <p>Será de tipo no probabilística, es decir que se aplicará a 30 colaboradores.</p>	
			<p>Variable 2:</p> <p>TRABAJO EN EQUIPO</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipos formales • Equipos informales • Equipos de alto desempeño • Equipos auto administrativos 		

Anexo Nº 02: Matriz de operacionalización de variables - Comunicación organizacional

CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE: COMUNICACION ORGANIZACIONAL

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICION	INDICE/ RANGOS	
LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL	1. Tipos de comunicación	Formal	1,2		Siempre(5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca(1)	Muy alto Alto Medio Bajo
		Informal	3,4			
	2. Formas de comunicación	Escrita	5,6,7,8,9,10			
		Oral				
		No verbal				
	3. Flujos de comunicación	Descendente	11,12, 13,14, 15 16, 17, 18			
		Ascendente				
		Horizontal				
		Diagonal				
	4. Barreras de la comunicación	Por actitud defensiva	19,20 21,22 23,24 25,26			
Por distorsión semántica						
Por filtrado						
Por el lenguaje						

CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE: TRABAJO EN EQUIPO

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICION	INDICE/RANGOS
TRABAJO EN EQUIPO	1.- Equipos formales	<ul style="list-style-type: none"> • De tarea • De mando 	1,2 3,4	Siempre(5)	Excelente
	2.- Equipos informales	<ul style="list-style-type: none"> • De interés • De amistad 	5,6 7,8		
	3.- Equipo de alto desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Se manejan solos • Solucionan conflictos • Generan buen ambiente de trabajo 	9,10 11,12 13,14	Casi siempre (4)	Buena
	4.- Equipos autos administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Planean su trabajo • Efectúan y controlan su trabajo 	15,16 17,18,19	Casi nunca (2)	Regular
				Nunca(1)	Malo

Anexo N° 03: Validación de instrumentos de investigación

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTOS

N°	DIMENSIONES / ítems. Comunicación organizacional	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		1	2	3	4	5	6	
	I. TIPO DE COMUNICACION	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	Existe comunicación formal en la Empresa	X		X		X		
2	Existe los medios o métodos formales que utiliza la empresa, contribuyen a mejorar la comunicación interna	X		X		X		
3	Creas informal que la hora de refrigerio es el mejor momento de la jornada, para que los compañeros de trabajo puedan socializarse.	X		X		X		
4	Te reúnes con tus compañeros y jefes para realizar actividades que les permita interactúan compartir información y ratos agradables.	X		X		X		
	II. FORMAS DE COMUNICACIÓN	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
5	Lees los boletines emitidos periódicamente por la empresa	X		X		X		
6	Los mensajes escritos en el intranet son comprensibles.	X		X		X		
7	Tus jefes te hacen participar en reuniones en las que se tocan temas sobre la empresa	X		X		X		
8	La empresa te ha invitado a participar como facilitador según política de capacitación de su personal	X		X		X		
9	Te has sentido ofendido por algún gesto realizada por tus jefes.	X		X		X		
10	Reacciones de manera no verbal frente a la presión que generan sobre tu persona	X		X		X		
	III. FLUJOS DE COMUNICACION	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
11	Recibes comunicación oportuna por parte de tus jefes acerca de los cambios en las prioridades de tu trabajo	X		X		X		
12	La comunicación descendente es aplicada oportunamente por tus jefes para mejorar la retroalimentación.	X		X		X		
13	Informas a tus jefes sobre las necesidades que se presentan para evitar futuros incidentes	X		X		X		
14	Sientes temor de comunicarte ascendentemente con tus jefes por un rechazo.	X		X		X		
15	Sientes que tus compañeros valoran tus ideas y te ven como parte del equipo	X		X		X		
16	Cuando se suscita algún problema dentro de la empresa, los compañeros se reúnen y planifican la solución.	X		X		X		
17	Usas la comunicación diagonal por una urgencia acudiendo directamente a tu superior	X		X		X		
18	Buscas compañeros de mayores conocimientos para absolver dudas que se puedan resolver en tu área de trabajo	X		X		X		
	IV. BARRERAS DE LA COMUNICACION	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
19	Has discutido con tus compañeros por no compartir información que beneficien a otras áreas	X		X		X		
20	Te han llamado la atención por algún error que tuviste reaccionando con una actitud ofensiva.	X		X		X		
21	Entiendes claramente las señálicas en el área de tu trabajo	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): LO COLOCA EL VALIDADOR

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:

R. GUARDOY PULLY, NELSON MARIO

DNI: 07579376

Especialidad del validador: *Dots en Contabilidad*

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

07 de 09 del 2018



Firma del Experto Informante.
Especialidad

Si hay suficiencia

Observaciones (precisar si hay suficiencia): LO COLOCA EL VALIDADOR

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:

F. Camacho

DNI: *07572850*

Especialidad del validador: *Administración*

11 de *07* del 20*11*

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

Firma del Experto Informante.
Especialidad

Observaciones (precisar si hay suficiencia): LO COLOCA EL VALIDADOR EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:

COSTA CASTRO PEDRO

DNI: 09925834

Especialidad del validador: DA EN ADMINISTRACION

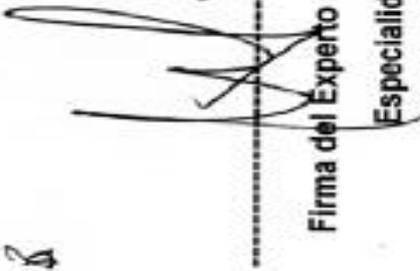
¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

...01 de 07 del 2018


Firma del Experto Informante.
Especialidad

Anexo N° 4: Matriz de datos

N°	TIPOS DE COMUNICACIÓN										FORMAS DE COMUNICACIÓN										VARIABLE COMUNICACION ORGANIZACIONAL									
	TIPOS DE COMUNICACIÓN					FORMAS DE COMUNICACIÓN					FLUJOS DE COMUNICACIÓN					BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26				
Colaborador1	3	1	4	5	3	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	3	3	4	2	5	4	3					
Colaborador2	5	5	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4					
Colaborador3	4	5	5	4	4	3	4	3	1	2	3	4	3	5	4	5	5	5	3	3	4	4	5	4	5					
Colaborador4	5	5	4	4	3	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4					
Colaborador5	3	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	3	4	5	2	3	4	3	4	5	4	5	4	3					
Colaborador6	5	5	5	5	5	5	5	2	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	4	5	4	2	3					
Colaborador7	4	5	5	4	3	4	3	1	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	4					
Colaborador8	4	5	5	3	3	4	3	1	1	5	4	3	4	4	3	4	4	3	4	5	5	5	5	4	5					
Colaborador9	2	3	3	2	3	2	1	1	2	2	3	2	3	2	2	2	5	4	2	2	2	3	3	2	2					
Colaborador10	4	5	5	4	4	4	5	3	3	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5					
Colaborador11	5	5	4	4	4	5	5	3	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	3	2	3	4	5					
Colaborador12	4	5	5	4	5	5	4	1	3	4	4	3	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5					
Colaborador13	3	3	4	4	3	3	3	1	2	3	3	3	4	2	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4					
Colaborador14	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5					
Colaborador15	4	5	4	4	4	3	3	3	2	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4					
Colaborador16	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4					
Colaborador17	4	3	3	3	2	3	4	1	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	2	3	4	3	5	4	4					
Colaborador18	3	5	4	4	4	3	5	3	4	5	3	3	5	4	5	4	4	5	3	4	5	3	4	5	4	5				
Colaborador19	5	5	4	5	5	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	3	5	5					
Colaborador20	5	5	5	5	5	5	3	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	1	4	5	5					
Colaborador21	4	5	4	4	3	3	5	4	2	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5					
Colaborador22	3	3	4	2	2	2	4	3	2	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3					
Colaborador23	3	3	4	4	3	3	2	2	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	2	4	2	4					
Colaborador24	3	3	3	4	4	4	3	2	3	4	3	3	4	4	5	2	5	4	4	4	4	2	4	3	4					
Colaborador25	3	5	5	4	4	4	1	1	3	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	3	5					
Colaborador26	4	2	1	5	3	3	2	2	2	3	3	3	2	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3					
Colaborador27	4	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	2	3	2	2	5					
Colaborador28	4	5	4	5	3	4	3	1	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	3	3					
Colaborador29	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4					
Colaborador30	3	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5	3	5					

VARIABLE TRABAJO EN EQUIPO																			
EQUIPOS FORMALES					EQUIPOS INFORMALES					EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO					EQUIPOS AUTOADMINISTRATIVOS				
27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	
Colaborador 1	4	5	5	5	5	3	1	2	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	
Colaborador 2	5	5	5	5	5	1	1	1	5	3	4	5	3	5	5	3	4	4	
Colaborador 3	4	3	3	2	1	5	1	2	3	5	5	4	3	4	3	4	3	5	
Colaborador 4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	
Colaborador 5	4	4	5	2	5	5	3	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	
Colaborador 6	3	4	4	4	2	3	1	1	2	3	4	4	4	4	4	2	3	4	
Colaborador 7	4	4	5	3	3	4	1	3	3	3	3	4	4	4	5	3	5	4	
Colaborador 8	5	4	4	3	1	5	1	5	5	5	5	4	4	3	5	5	4	5	
Colaborador 9	2	2	2	1	3	4	1	3	5	2	5	2	5	3	2	4	2	4	
Colaborador 10	4	4	5	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	
Colaborador 11	5	5	5	5	5	3	2	1	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	
Colaborador 12	5	5	4	4	3	4	3	1	5	5	4	5	5	5	5	3	4	4	
Colaborador 13	3	3	4	3	4	4	2	1	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	
Colaborador 14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Colaborador 15	3	4	4	5	2	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	
Colaborador 16	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
Colaborador 17	2	1	2	3	4	5	3	4	2	3	3	4	3	4	3	2	5	5	
Colaborador 18	4	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	
Colaborador 19	5	5	5	5	5	2	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Colaborador 20	5	5	5	5	1	5	1	1	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	
Colaborador 21	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	
Colaborador 22	4	3	3	4	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	
Colaborador 23	4	4	4	3	4	3	1	3	4	4	4	3	2	4	1	4	4	5	
Colaborador 24	5	4	5	5	5	1	1	1	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	
Colaborador 25	5	4	4	4	4	5	1	3	5	4	4	4	3	3	3	2	3	3	
Colaborador 26	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	2	3	3	4	4	4	
Colaborador 27	5	4	3	4	1	5	1	3	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	
Colaborador 28	3	4	4	4	3	2	1	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	
Colaborador 29	5	5	5	5	1	4	5	1	5	2	3	4	3	5	4	4	4	3	
Colaborador 30	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	2	5	3	3	3	3	5	5	