

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Profesional de Administración de Empresas



**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y TRABAJO EN
EQUIPO EN LA DIRECCIÓN SUB REGIONAL DE
TRANSPORTES Y COMUNICACIONES CHANKA
ANDAHUAYLAS, 2019.**

Tesis para optar el título profesional de Licenciado en
Administración de Empresas

Presentado por:

XIOMARA OCHOA TAPIA

Andahuaylas, Perú

2024

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Profesional de Administración de Empresas



**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y TRABAJO EN
EQUIPO EN LA DIRECCIÓN SUB REGIONAL DE
TRANSPORTES Y COMUNICACIONES CHANKA
ANDAHUAYLAS, 2019.**

XIOMARA OCHOA TAPIA

Asesor:

Dr. Edwin Mescoco Cáceres

Andahuaylas, Perú

2024



Universidad Nacional José María Arguedas

Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En el local académico de Ccoyahuacho (vía virtual), de la Universidad Nacional José María Arguedas, ubicado en la Av. José María Arguedas s/n, distrito de San Jerónimo, de la provincia de Andahuaylas, siendo las dieciséis horas del día doce de enero del año dos mil veinticuatro, en atención a la Resolución N° 016-2023-UNAJMA/FCE-D, se reunieron vía Google Meet: <https://meet.google.com/ewn-zubk-uzx>, el Dr. Joaquín Machaca Rejas, Dr. Julio César Machaca Mamani y el Mgtr. Simón José Cama Flores, integrantes del jurado evaluador del informe final de tesis titulado:

Comunicación organizacional y trabajo en equipo en la Dirección Subregional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas, 2019, cuya autora es la Bachiller en Administración de Empresas Xiomara Ochoa Tapia, Mgtr. Edwin Mescoco Cáceres, asesor; con el propósito de proceder a la exposición y defensa de dicha tesis.

Luego de la sustentación de la tesis, el jurado evaluador ACORDÓ: APROBAR POR UNANIMIDAD, a la Bachiller en Administración de Empresas Xiomara Ochoa Tapia, obteniendo la siguiente calificación y mención:

Nota en escala vigesimal		Mención
Números	Letras	
15	Quince	Bueno

En señal de conformidad, siendo las 17:41 h del mismo día, se procede a la firma de la presente acta en tres (03) ejemplares.


 UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
 Dr. Joaquín Machaca Rejas
 DOCENTE

Dr. Joaquín Machaca Rejas
Presidente del Jurado Dictaminador


 UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
 Dr. Julio César Machaca Mamani
 DOCENTE / CLAD 0624
 P. 01111111
 DNI 91223424

Dr. Julio César Machaca Mamani
Secretario del Jurado Dictaminador


 UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
 Mgtr. Simón José Cama Flores
 DOCENTE

Mgtr. Simón José Cama Flores
Vocal del Jurado Dictaminador

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

CONSTANCIA DE FILTRO DE SIMILITUD

Nº 028-2024-UNAJMA-FCE-UI/D

Quienes suscriben:

COMISIÓN DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA;

Hacen constar,

Que, la tesis denominada: Comunicación organizacional y trabajo en equipo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas, 2019, presentada por la bachiller XIOMARA OCHOA TAPIA, cuyo asesor es el Dr. Edwin Mescco Cáceres, fue sometida al testeo de reporte de similitud, a través del software antiplagio Turnitin, encontrándose con un porcentaje de similitud del (27%), el mismo que según el Art. 50. literal h. del Reglamento de Grados y Títulos de la UNAJMA, se encuentra en el rango de *no más del 30% de similitud (...)*.

Se expide la presente constancia a solicitud de la interesada para los fines que estime por conveniente.

San Jerónimo, 28 de noviembre de 2024.



(Dr. Joaquín Machaca Rejas)
Director de la Unidad de Investigación de la FCE


(Mgtr. Grecia Valverde Mamani)
Miembro de la Comisión de la UI-FCE


(Mgtr. Rogelio Domingo Cahuaña Tapia)
Miembro de la Comisión de la UI-FCE


(Mgtr. Jibenal Mendoza Valenzuela)
Miembro de la Comisión de la UI-FCE

JMR P-C-UI-FCE
RDCT MG-UI-FCE
GVM MG-UI-FCE
JMIV MG-UI-FCE
C.C.
Archivo





XIOMARA OCHOA TAPIA

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y TRABAJO EN EQUIPO EN LA DIRECCIÓN SUBREGIONAL DE TRANSPORTES Y COMU...

My Files

My Files

Universidad Nacional José María Arguedas

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::18497:410440362

134 Páginas

Fecha de entrega

29 nov 2024, 1:10 a.m. GMT-5

23,779 Palabras

Fecha de descarga

29 nov 2024, 8:02 a.m. GMT-5

135,642 Caracteres

Nombre de archivo

TESIS XIOMARA OCHOA TAPIA.doc

Tamaño de archivo

11.2 MB

Xiomara Ochoa Tapia.
48325335

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Lic. Adm. Edwin Vileco Cácer
COORDINADOR DE LA FACULTAD

27% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 15 palabras)



Fuentes principales

- 26% Fuentes de Internet
- 3% Publicaciones
- 0% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

48325335
Romulo Alberto Tapia

UNIVERSIDAD NACIONAL
"JOSE MARÍA ARGUEDAS"
Lic. Adm. Edwin Casco Cáceres
INTENDENTE DE INVESTIGACIÓN Y PROMOCIÓN DE LA CALIDAD DE LA ENSEÑANZA

Fuentes principales

- 26%  Fuentes de Internet
- 3%  Publicaciones
- 0%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)



Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	repositorio.unajma.edu.pe	12%
2	Internet	hdl.handle.net	7%
3	Internet	mejorymaseficiente.wordpress.com	3%
4	Internet	virtual.urbe.edu	1%
5	Internet	repositorio.ucv.edu.pe	1%
6	Internet	repositorio.unheval.edu.pe	0%
7	Internet	repositorio.utelesup.edu.pe	0%
8	Internet	repositorio.uap.edu.pe	0%
9	Publicación	Koscina Saguez, Vilensko. "Plan de Comunicación Estratégica Cencosud Shopping ..."	0%
10	Internet	repositorio.une.edu.pe	0%
11	Internet	repositorio.unh.edu.pe	0%

Handwritten signature and ID:
 Ximara Cecilia Tupiza
 4 8 325335

Official stamp and signature:
 UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
 Jc. Adm. Edwin Mesco Cáceres
 DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD



12	Internet	documentop.com	0%
13	Internet	repositorio.autonoma.edu.pe	0%
14	Internet	repositorio.usanpedro.edu.pe	0%
15	Publicación	Rodrigo Pérez Plaza. "Cultura Organizacional y Liderazgo: caso oriental y occiden..."	0%
16	Internet	repositorio.upla.edu.pe	0%
17	Internet	repositorio.upagu.edu.pe	0%
18	Internet	documentos.uru.edu	0%

Xiomara
48325335
Xiomara Celso Tapia

[Signature]
UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA VARGAS
Lic. Adm. Edwin Mesquita Cáceres

DEDICATORIA

A mis padres, quienes inculcaron en mí buenas enseñanzas y deseos de superación, por el apoyo emocional, moral y económico. A mi hermana Andrea por guiarme durante todo el proceso de elaboración de la presente investigación y ser una pieza fundamental durante toda mi formación académica ya que en ella vi un ejemplo a seguir. Con amor y cariño les dedico mi esfuerzo.

AGRADECIMIENTO

A mis padres quienes me dieron la vida y confiaron en mi brindándome su apoyo incondicional en todas las situaciones que se me presentaron y que gracias a ellos logre cumplir muchas metas trazadas.

Al Dr. Edwin Mescco Cáceres, en el proceso de elaboración del presente trabajo de investigación.

A los miembros del jurado, Dr. Joaquín Machaca Rejas, Dr. Julio Cesar Machaca Mamani y al Mgtr. Simón José Cama Flores, por haber dedicado su tiempo a la revisión y corrección del presente trabajo de investigación.

Mi reconocimiento a mis hermanas, por haberme dedicado parte de su tiempo, guiándome durante mi formación académica y en especial durante la elaboración de la presente investigación.

Mi sincero aprecio al director y trabajadores de la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka, quienes me brindaron todas las facilidades para el adecuado desarrollo de la investigación, en especial al Prof. Gerardo Fuentes Hurtado, Ing. Marcelino Rosales Ticona y al Ing. César Altamirano Ochicua quienes fueron de gran apoyo dentro de la institución durante mi tiempo de trabajo y en la culminación de la investigación.

PRESENTACIÓN

El informe final de la tesis denominado Comunicación organizacional y trabajo en equipo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas, 2019.

La investigación se realizó en cumpliendo al marco normativo de la Facultad de Ciencias de la Empresa. El trabajo fue elaborado, previa revisión bibliográfica de las variables (comunicación organizacional y trabajo en equipo), lo que permitió establecer el marco teórico, el enfoque fue el cuantitativo, diseño no experimental, transversal y de nivel correlacional porque respecto al primero se describió fenómenos pasados y correlacional porque se midió la relación de las variables objeto de estudio, el objetivo principal fue Determinar la relación entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo, asimismo, se consideró el muestra probabilística al azar el mismo que se consideró a 64 individuos de la entidad lugar de estudio.

El procesamiento de datos fue ejecutado una vez recolectada la información, se empleó procedimientos para establecer la estadística descriptiva usando el office Excel, para luego continuar realizando el análisis y evaluación mediante la estadística inferencial en donde se utilizó además el programa estadístico SPSS v25 para consolidar, analizar e interpretar la información referidas a los instrumentos (cuestionario). Del resultado principal obtenido se concluyó la existencia de correlación positiva moderada, donde se evidencio la relación significativa entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	ix
AGRADECIMIENTO	x
PRESENTACIÓN.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
RESUMEN.....	xvii
ABSTRACT.....	xviii
INTRODUCCIÓN.....	19
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	20
1.1. Planteamiento del problema	20
1.2. Formulación del problema	22
1.2.1.Problema general	22
1.2.2.Problemas específicos.....	22
1.3. Delimitación del problema.....	23
1.3.1.Delimitación espacial	23
1.3.2.Delimitación temporal	23
1.3.3.Delimitación teórica	24
1.4. Justificación	24
1.4.1.Justificación teórica – científica.....	24
1.4.2.Justificación práctica.....	24
1.4.3.Justificación metodológica	25
1.5. Objetivos	25
1.5.1.Objetivo general	25
1.5.2.Objetivos específicos.....	25
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN	27
2.1. Antecedentes.....	27
2.1.1.Antecedentes internacionales	27
2.1.2.Antecedentes nacionales.....	29
2.2. Marco teórico.....	32
2.2.1.Comunicación organizacional	32
2.2.2.Definición de comunicación organizacional.....	38
2.2.3.Trabajo en equipo.....	42
2.3. Marco conceptual	52
2.4. Marco institucional	53

2.4.1. Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka – Andahuaylas	53
2.4.2. Objetivos de la institución	54
2.4.3. Visión.....	55
2.4.4. Misión.....	55
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
3.1. Hipótesis.....	56
3.1.1. Hipótesis general	56
3.1.2. Hipótesis específicas	56
3.2. Variables	56
3.3. Operacionalización de variables	57
3.4.1. Enfoque de la investigación	58
3.4.2. Método de la investigación	58
3.4.3. Tipo de investigación	58
3.4.4. Nivel de investigación	58
3.4.5. Diseño de investigación.....	58
3.5. Población y muestra	59
3.5.1. Población.....	59
3.5.2. Muestra.....	60
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	60
3.6.1. Técnica.....	60
3.6.2. Instrumento.....	61
3.7. Métodos de análisis de datos.....	61
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	63
4.1. Resultados de la investigación.....	63
4.1.1. Fiabilidad (alfa de Cronbach)	63
4.1.2. Análisis descriptivo de la investigación	64
4.1.2. Análisis descriptivo de la investigación	68
4.2. Contrastación estadística de hipótesis	75
4.2.1. Correlación de rho- Spearman	75
4.2.2. Prueba de hipótesis con rho de Spearman	76
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	83
CONCLUSIONES.....	89
RECOMENDACIONES.....	92
REFERENCIAS.....	94
ANEXOS.....	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tipos de comunicación formal en las organizaciones.....	41
Tabla 2: Población - DSRTC-Chanka - Andahuaylas	59
Tabla 3: Muestra de trabajadores - DSRTC-Chanka - Andahuaylas	60
Tabla 4: Coeficiente de correlación de rho de Spearman.....	62
Tabla 5: Valores de confiabilidad	63
Tabla 6: Resumen de fiabilidad del instrumento de variables y dimensiones	63
Tabla 7: Resultados de género del personal encuestado.....	64
Tabla 8: Edad de trabajadores de la DSRTC-CH.....	65
Tabla 9: Resultado de grado de instrucción de trabajadores.....	66
Tabla 10: Resultados de condición laboral de trabajadores	67
Tabla 11: Variable comunicación organizacional	68
Tabla 12: Dimensión comunicación vertical	69
Tabla 13: Dimensión comunicación horizontal	70
Tabla 14: Dimensión comunicación diagonal	71
Tabla 15: Variable trabajo en equipo	72
Tabla 16: Dimensión liderazgo.....	73
Tabla 17: Dimensión toma de decisiones.....	74
Tabla 18: Niveles de coeficiente de correlación de Spearman	75
Tabla 19: Correlación entre comunicación organizacional y trabajo en equipo	76
Tabla 20: Correlación entre comunicación vertical y liderazgo.....	77
Tabla 21: Resultados contrastados de hipótesis específica 2	78
Tabla 22: Resultados contrastados de hipótesis específica 3	79
Tabla 23: Resultados contrastados de hipótesis específica 4	80
Tabla 24: Resultados contrastados de hipótesis específica 5	81
Tabla 25: Resultados contrastados de hipótesis específica 6	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de las cinco ÍES.....	40
Figura 2: Proceso de la toma de decisiones	51
Figura 3: Resultados de género del personal encuestado	64
Figura 4: Edad de trabajadores de la DSRTC-CH.....	65
Figura 5: Resultado de grado de instrucción de trabajadores	66
Figura 6: Resultados de condición laboral de trabajadores encuestados	67
Figura 7: Variable comunicación organizacional	68
Figura 8: Dimensión comunicación vertical	69
Figura 9: Dimensión comunicación horizontal.....	70
Figura 10: Dimensión comunicación diagonal.....	71
Figura 11: Resultados de frecuencias de la dimensión habilidades gerenciales	72
Figura 12: Dimensión liderazgo	73
Figura 13: Dimensión toma de decisiones	74

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 01: Matriz de consistencia de la investigación.....	99
Anexo 02: Matriz de operacionalización de variables.....	101
Anexo 03: Matriz de instrumento de recojo de datos.....	102
Anexo 04: Ficha de validación por criterio de jueces o experto.....	104
Anexo 05: Marco muestral	106
Anexo 06: Fotografías de la investigación.....	111
Anexo 06: Instrumento de recolección de datos.....	112
Anexo 08: Base de datos	116
Anexo 09: Formato de autorización de publicación en el repositorio institucional digital (RIDUNAJMA)	117

RESUMEN

La investigación titulada: Comunicación organizacional y trabajo en equipo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas, cuyo objetivo principal. Establecer la relación que existe entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas.

El estudio se desarrolló en función a hechos suscitados al año 2019, perteneció al enfoque cuantitativo, de tipo básica, diseño no experimental – transaccional, considerando la muestra de 64 trabajadores, con la técnica de recolección de datos de la encuesta y el instrumento (cuestionario), contemplando 22 ítems, el mismo fue validado por jueces expertos y el análisis de fiabilidad a través del programa SPSS v25, cuyo resultado mostró un alfa de Cronbach fue de 0.850, para la variable comunicación organizacional y 0,796 para el trabajo en equipo, en síntesis la fiabilidad representó una excelente confiabilidad del instrumento.

Por otro lado, a fin de contrastar hipótesis, el coeficiente de correlación rho de Spearman resultó $r=0,359^{**}$, manifestándose una correlación positiva baja y la significancia de ,000 indicando el nivel de confianza del 95%; por tanto, existe relación positiva entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas, 2019.

Palabras clave: Comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y toma de decisiones.

ABSTRACT

The research titled: Organizational communication and teamwork in the Chanka Andahuaylas Sub Regional Directorate of Transport and Communications, had as its main objective. Establish the relationship that exists between organizational communication and teamwork in the Chanka Andahuaylas Sub Regional Directorate of Transportation and Communications.

The study was developed based on events that occurred in 2019, it belonged to the quantitative approach, the type of study was basic research, the non-experimental - transactional - correlational research design, with a sample of 64 workers, from whom the data was collected. through the data collection technique that is the survey, through the instrument that is the questionnaire, which consisted of 22 items, prior to its application, the instrument was validated by expert judges, and analyzed in the SPSS v25 program, to determine the reliability, where the result, according to Crombach's Alpha, was .085; likewise, the reliability of the instrument was .850 for the organizational communication variable (14 items) and .796 for teamwork (08 items) in summary. reliability represented excellent reliability of the instrument.

To measure the correlation, Spearman's Rho correlation coefficient was used where the result was obtained $r = .359^{**}$, which indicates that there is a low positive correlation and a significance of .000, which indicates a confidence level of 95%; which means there is a positive relationship between organizational communication and teamwork in the Sub Regional Directorate of Transportation and Communications Chanka Andahuaylas, 2019.

Keywords: Communication, teamwork, leadership and decision making.

INTRODUCCIÓN

La falta de comunicación es uno de los problemas más grande que se presenta en una organización, ya que cuando no se resuelve rápidamente, este puede afectar la continuidad de cada proceso que desarrolla la organización, generando sentimientos negativos entre compañeros, relaciones débiles entre los líderes y el resto de los empleados, siendo imposible trabajar en equipo.

La Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas, es una institución cuyo compromiso es el desarrollo económico y social en la provincia de Andahuaylas y región, que de la misma forma como toda las instituciones públicas es afectada cuando hay un cambio de gobierno, generando así cambios del recurso humano en las diversas áreas o en situaciones la inserción de personal nuevo, si bien todo cambio es bueno, esto causa que las personas tardan en adaptarse, conocerse y por ello no existir una comunicación adecuada, ello implica no efectivizar el trabajo en equipo lo cual afectaría los objetivos institucionales.

El informe de investigación, considera cinco capítulos, los que se describen a continuación:

El primer capítulo, contiene el problema de investigación, la descripción de la realidad problemática, formulación del problema general y específicos, la delimitación de la investigación, la justificación, el objetivo general y específicos.

El segundo capítulo, los antecedentes en el orden internacional, nacional y local, el marco teórico, donde se desarrollan conceptos relacionados a la comunicación organizacional y el trabajo en equipo.

El tercer capítulo, refiere la metodología de la investigación, considerando la hipótesis, variables y su operacionalización, metodología, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y método de análisis de datos.

El cuarto capítulo, contiene la presentación de resultados, iniciando con el análisis de fiabilidad, el análisis descriptivo, la prueba de normalidad y análisis inferencial los mismos que se encuentran estructurados en tablas y figuras, según corresponda.

El quinto capítulo se realiza la discusión de resultados, donde se recapitulan los objetivos, se realizan la comparación de los resultados con los antecedentes y la bibliografía, además, se realiza el análisis del contraste de la hipótesis. Finalmente se plantean las conclusiones, recomendaciones y se muestran las fuentes consideradas en la investigación.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

A nivel internacional, las organizaciones aplican la comunicación organizacional a todo nivel del equipo de trabajo, debido a que, si no se aplica en toda su magnitud, se traduce en retrasos de tiempos de entrega, generando rumores entre los compañeros. Por ende, la comunicación organizacional tiene mucho que ver en cuanto a la productividad y el trabajo en equipo, a fin de transmitir seguridad e identidad de todos los trabajadores y buscar mejorar las relaciones interpersonales, para garantizar una eficiente comunicación con todo el personal sin importar la magnitud de la empresa.

Gómez y Acosta (2003), plantearon que:

Los grupos de trabajo no son turbas desorganizadas. Tienen una estructura que modela el comportamiento de sus miembros, que hace probables la explicación y predicción de una gran parte del comportamiento individual dentro del grupo, así como su desempeño en general. Los grupos y equipos de trabajo constituyen un excelente vehículo para desarrollar un proceso eficiente de toma de decisiones. (p.12).

Redaccion@gestion.pe(2014) mencionan, que en el Perú, en muchas ocasiones los líderes de una organización no transmiten información clara y oportuna a sus equipos, y por ellos pierden datos valiosos y hasta innovación para la empresa. Esto debido a que en muchas organizaciones utilizan la comunicación en cascada o comunicación vertical, que viene a ser una de las herramientas favoritas de las empresas para informar a sus empleados las decisiones estratégicas. Pero es interrumpida debido a que los mandos medios no transmiten la información a sus equipos.

Esto se da a que con demasiada frecuencia quienes ostentan un rol de jefatura en la organización, y en especial los que ocupan cargos de mandos medios, no transmiten la información a sus equipos. Es decir, se quedan con ella y no la canalizan hacia sus colaboradores.

La comunicación ha presentado problemas muy fuertes en las organizaciones y es que por en el tema de la globalización tenemos empresas extranjeras y para relacionarse tienen que dominar el idioma castellano, si es un extranjero que utiliza otro idioma pues se le va hacer muy difícil entender y que

lo entiendan, las empresas muchas veces no usan la comunicación descendente porque ello les da poder y no sienten la necesidad de comunicarse con los demás colaboradores porque los gerentes son los que tienen el poder y por ende no reciben sugerencias del personal para la mejora, es un área donde las personas pueden hacer mucho para mejorar su rendimiento y eficacia en lo personal y profesional es indispensable incluir estrategias de comunicación (Gómez y Acosta, 2003).

Con la implementación de una estrategia de comunicación interna se busca dar solución a una serie de problemas relacionados con la falta de comunicación fluida, vertical, horizontal y diagonal al interior de una organización, entre estos problemas se encuentran, la falta de identificación con la misión institucional, ausencia de un proceso de inducción o bienvenida para el personal de la institución, focalización de la información, incumplimiento de las decisiones acordadas en reuniones de comités, problemas de relaciones interpersonales no resueltas, desinformación y circulación de rumores sobre la situación laboral del personal (Gómez y Acosta, 2003).

Todos estos problemas que presenta la falta de comunicación también se ven reflejados en varias organizaciones de la ciudad de Andahuaylas, como es en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka, donde a través de una previa entrevista realizada a dos de los trabajadores de la institución se pudo identificar el problema con respecto a este tema, ya que ellos concuerdan que dentro de la institución no existe una buena comunicación organizacional y por ende el trabajo en equipo no está bien desarrollado, todo esto debido a que, en la institución la mayoría de veces realizan una comunicación vertical descendente porque, ellos consideran que la comunicación se da más de los jefes hacia los trabajadores que están bajo su mando y que muy raras veces se da de forma ascendente, lo cual implica que no todos los trabajadores tienen la oportunidad de dar aportes al desarrollo de las actividades sino más bien solo cumplen las funciones que les asigna el jefe de recursos humanos o en tal caso su jefe inmediato.

Este tipo de comunicación se refleja en la cooperación que tienen los trabajadores entre sí, ellos consideran que por causa de esto no se puede realizar un buen trabajo en equipo ya que no existe una buena coordinación entre los trabajadores de las distintas áreas y esto origina que exista retrasos en cuanto el desarrollo de las actividades, así como también afectan a terceros que vienen a ser los proveedores de la institución y la atención debida a los usuarios

de la institución, es por ello que consideran que la comunicación organizacional es un factor importante en el desarrollo del trabajo en equipo.

Asimismo, en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka, no se desarrolla un buen trabajo en equipo porque, existe una constante rotación y cambio de personal, esto se da debido a los cambios de gestión, los mismos que deben de adecuarse de forma inmediata a las decisiones que puedan señalar los funcionarios responsables de la planificación, organización y dirección de la entidad, otro factor que también se evidenció es que muchos de los trabajadores permanentes y contratados ocupan puestos que no son concernientes a su formación profesional información que se corroboró mediante la guía de entrevista aplicada a un grupo de trabajadores de la entidad (ver anexo 5).

Por tal razón, se consideró el estudio de la comunicación organizacional y trabajo en equipo cuyas dificultades fueron medidas con indicadores como: comunicación vertical, comunicación horizontal, comunicación diagonal, el liderazgo y la toma de decisiones. Considerando los mencionados indicadores se aplicaron el uso de instrumentos donde se pudo conocer si el trabajador mantiene un grado de comunicación con los integrantes de la organización, si este aplica habilidades de liderazgo para tomar decisiones.

Asimismo, la comunicación y trabajo en equipo en toda organización, es un problema permanente en todas las organizaciones gubernamentales, en este caso particular no son ajenos los trabajadores de la entidad objeto de estudio.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas, 2019?

1.2.2. Problemas específicos

a. ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación vertical y el liderazgo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas?

- b. ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación vertical y la toma de decisiones en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas?
- c. ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación horizontal y el liderazgo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas?
- d. ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación horizontal y la toma de decisiones en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas?
- e. ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación diagonal y el liderazgo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas?
- f. ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación diagonal y la toma de decisiones en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas?

1.3. Delimitación del problema

1.3.1. Delimitación espacial

“Consiste en señalar expresamente el lugar donde se realiza la investigación, para ello es necesario consignar el nombre del lugar, centro poblado, distrito, provincia, departamento, etc.” (Carrasco, 2013, p. 87).

Ubicación de la institución:

Dirección : Av. Masuraccra S/N
 Distrito : Talavera de la Reina
 Provincia : Andahuaylas
 Región : Apurímac.

1.3.2. Delimitación temporal

“La delimitación temporal está referida al periodo de tiempo que se toma en cuenta, con relación a hechos, fenómenos y sujetos de la realidad, y deben ser de uno, dos o más años” (Carrasco, 2013).

La investigación se realizó en base a los datos que se obtuvieron durante los meses de marzo a agosto del año 2019.

1.3.3. Delimitación teórica

Las variables estudiadas fueron comunicación organizacional y trabajo en equipo, cuyos indicadores medibles integra las dimensiones:

- Comunicación vertical
- Comunicación horizontal
- Comunicación diagonal
- Liderazgo
- Toma de decisiones

1.4. Justificación

La investigación aportará información en el ámbito académico y científico respecto al análisis de la realidad que se vive con los trabajadores de la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka en su contexto laboral y este como afecta respecto a la comunicación organizacional y trabajo en equipo u otros factores vinculados al liderazgo y la toma de decisiones en el ejercicio de las actividades gubernamentales, información que nos permitió concluir y recomendar estrategias para mejorar la comunicación organizacional vinculado al trabajo en equipo del recurso humano de la entidad.

1.4.1. Justificación teórica – científica

La investigación consideró antecedentes bibliográficos y de investigación vinculadas a teorías, conceptos, instrumentos, fundamentados estos relacionadas a las variables comunicación organizacional y trabajo en equipo, para el caso específico de este estudio se consideró a los trabajadores de la entidad Dirección Sub regional de Transportes y comunicaciones Chanka. Asimismo, permitirá describir, reflexionar y discutir los supuestos teóricos referidos a los conocimientos que existen sobre el área que se está investigando el cual está relacionado a las ciencias administrativas.

1.4.2. Justificación práctica

El informe permitió contribuir a mejorar la comunicación organizacional y trabajo en equipo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas. Este que fue percibido por los trabajadores en tanto consideren sentirse satisfechos

laboralmente, factor importante para contribuir al logro de los objetivos institucionales.

1.4.3. Justificación metodológica

Metodológicamente es justificable por razones que se usó y trabajó con instrumentos, el mismo que fue validado por expertos para poder emplearlo en el desarrollo de esta investigación y de otras en el futuro. Se tomó en cuenta para la investigación a los trabajadores administrativos de la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka, puesto que estos se encuentran dentro de una misma infraestructura cerrada, lo cual implica que la comunicación organizacional y el trabajo en equipo se da en mayor grado entre estos y no tanto con los trabajadores que laboran fuera del recinto institucional, porque son colaboradores que gran parte de su tiempo desarrollan sus funciones fuera de la institución. Además, afirmar que los instrumentos usados fueron creados por expertos y que de forma permanente son utilizados para investigaciones vinculadas a las variables de estudio, por tal motivo, los instrumentos que se usaron tienen la validez y respaldo, donde las dimensiones e indicadores son confiables y válidos.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas, 2019.

1.5.2. Objetivos específicos

- a. Determinar la relación que existe entre la comunicación vertical y el liderazgo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas.
- b. Determinar la relación que existe entre la comunicación vertical y la toma de decisiones en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas.

- c. Determinar la relación que existe entre la comunicación horizontal y el liderazgo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas.
- d. Determinar la relación que existe entre la comunicación horizontal y la toma de decisiones en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas.
- e. Determinar la relación que existe entre la comunicación diagonal y el liderazgo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas.
- f. Determinar la relación que existe entre la comunicación diagonal y la toma de decisiones en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes internacionales

- a. Hernández (2019) realizó la investigación: *Diseño de un modelo de comunicación interna para la Red de Sucursales de una Financiera en México*, tesis de posgrado, planteó como objetivo Diseñar e implementar un modelo de comunicación interna para la Red de Sucursales de una financiera en México, a través de herramientas digitales de comunicación que permitan mejorar la eficiencia de los colaboradores vinculados a la colocación de créditos de consumo (Crédito de Nómina y Crédito Personal), el diseño fue una investigación de campo, explicativa, semi – experimental desde la perspectiva de la intervención organizacional, consideró que es de campo, porque usó un modelo preliminar diseñado e implementado en la red de sucursales de una entidad financiera, fue explicativa, porque tuvo como finalidad identificar la relación entre las variables y un fenómeno, en ese sentido estudio la relación entre el diseño de un modelo de comunicación observando su injerencia respecto a la colocación de productos de crédito, los sujetos observados no fueron seleccionados de forma aleatoria; ello significó que no se tuvo control total sobre las circunstancias que rodean el estudio. La muestra utilizada fueron los resultados respecto a la evolución bimestral de colocación de los créditos de nómina y personales. Los instrumentos utilizados correspondieron la información mediante la observación directa de resultados vinculado a reportes de instituciones oficiales como es la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, la observación de los análisis aplicados y resultados en función a la información obtenida, también consideró la escala de intervalo dentro del proceso de medición estadístico de resultados, haciendo uso de unidad única de medida (colocación de créditos en millones de pesos). Del Resultado, en la investigación confirmó que de acuerdo a la hipótesis planteada vinculado a las variables de estudio Modelo de comunicación interna(VI) e incremento de colocación de créditos al

consumo, y eficiencia de colaboradores (VD), resultaron que la eficiencia de los colaboradores definiría un modelo de comunicación interna en la red de sucursales de una financiera, este que incrementaría la colocación de créditos de por lo menos 5% en monto real, durante los 3 meses siguientes a su implementación. En razón a ello el autor considera que se podría plantear otra hipótesis donde usando el modelo mejorado y respaldado por información e investigaciones antes establecidas desde su óptica de estudio; podría ser factible su uso y perfección para observar resultados distintos.

- b. Lopez (2019) realizó su investigación: *El trabajo en equipos de los colaboradores de un laboratorio: Factores que afectan su eficiencia y el liderazgo de equipos*, tesis para obtención de grado de maestría, su objetivo fue capacitar en estrategias de liderazgo y trabajo en equipo a los colaboradores de un Laboratorio Clínico, para garantizar la eficiencia de las áreas y la seguridad del paciente, habiendo observado dificultades en el trabajo en equipo de los colaboradores del Laboratorio Clínico y que el mismo presentaba repercusiones directas en los pacientes y su seguridad, la investigación fue de diseño cualitativo, el mismo que fue desarrollado mediante la teoría fundamentada y estudio de la experiencia humana de los trabajadores del laboratorio, donde observó fenómenos cotidianos del trabajo en equipo durante los procesos realizados cada día ellos referidos a la toma de muestras durante las fases pre analítica y embalaje de nevera; habiendo observado el trabajo en equipo de los colaboradores en todas sus facetas. Los instrumentos usados fue la metodología vivencial, vinculado a la participación permanente de los trabajadores en el ámbito personal y grupal a través de actividades creativas y dinámicas que buscaron la transferencia de los conceptos desarrollados en las exposiciones teóricas arraigados a la experiencia práctica de tal forma que hubo un aprendizaje significativo. Los resultados indicaron que transferir conocimientos y tecnología fueron de gran relevancia para dar solución al problema planteado por el(la) investigador ello gracias a las prácticas exitosas observadas y revisadas en la semana presencial del Foro Europeo fueron de mucha relevancia el contar con herramientas básicas para la dirección exitosa

de equipos, el liderazgo de equipos de trabajo y ejemplos claros de equipos de trabajo eficientes.

- c. Ardila y Rojas (2018) efectuó la investigación: *Estilos de liderazgo en la coordinación del Programa AAA y tipos de poder percibido en el equipo de trabajo*, tesis de maestría, su objetivo fue describir las relaciones y tipos de poderes existentes en el Programa AAA de Car café Ltda., definiendo lineamientos sobre los modelos de liderazgo deseados para la coordinación del equipo técnico a partir del análisis de la teoría de liderazgo situacional, el método científico que utilizó fue entender el fenómeno de poder al interior de la organización que es la investigación sobre estudio de caso, este que es una aproximación teórica al estudio de caso nos da referencia de lo que se quiere lograr con este estudio y es un acercamiento en el contexto organizacional. Consideró como muestra para la aplicación de encuestas a 15 sujetos que laboran en el Programa AAA de Car café Ltda., de los mismos 04 fueron técnicos de campo escogidos aleatoriamente. De los resultados consideró el autor que el equipo valora lo claro y oportuno de la comunicación de parte de su coordinador, donde resaltó la formalidad en que esta se presenta. Además, observó que al iniciar la investigación creía que había un problema en el manejo del poder dentro del equipo de trabajo del Programa AAA, pero luego de realizar las encuestas y entrevistas, evidenció que integrantes del programa sienten que las relaciones de poder están bien manejadas y que no son la causa de las diferencias y problemas que se evidencian en el interior del programa.

2.1.2. Antecedentes nacionales

- a. Damian (2019) efectuó la investigación: *“La comunicación organizacional y trabajo en equipo en los trabajadores del Ministerio Público, Lima 2019”*, tesis de maestría tuvo como objetivo “determinar la relación entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en funcionarios de la Gerencia de Observatorio de Criminalidad”, cuyo tipo fue no experimental, del nivel descriptivo con enfoque cuantitativo. La población fueron 50 funcionarios, que también en este caso represento la muestra, el instrumento que utilizó fueron dos cuestionarios uno para medir la comunicación organizacional (22

reactivos) y la variable trabajo en equipo (28 reactivos). Los resultados obtenidos indicaron “la no existencia de relación significativa entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en funcionarios de la Gerencia de Observatorio de Criminalidad del Ministerio Público resultando (sig. bilateral = 0,891 > 0,01; Rho = 0,020**)”.

- b. León (2018) efectuó la tesis de maestría denominada: “*Comunicación interna y su relación con el Trabajo en equipo en la Municipalidad de San Antonio, 2018*”, cuyo objetivo fue “determinar la relación entre la comunicación interna y el trabajo en equipo”, la metodología considera un tipo de investigación aplicada, de nivel descriptivo, con un diseño no experimental de corte transeccional- correlacional. La población fueron 300 trabajadores, se consideró la muestra de tipo no probabilístico que equivalió a 170 trabajadores (se excluyó al alcalde y servidores con licencia). Como resultados obtuvo que existe relación significativa entre la comunicación interna y trabajo en equipo, debido al coeficiente de correlación de $r= 0,82^{**}$, y un $p= 0,00$ ($p < 0,05$), rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alterna.
- c. Miranda (2018) realizó la investigación: *Trabajo en equipo y Comunicación Organizacional Interna en el compromiso organizacional de los docentes de la Universidad Enrique Guzmán y Valle, Lima 2018*, tesis de maestría. Su objetivo fue establecer la relación entre las dimensiones trabajo en equipo, comunicación organizacional y el compromiso organizacional, la metodología fue enfoque cuantitativo, diseño causal apoyado en el método hipotético deductivo. La población estuvo conformada por las siete facultades de la universidad con un total de 409 docentes, siendo la muestra probabilística de 216 docentes. La técnica empleada fue la encuesta, el instrumento fue el cuestionario, se contrastó la hipótesis con la prueba de Regresión ordinal por la naturaleza de la variable dependiente. De los resultados trabajo en equipo y la comunicación organizacional interna incidieron en el compromiso organizacional de los docentes, los datos se ajustan en un 15.6% y el modelo es explicado en un 22.4% y 27.9%, en consecuencia, entre el 72.1% y

77.6% el compromiso organizacional es explicado por otras variables que no fueron objeto del estudio.

2.1.3. Antecedentes locales

- a. Carrasco (2019) realizó la investigación: *Comunicación para la prevención de conflictos sociales caso: Municipalidad Distrital de Cotaruse – 2019*, tesis de pregrado. El objetivo fue analizar el nivel de relación entre comunicación y la prevención de conflictos sociales, la metodología fue correlacional, método inductivo con diseño no experimental-transversal de tipo básico. La población lo constituyó un total de 2570 habitantes electores del distrito de Cotaruse, Provincia de Aymaraes, Apurímac, la muestra calculada fue la probabilística aleatoria simple. el instrumento fue el cuestionario. De los resultados obtuvo que el 95.2% de habitantes indicaron que la comunicación es regular y la prevención de conflictos sociales el 73.7% consideran que es buena, ello reflejó que existe tensión de comunicación entre los gobernantes y gobernados lo cual estaría en riesgo el sistema de gobierno, en condición de decisiones políticas, capacidad para resolver problemas, de la misma forma la comunicación no muy relevante dentro de la comuna edil por falta de participación de la población en la toma de decisiones, según perspectiva del gobernante se logra entender las distintas demandas de la población lo que conlleva a que la prevención de conflictos sociales sea más efectiva por medio de este proceso comunicativo. Asimismo, dentro de este proceso comunicativo se logra obtener una buena gobernanza, a través de la eficacia y de esta manera lograr una estabilidad política.
- b. Vicente (2019) realizó la investigación: *Comunicación interna y manejo de conflictos de los trabajadores del terminal terrestre de Andahuaylas-Región Apurímac, 2019*, tesis de pregrado. El objetivo fue determinar la relación que existe entre la comunicación interna y el manejo de conflictos, la metodología enfoque cuantitativo, tipo descriptivo – correlacional, diseño no experimental, transversal. La población conformó 49 trabajadores de empresas de transporte terrestre situados en el terminal terrestre, a su vez constituyeron la muestra no probabilística. el instrumento fue el cuestionario. Los resultados fueron 0,492** considerando el nivel de significancia 0,000

el cual fue menor al valor ($p < 0,05$), en virtud a esta información se aceptó la hipótesis alterna y rechazó la hipótesis nula, ello significó que ambas variables de estudio intercambian de forma proporcional.

- c. Prado (2018) efectuó la investigación: “*La motivación laboral y su relación con el trabajo en equipo del personal policial de la Comisaría del Distrito de San Jerónimo, Andahuaylas, Apurímac, 2018*”, tesis de pregrado, cuyo objetivo fue “encontrar la relación entre la motivación laboral y el trabajo en equipo”, del nivel correlacional, diseño de investigación no experimental - transaccional, de enfoque cuantitativo. La población fue 31 efectivos policiales, a su vez constituyeron la muestra no probabilística. el instrumento fue el cuestionario integrado por 15 ítems por cada variable. Los resultados consiguieron un nivel de confianza del 99%, asimismo, la motivación laboral se relaciona significativamente con el trabajo en equipo en el personal policial, se utilizó el estadístico no probabilístico rho de Spearman donde obtuvo el 0.997**, este que confirmó la existencia de correlación positiva muy fuerte, es decir la motivación laboral y el trabajo en equipo se relacionan de forma significativa.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Comunicación organizacional

2.2.1.1. Definición

Robbins y Coutler (2010) definen que, “la comunicación es la transmisión de información y conocimiento de una persona o grupo a otro mediante símbolos” (p. 223).

“Es el proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos” (Stoner et al., 1996, p. 575).

“Asimismo sirve para compartir con otras personas. Es decir, la información es un pensamiento o idea que una persona quiere dar a conocer” (Fermini, 2010, p. 284).

Después de analizar los diferentes autores definimos que la comunicación es el medio por el cual las personas pueden dar a conocer sus ideas y transmitir un mensaje exacto a las demás personas.

2.2.1.2. Barreras de la comunicación

Según Chiavenato (2009) considera:

a. Barreras personales

Son las interferencias que se derivan de las limitaciones, las emociones y los valores de cada persona. Las barreras más comunes en situaciones de trabajo son los hábitos deficientes para escuchar, las percepciones, las emociones, las motivaciones y los sentimientos. Las barreras personales pueden limitar o distorsionar la comunicación con otros (Chiavenato, 2009).

b. Barreras físicas

Son las interferencias que se presentan en el entorno donde ocurre el proceso de la comunicación. Algunos ejemplos son: un acontecimiento que distraiga, una puerta que se abre durante la clase, la distancia entre las personas, un canal saturado y congestionado, paredes que se interponen entre la fuente y el destinatario, los ruidos de la estática en la línea telefónica (Chiavenato, 2009).

c. Barreras semánticas

Son las limitaciones o distracciones que se derivan de los símbolos que se utilizan para la comunicación. Las palabras u otros lenguajes, como los gestos, las señales o los símbolos, pueden tener diferentes sentidos para las personas involucradas en el proceso y ello puede distorsionar los significados. Las diferencias de idioma son un ejemplo de barrera semántica (Chiavenato, 2009).

2.2.1.3. Importancia de la comunicación

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, si no hay comunicación, los empleados no pueden saber lo que sus compañeros están haciendo, la administración no puede recibir informes y los supervisores y líderes de equipos no pueden dar instrucciones (Chiavenato, 2009). La coordinación del trabajo es imposible, porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros. Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo (Chiavenato, 2009).

Por otro lado, Adler y Marquardt (2005) consideran que, “todos nos comunicamos en el trabajo. Independientemente de nuestro campo de acción o de cuanto sepamos sobre él, el conocimiento especializado no basta para garantizar el éxito; las habilidades para comunicarnos también son relevantes” (p. 5).

2.2.1.4. Principios de la comunicación

De acuerdo a Adler y Marquardt (2005) consideran que son varias las características que describen la esencia dinámica de la comunicación, los mismos que se sintetizan:

- La comunicación es inevitable. Un axioma fundamental de la comunicación es que uno no puede dejar de comunicarse. La imposibilidad de dejar de comunicarse significa que enviamos mensajes hasta en nuestra ausencia (Adler y Marquardt, 2005).
- La comunicación se manifiesta en dos niveles. Cada vez que dos o más personas se comunican, intercambian dos tipos de mensajes. Los más evidentes son los mensajes con contenido (información del tema sujeto a discusión), pero en un ámbito menos evidente, los comunicadores también intercambian mensajes de relaciones (señales que indican lo que una parte siente hacia la otra) (Adler y Marquardt, 2005).
- La comunicación es irreversible: En un momento u otro todos hemos pensado que hubiera sido mejor tragarnos palabras que lamentamos haber pronunciado, por desgracia, eso no es posible. Nuestras palabras y hechos quedan registrados en la memoria de otros y no podemos borrarlos (Adler y Marquardt, 2005).
- La comunicación es un proceso: No es correcto hablar de un “acto” de comunicación como si enviar o recibir un mensaje fuera un hecho aislado, todo hecho de comunicación debe ser analizado como parte del contexto de su comunicación (Adler y Marquardt, 2005).
- La comunicación no es una panacea: La comunicación puede mejorar los baches y mejorar el camino hacia el éxito, pero no siempre se conseguirá lo que usted quiere, si la comunicación es mala, es probable que los resultados sean decepcionantes, esto explica por qué algunos problemas se agravan mientras más se discuten (Adler y Marquardt, 2005).

- La comunicación a menudo es un reto para la ética, comportarse éticamente no es fácil, es probable que en el ámbito personal usted tenga que afrontar conflictos entre lo que piensa que es correcto y lo que es práctico, cada vez está más reconocido que comportarse éticamente es esencial para ser un empleado efectivo y con posibilidades de ascenso, las prácticas empresariales escandalosas han llevado al desmoronamiento de corporaciones tan importantes (Adler y Marquardt, 2005).

2.2.1.5. Propósito de la comunicación

- Establecer y difundir las metas de una empresa
- Desarrollar planes para su logro
- Organizar los recursos humanos y de otro tipo, de la manera más eficiente, efectiva y, por tanto, eficaz
- Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización
- Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir
- Controlar el desempeño
- Los propósitos comunicativos van a variar dependiendo la intención (Adler y Marquardt, 2005).

2.2.1.6. Canales informales de comunicación

Los canales informales de comunicación surgen de forma espontánea entre las personas, independiente de los canales formales, y no siempre se apegan a la jerarquía de autoridad, la comunicación informal consiste con la formal, pero puede trascender los niveles jerárquicos o cortar cadenas de mando verticales para conectar en forma virtual a cualquier persona de la organización (Diez, 2006).

a. Pasear por la organización

Es una técnica de comunicación que utilizan muchos directivos para hablar directamente con los trabajadores mientras caminan o pasean por la empresa, así establecen contactos informales con los trabajadores y se enteran de cómo andan sus unidades, esta técnica mejora la comunicación descendente y ascendente, porque el emisor puede hablar de sus ideas y valores con

los trabajadores y a la vez, puede escuchar y saber qué piensan ellos de los problemas y los asuntos de su contexto de trabajo (Diez, 2006).

b. Cadenas de rumores

Se trata de una red de comunicación informal, de persona a persona, que no está sancionada oficialmente por la organización, la cadena de rumores conecta a personas de todos los niveles y en todas las direcciones, suele ser más activa en situaciones de cambio, ansiedad y excitación, así como en épocas de crisis o de condiciones económicas difíciles (Diez, 2006).

2.2.1.7. Elementos de la comunicación

Según, Diez (2006), los elementos integran los siguientes:

- a) Emisor: En el marco de la organización, el emisor es el empleado o administrador con ideas, intenciones, información y el propósito de comunicarse (Diez, 2006).
- b) Codificación: Con un emisor, debe tener lugar un proceso de codificación que traduzca sus ideas en un conjunto sistemático de símbolos, un lenguaje que exprese la intención del emisor (Diez, 2006).
- c) Mensaje: El resultado del proceso de codificación es el mensaje, la intensidad del emisor se expresa en la forma de un mensaje verbal o no verbal (Diez, 2006).
- d) Decodificación y receptor: Para completar el proceso de la comunicación, el mensaje debe decodificarse en términos de la pertinencia para el receptor, la decodificación es un término técnico para referirse a los procesos de pensamiento del receptor (Diez, 2006).
- e) Retroalimentación: Es deseable ofrecer retroalimentación en el proceso de la comunicación, los procesos de comunicación unidireccional son los que no aceptan la retroalimentación del receptor al emisor (Diez, 2006).
- f) Ruido: En el marco de la comunicación humana, cabe considerar el ruido como lo que distorsiona el mensaje pretendido (Diez, 2006, p. 20).

2.2.1.8. Funciones de la comunicación

De acuerdo a Fermini (2010), son funciones de la comunicación:

- a) El control: Se refiere a que la comunicación sirve para controlar en cierta forma, la conducta de los empleados, pues cuando estos siguen normas, procedimientos de trabajo, hacen que la comunicación cumpla una función de control (Fermini, 2010).
- b) La motivación: Se refiere a que la comunicación incentiva la motivación, cuando se les dice a las personas cuáles son sus labores y funciones, que están haciendo bien y que mal y además cómo pueden mejorar su desempeño, en el sentido, el trazar metas específicas, la retroalimentación y el reforzamiento positivo, estimula la motivación y requieren comunicación (Fermini, 2010).
- c) La expresión de emociones: Se refiere a que la comunicación funciona como una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos, para muchas personas, el centro de trabajo es una fuente principal de trato social (Fermini, 2010).
- d) La información: Se refiere a que la comunicación sirve como facilitador en la toma de decisiones tanto a nivel individual como grupal, pues se transmiten datos para evaluar las posibles alternativas. (Fermini, 2010, p. 284).

2.2.1.9. Comunicación interpersonal

Según Robbins y Coutler (2010) la comunicación interpersonal integra los componentes siguientes:

- a) Comunicación oral: Es el medio principal de envío de mensajes es la comunicación oral, a través de discursos, análisis persona a persona y grupales, rumores informales o chismes, son formas populares de la comunicación oral (Robbins y Coutler, 2010).
- b) Comunicación escrita: La comunicación escrita incluye memorandos, cartas, transmisiones por fax, correo electrónico, mensajería instantánea, periódicos organizacionales, noticias colocadas en tableros de boletines, o cualquier otro dispositivo que se transmita por medio de palabras o símbolos escritos (Robbins y Coutler, 2010).
- c) Comunicación no verbal: Cada vez que se envía un mensaje verbal a alguien también se envía otro no verbal. En algunas ocasiones, el componente no verbal aparece solo (Robbins y Coutler, 2010, p. 355).

2.2.2. Definición de comunicación organizacional

“Es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y el resto de la organización, deberá ser fluida” (De castro, 2015, p. 15).

Castro et al. (2005) establecen que:

A comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio”, también la definen como: “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de los mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. (p. 28).

Asimismo, Andrade (2005) define la comunicación organizacional como: un sistema o conjunto de procesos de construcción de símbolos, significados compartidos e intercambios de información, establecidos entre los integrantes de una organización para con ellos mismos y con el externo. Un subsistema en interactividad con otros que forman parte de uno mayor que es la organización. (p. 20).

En síntesis, la comunicación organizacional es el medio por la cual un individuo o una de las sub partes de la organización se pone en contacto con otro individuo para así poder lograr los objetivos de forma más eficiente y eficaz, establecidos dentro de dicha organización.

Andrade (2005), considera la comunicación organizacional de tres formas distintas:

Proceso social: La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y sus diferentes públicos externos.

Disciplina: El desarrollo de esta disciplina es relativamente joven, ya que podríamos ubicar el inicio de los esfuerzos serios y sistemáticos por desarrollarla, así como las primeras obras publicadas sobre la materia, en la década de los setenta. También

por esos años empiezan a surgir, o en algunos casos a consolidarse, las asociaciones de profesionales en comunicación organizacional, que sin duda le dieron un impulso importante a este campo no solo en relación a la generación del conocimiento a partir de la investigación, sino también a la aplicación de estos conocimientos en las organizaciones.

Conjunto de técnicas y actividades: Los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene su entorno. En esta acepción, podemos distinguir dos categorías, dependiendo de los públicos a los que se dirige el esfuerzo comunicativo: Comunicación interna y externa.

2.2.2.1. Importancia de la comunicación organizacional

Para verificar la importancia del proceso comunicativo dentro de las organizaciones, Andrade (2005), presenta los siguientes postulados básicos:

- a) Comunicación integral, es decir, abarca una gran variedad de modalidades, todas ellas importantes y todas ellas también presentes en cualquier organización:
 - Interna – externa
 - Vertical (ascendente y descendente) – horizontal – diagonal.
 - Formal e informal
 - Interpersonal – intra grupal - inter grupal – institucional.
 - Verbal – no verbal.
- b) Comunicación como responsabilidad compartida, como todos en la organización se comunican, comunicarse bien es una responsabilidad de todos, si bien algunos deben jugar un rol más importante en este sentido por la posición que ocupan o por la información que manejan.

2.2.2.2. Objetivos de la comunicación organizacional: Modelo de las “Cinco ÍES”

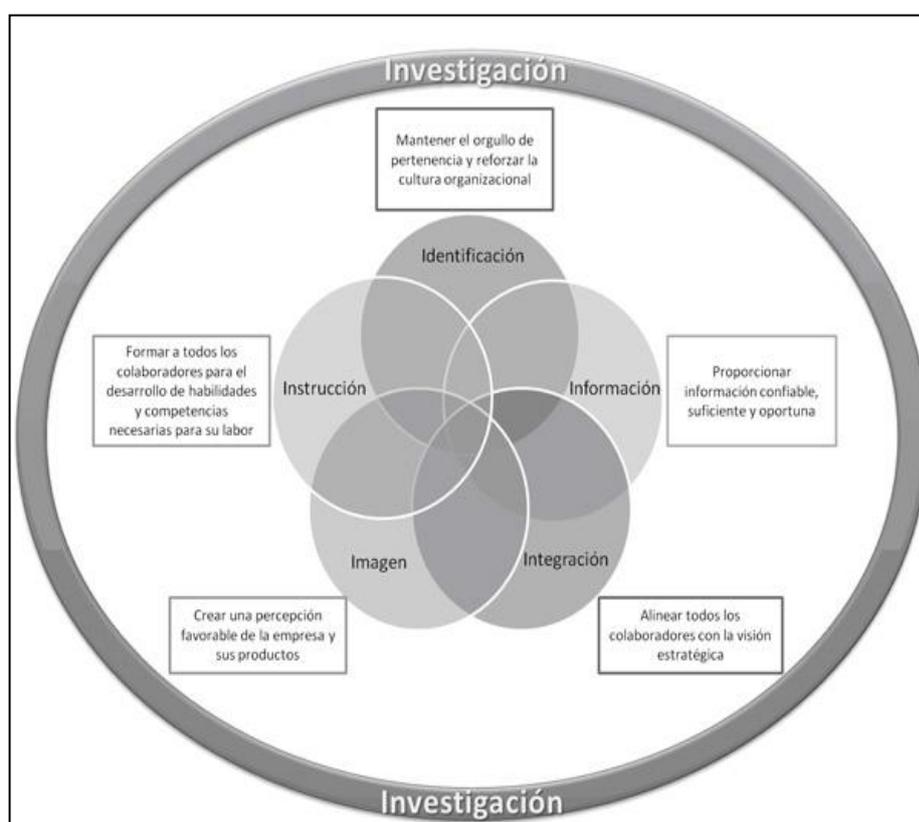
Andrade (2005), consideró los cinco modelos IES:

Respaldo el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios.

Este objetivo general comprende de cuatro objetivos específicos (identificación, información, integración e imagen), que van requerir de una quinta "i" para cumplirse plenamente: la investigación misma, que debe abrir y cerrar el proceso. De esta forma, se tiene el "Modelo de las cinco íes", que se puede representar de la siguiente forma:

Figura 1

Modelo de las cinco ÍES



Nota. Representación gráfica del "Modelo de las cinco ÍES". Fuente: Andrade (2005).

2.2.2.3. Dimensiones de comunicación organizacional

Según, Sanz y González (2005) la comunicación entre individuos de igual estatus (horizontal), entre superiores y subordinados (vertical: ascendente y descendente) y entre personas de distinto estatus ubicados

en diferentes líneas de mando (diagonal) constituyen modos básicos de los flujos de información.(p. 58).

Comunicación vertical

Cortina de la concha (2016) señala que:

La comunicación vertical puede ser ascendente o descendente. La comunicación ascendente es la que se realiza desde abajo hacia arriba en el organigrama del centro (del profesor al director); y descendente, la que tiene lugar desde arriba hacia abajo (de director a profesor). A menudo, se cae en el error de convertir la comunicación en algo unidireccional, de dirección al resto de departamentos, donde los trabajadores son meros sujetos pasivos y reciben mensajes o indicaciones para que sean conocidos o para que se pongan en práctica.

Bayer (2005) considera la comunicación ascendente y descendente de la siguiente forma:

- Ascendente: Forma de los mensajes que fluyen de los subordinados a los superiores se llama comunicación ascendente. Casi toda organización asegura que pretende contar con mensajes que fluyan hacia arriba, pero la realidad es que muchas no están tan abiertas a las opiniones de los empleados.
- Descendente: Se presenta siempre que los superiores envían mensajes a sus subordinados.

En la siguiente tabla se muestra los tipos de comunicación en las organizaciones:

Tabla 1

Tipos de comunicación formal en las organizaciones

	Comunicación descendente		Comunicación ascendente	Comunicación horizontal (lateral)
Definición	Superior subordinado	a	Subordinado a superior	Entre compañeros de trabajo con responsabilidad en distintos campos.
Tipos	Instrucciones del trabajo. Lógica del trabajo. Procedimientos y practicas organizacionales. Retroalimentación a subordinados.	del y	Lo que están haciendo los subordinados Problemas laborales sin resolver Sugerencias para mejorar Lo que sienten los subordinados acerca	Coordinar tareas. Resolver problemas. Compartir información. Manejar conflictos. Crear afinidad.

	Adoctrinamiento de la cultura de la organización.	del trabajo y los compañeros	
Posibles beneficios	Prevenir/corregir errores de los empleados. Mayor satisfacción con el trabajo. Mejor estado de ánimo.	Prevenir problemas nuevos y resolver asuntos viejos. Aumentar aceptación de las decisiones de la gerencia.	Mayor cooperación entre los empleados que tienen distintas obligaciones. Mayor entendimiento de la misión de la organización.
Posibles problemas	Mensajes insuficientes o pocos claros. Exceso de mensajes. Mensajes distorsionados conforme pasa por uno o varios intermediarios.	Los superiores podrían desalentar los mensajes de los subordinados, pasarlos por alto o restarles importancia. Los supervisores podrían culpar injustamente a los subordinados de las noticias desagradables.	Se podría presentar rivalidad entre empleados de distintas áreas. La especialización dificulta la comprensión. El exceso de información desalienta los contactos. Las barreras físicas desalientan el contacto. Falta de motivación.

Nota. Datos tomados de tipos de comunicación en organizaciones de Bayer (2005).

Comunicación horizontal

Cortina de la concha (2016) considera:

Es el intercambio de mensajes entre colegas o pares. Es decir, la comunicación se da entre integrantes de un mismo grupo de trabajo, los cuales pueden ser entre trabajadores del mismo nivel o gerentes del mismo nivel. Las comunicaciones horizontales ahorran tiempo y facilitan la coordinación. Por lo general, el diseño de las organizaciones carece de mecanismo para asegurar este tipo de comunicación, es trabajo de los gerentes moderarla. La comunicación entre colegas satisface necesidades de carácter social.

Comunicación diagonal

Asimismo, Cortina de la concha (2016), define como:

Es el canal de comunicación que menos se utiliza en las organizaciones, pero es empleado en situaciones donde los miembros no han conseguido comunicarse mediante otros canales. Este tipo de comunicación atraviesa funciones y niveles de la organización. Las organizaciones están experimentando desde hace algunas décadas este tipo de comunicación, al igual que la horizontal, debido a la necesidad de conformar equipos de trabajo, integrados por personas de distintas procedencias.

2.2.3. Trabajo en equipo

2.2.3.1. Definición de trabajo en equipo

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas, directamente relacionadas entre sí, que trabajan para conseguir objetivos concretos y que están convencidas de alcanzarlos con más eficacias juntas que individualmente, además de estar conectados permanentemente con otros equipos de la empresa para la consecución de los objetivos globales de la misma. (De Diego Vallejo y De la Fuente Anuncibay, 2007, p. 172).

“Un equipo de trabajo es un conjunto de personas, realizan una tarea para alcanzar un resultado, aunque no se comparta el mismo tiempo y espacio. En otras palabras, cuando se está realizando una tarea para alcanzar un resultado, hay equipo” (Fermini, 2010, p. 234).

2.2.3.2. Tipos de equipos

Fermini (2010) considera tipos de equipos de trabajo el cual detallamos:

- a) Equipo de solución de problemas: El tipo de equipo más popular; incluye trabajadores del conocimiento que se reúnen para resolver un problema específico y luego se dispersan.
- b) Equipo de administración: Consiste principalmente en gerentes de diversas funciones como ventas y producción; coordinan el trabajo entre otros equipos.
- c) Equipo de trabajo: Un tipo de equipo cada vez más popular; los equipos de trabajo son responsables del trabajo diario de la organización; cuando se les otorga empowerment son equipos auto dirigidos.
- d) Equipo virtual: Un nuevo tipo de equipo de trabajo que interactúa por computadora; los miembros entran y salen de la red como se requiere y pueden tomar turnos para para fungir como líder.
- e) Circulo de calidad: Cada vez menos populares, los círculos de la calidad incluyen trabajadores y supervisores; se reúnen en forma intermitente para analizar problemas en el lugar de trabajo.

2.2.3.3. Características de los equipos

Según los autores De Diego Vallejo y De la Fuente Anuncibay (2007) las características de los equipos son:

- a) Roles del liderazgo: El líder formal de un equipo suele ser designado o elegido. Por otra parte, los líderes informales suelen sugerir gradualmente, conforme los miembros del grupo van interactuando.
- b) Normas del equipo: Con el tiempo, los miembros del grupo establecen normas; es decir, expectativas en cuanto a la forma en que ellos y los demás miembros se comportaran. Algunas de estas normas son imitadas de la sociedad en general, como vestir “como se debe” para el trabajo o presentarse puntualmente.
- c) Cohesión del equipo: La solidaridad o cohesión de un equipo es un indicador muy importante de la cantidad de influencia que ejerce el grupo en sus miembros individuales.
- d) Cohesión: El grado de solidaridad y los sentimientos positivos que tienen las personas con relación a su grupo.

2.2.3.4. Etapas de desarrollo del equipo

De Diego Vallejo y De la Fuente Anuncibay (2007) consideran etapas de desarrollo de los equipos:

a) Formativa

En la etapa inicial, el grupo se forma y aprende el tipo de conducta que le resulta aceptable al grupo. El grupo, explorando lo que funciona y lo que no, establece reglas básicas, implícitas y explícitas, que abarcan la ejecución de tareas específicas, así como la dinámica general del grupo. En términos generales, esta etapa es un periodo de orientación y aclimatación.

b) Tormentosa

Conforme los miembros del grupo se sienten más cómodos unos con otros, quizá se opongan a que se forme una estructura de grupo y empiecen a reafirmar sus personalidades individuales. Los miembros muchas veces se tornan hostiles e incluso luchan contra las reglas básicas establecidas en la etapa formativa.

c) Normativa

En este punto se abordan los conflictos que han surgido en la etapa anterior y, supuestamente, se resuelven. Se presenta la unidad del grupo conforme los miembros van estableciendo metas, normas y reglas en común. El grupo entero participa, en general, y no solo

los pocos miembros que hablan. Los miembros empiezan a expresar sus opiniones personales y a establecer relaciones estrechas.

d) Activa

Como se han resuelto las cuestiones estructurales, el grupo empieza a funcionar como unidad. Ahora, la estructura del grupo sostiene y facilita la dinámica y la actuación del grupo. La estructura se convierte en una herramienta del grupo y deja de ser objeto de pleitos. Así, los miembros pueden aplicar sus esfuerzos, dentro de la estructura del grupo, para realizar las tareas correspondientes, en lugar de dirigirlos al desarrollo del grupo.

e) La disolutiva

Por último, en el caso de grupos temporales como los cuerpos para tareas, este es el punto donde el grupo termina las actividades. Con la desbandada en mente, el enfoque del grupo se aleja del buen desempeño en la tarea y se dirige al cierre. La actitud de los miembros va de la emoción a la depresión.

2.2.3.5. Equipos eficaces

Fermini (2010) considera que los equipos eficaces poseen los componentes siguientes:

a) Diseño del trabajo

Esta categoría incluye algunas variables tales como la autonomía o libertad, la posibilidad de emplear diversas habilidades, la capacidad de concluir determinadas tareas y el realizar tareas que sean significativas.

b) Composición

Esta categoría incluye varias variables que guardan relación con la manera de integración de los equipos. Entre ellas tenemos:

Los integrantes del equipo: se refiere a las habilidades que requiere el equipo para tener un desempeño eficaz. En tal sentido, los integrantes requieren experiencia técnica, habilidades para la solución de problemas y toma de decisiones y, además, se requiere que los integrantes sepan escuchar, brinden y reciban retroalimentación constante y otras habilidades interpersonales. Para

que el equipo sea eficaz, es necesaria la combinación de estas habilidades.

La personalidad: influye significativamente en la eficacia del equipo. Algunos estudios señalan que los equipos que poseen altos niveles en extroversión, agradabilidad, escrupulosidad y estabilidad emocional, tienden a ser más eficaces.

El tamaño de los equipos: es importante. Generalmente, los equipos más exitosos poseen menos de 10 integrantes, pues cuando hay exceso de miembros, se tiende a tener menos cohesión y la responsabilidad disminuye.

La flexibilidad de los integrantes del equipo: es una ventaja pues permite que los miembros puedan hacer las tareas de los demás.

Las preferencias de los integrantes: se refiere a que muchas personas prefieren trabajar solas a trabajar en equipo y cuando tienen que hacerlo, se debe considerar las preferencias individuales, es decir, las capacidades y la personalidad.

La asignación de roles y la diversidad: se refieren a que los miembros de los equipos deben cubrir ciertos roles y deben tener diversidad.

2.2.3.6. Ventajas del trabajo en equipo

La autora Londoño (2008) establece que las ventajas del trabajo son:

El incremento de forma considerable la satisfacción personal, mejora el clima laboral, se obtienen resultados más favorables, y lo más importante, los miembros del equipo aprenden continuamente cómo optimizar su trabajo.

Además, los equipos de trabajo:

- Efectúan trabajos que los grupos corrientes no pueden hacer
- Facilitan el aprendizaje
- Aprovechan mejor los recursos
- Son creativos y eficientes para resolver los problemas
- Son eficientes en la toma de decisiones
- Aumentan la productividad
- Mejoran la comunicación

Los miembros de un equipo disfrutan del trabajo en un entorno colaborador, sienten el reconocimiento personal social y en general, mejoran su calidad de vida laboral. Un equipo dispone de más información y consigue mejores resultados que cualquiera de sus miembros individualmente.

Todas estas ventajas se encuentran en los equipos de trabajo que funcionan de forma óptima, lo que depende en gran medida del liderazgo con que cuenta la persona que lo dirige y su visión de las posibilidades futuras, sin que tenga relevancia su posición en el organigrama de la empresa.

Un equipo de trabajo eficiente tiene unas características que lo distinguen de un grupo de personas que trabajan conjuntamente, independiente de su finalidad, suele presentar estas características básicas:

- Objetivos comunes: Trabaja para lograr sus objetivos establecidos con claridad, con la participación e implementación de todos los miembros.
- Confianza mutua: Se comparte información, en algunos casos de carácter confidencial, se delegan tareas en otros miembros del equipo que puedan requerir de un alto grado de responsabilidad.
- Colaboración y comparten información, planes y recursos: Se aprovecha la sinergia del grupo. La comunicación es fluida, libre y espontánea, se fomenta el dialogo, la escucha activa y el respeto a los diferentes puntos de vista.
- Cada uno de los miembros del equipo se distingue de los demás y a la vez está integrado: Disponen de habilidades y conocimientos complementarios.
- Normas establecidas: Claras, coherentes y flexibles que facilitan el trabajo y la consecución de los objetivos establecidos.
- Moral alta: Todos sus miembros tienen un alto nivel de motivación.
- Compromiso con los fines comunes: Los componentes están convencidos de la importancia de la tarea, de la aportación de sus resultados en el objetivo global de la empresa. Nadie es imprescindible, pero todo el mundo es necesario.
- Existencia de un liderazgo formal o informal: El líder puede estar designado formalmente para desempeñar esta función, o puede surgir

entre los participantes para satisfacer la necesidad de liderazgo. De hecho, puede haber más de un líder en cada grupo. En todo caso, tiene una fuerte orientación hacia la tarea global y el logro de los objetivos. Motiva, apoya, anima, armoniza y media, defiende, estimula e incentiva. (p. 196).

2.2.3.7. Problemas de los equipos de trabajo

Según, Londoño (2008) los factores generadores del conflicto son:

- Liderazgo débil o inadecuado para el tipo de trabajo a realizar. Este es un factor determinante para el éxito o el fracaso del equipo.
- Falta de confianza por parte de los miembros del equipo en el logro de los objetivos, bien porque el líder no ha sabido transmitir la información o porque dentro del equipo hay personas que “intoxicar” el entorno.
- Objetivos pocos realistas. Un equipo frente a objetivos que no son realistas y, por tanto, inalcanzables, pierde la fe en el éxito.
- Falta de apoyo por parte de la dirección, lo que produce carencias, entre otros, de los recursos necesarios.
- Individualismo. El trabajo en equipo parece llevar implícito el lema “uno para todos y todos para uno”. Trabajar en equipo implica servir, dejar de pensar únicamente en uno mismo y en el beneficio propio.
- Incumplimiento sistemático de las normas de funcionamiento, en algunos casos por ser poco claras o demasiado densas o imposibles de cumplir.
- Malas relaciones interpersonales.
- Equipos mal dimensionados respecto al trabajo a realizar. En el caso de que un número de miembros es escaso, se produce el estrés lógico ante el tamaño de la tarea. Si es excesivamente numeroso, se genera la sensación de “disparar pulgas a cañonazos”. En ambos casos puede que las tareas no se distribuyan equitativamente
- Actitudes que frenan o eliminan la creatividad: trabajo enfocado a la gestión y las tareas rutinarias, relaciones poco asertivas, actitudes contemporizadoras, motivación de los miembros “tóxicos” del equipo.
- No reconocer la existencia de problemas o conflictos.

2.2.3.8. Dimensiones de trabajo en equipo

a) Liderazgo

“El liderazgo es la capacidad de provocar un rendimiento extraordinario en gente normal y corriente” (Tracy, 2015, p. 2).

Burns (1978) citado por Zuzama Covas (2014), indica: “el liderazgo es uno de los fenomenos sobre la tierra mas observados y menos entendidos”.

French y Bell (1996) citado por Zuzama Covas (2014), consideran:

“En sus origenes el lider era considerado un enviado de los dioses que regian su conducta de guía. Se veia al lider como un semidiós encargado de revelar verdades y transmitirselas a sus seguidores. Cabe decir que un lider sin seguidores no tiene razon de ser”.

En resumen el liderazgo, es necesario basarse en las diferentes teorias establecidas.

- Teorías de liderazgo: Dentro de las teorias de liderazgo, encontramos:
 - La teoria de los rasgos de personalidad: El liderazgo seria un rasgo de personalidad que forman parte de las personas de manera innata, variando en el grado en que poseen este rasgo y pudiendo ser medio y evaluado.
 - La teoria de la conducta: Según esta teoria, se explica el liderazgo en base a la conducta, de modo que estos autores consideran que para analizar y definir correctamente el liderazgo nos debemos centrar en que hacen los lideres, en las conductas que llevan a cabo.
 - Teoria del modelo de contingencia: Estos modelos proponen que para que un lider sea efectivo, se debe tener en cuenta la interaccion entra las conductas que lleva a cabo el lider y la situacion en la que se encuentra el grupo/equipo al que se dirige.
- Tipos de liderazgo
 - Liderazgo autocratico o autoritario: Esta clase de lider tiene centralizada la autoridad, limitando la participacion de los empleados y tomando las decisiones unilateralmente.

- Liderazgo democrático o participativo: En el liderazgo democrático, el líder que tiende a involucrar a los empleados de rango inferior en la toma de decisiones. Además, es él quien los alienta a que participen a la hora de decidir acerca de los procedimientos, objetivos, metas de trabajo, etc.
- Liderazgo liberal o laissez – faire: Este tipo de líder es el que ofrece libertad absoluta a la hora de actuar a los integrantes de la organización, de modo que se mantiene al margen y no interviene. En este caso de ja que los miembros del grupo trabajen libremente sin rendir cuentas.
- Liderazgo burocrático: Es aquel que se asegura de que sus colaboradores sigan al pie de la letra las reglas marcadas.
- Liderazgo carismático: Los líderes carismáticos inspiran a sus seguidores o equipos a conseguir metas y a trabajar, con visiones inspiradoras. Sin embargo presentan algunos problemas.
- Liderazgo natural: El líder natural es aquel que no ha sido reconocido de manera oficial o formal, sino que ha sido elegido por el grupo. Es aquel que lidera en cualquier nivel de la organización y satisface las necesidades del propio grupo.
- Liderazgo transaccional: Este tipo de líder implica que sus seguidores o miembros de su equipo lo obedezcan. Ellos reciben un pago a cambio del esfuerzo y las tareas que realizan. Todo ello implica que el líder dirige y puede castigar a que no realicen el trabajo de manera deseada.
- Liderazgo transformacional: Es aquel que motiva e inspira a los miembros permanentemente, son entusiastas y así lo transmiten. Buscan nuevas iniciativas y aportan valor.

b) Toma de decisiones

La toma de decisiones es fundamental en cualquier actividad humana. En ese sentido todos somos tomadores de decisiones.

Amaya (2010) conceptualiza “tomar una decisión acertada empieza con un proceso de razonamiento constante y focalizado, que puede incluir varias disciplinas como la filosofía del conocimiento, la ciencia y la lógica, y por sobre todo la creatividad” (p. 3) .

En resumen, toda persona es capaz de tomar decisiones con el fin de crear soluciones a los problemas que se puedan presentar en la vida cotidiana como en una organización.

Proceso de la toma de decisiones

Según Robbins y Coutler (2010) consideran “el proceso de toma de decisiones, incluye una serie de cinco etapas que comienza por identificar el problema y los criterios de decisión y por ponderarlos; enseguida se pasa a trazar, analizar y elegir una alternativa para resolver el problema, y para concluir se evalúa la eficacia de la decisión”.

Este proceso es tan pertinente para su decisión sobre qué película ver la tarde del viernes como para un acto corporativo, como tomar una decisión sobre el uso de la tecnología para manejar las relaciones con los clientes. El proceso también sirve para describir decisiones de individuos y de grupos. Las etapas del proceso de toma de decisiones se grafican en la figura siguiente:

Figura 2

Proceso de la toma de decisiones



Nota. Toma de decisiones y sus etapas datos tomados de Robbins y Coutler (2010).

2.3. Marco conceptual

Comunicación

La transmisión de información y conocimiento de una persona o grupo a otro mediante símbolos comunes.

Comunicación interpersonal

Es la que se da entre dos o más personas dentro de la organización. Las relaciones personales no existirían si no existiese la comunicación entre personas.

Comunicación oral

Constituye el principal medio para transmitir mensajes. La ventaja principal de la comunicación oral, es la rapidez con la que se transmite la información y la retroalimentación.

Comunicación escrita

También constituye un medio importante para transmitir mensajes. Los memorandos, cartas, correos electrónicos, faxes o cualquier publicación de la organización, son considerados comunicación escrita.

Comunicación no verbal

Este tipo de comunicación abarca movimientos del cuerpo, énfasis en algunas palabras, expresiones del rostro y la distancia física entre emisor y receptor.

Comunicación organizacional

Todos los patrones, redes y sistemas de comunicación de una organización.

Comunicación descendente

Comunicación que transmiten quienes ocupan lugares superiores en la jerarquía a los niveles inferiores.

Comunicación ascendente

Canales de comunicación que ascienden de los individuos de los niveles inferiores de la organización a los superiores.

Comunicación horizontal

Comunicación que se transmite entre las funciones de una organización.

Comunicación en diagonal

Comunicación que atraviesa funciones y niveles de la organización.

Liderazgo

Uso de la influencia, en un escenario o situación organizacional, que produce efectos significativos y de efecto directo en el logro de objetivos difíciles.

Poder legítimo

El poder que tiene un líder debido a su posición en la organización.

Poder coercitivo

El poder que tiene un líder debido a su capacidad de castigar o controlar.

Poder de recompensa

El poder que tiene un líder para otorgar beneficios o recompensas positivas.

Poder referente

Poder que surge debido a los recursos deseables de una persona o a sus características personales.

Trabajo en equipo

Grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico usando su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, y destrezas complementarias.

Toma de decisiones

Proceso de evaluar y elegir, por medio del razonamiento y la voluntad, una determinada opción en medio de un universo de posibilidades, con el propósito de resolver una situación específica, ya sea que se trate del ámbito personal, vocacional, familiar, social, laboral, económico, institucional o empresarial, entre otros.

2.4. Marco institucional

2.4.1. Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka – Andahuaylas

Marco legal

- Ley que ordena la creación de la institución

- La ley para la creación de la institución que se sujeta la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas se sujeta a Ley N°27791 Ley de Organización Y Funciones del Ministerio de Transportes Y Comunicaciones.
- Reglamentos internos dentro de la institución Oficina de planeamiento y presupuesto.
- Ley del sistema nacional de presupuesto (aprobado por el decreto legislativo con N° 1440)
- Recursos humanos
- Ley marco del empleado publico
- Ley del código de ética de la función pública
- Tesorería
- Sistema nacional de tesorería ley N° 28693
- Abastecimiento
- Ley del sistema nacional de abastecimiento con reglamento del decreto legislativo N° 1439
- Ley de contracciones N° 30025
- Sub Dirección de Caminos
- Estudios y proyecto (INVIERTE PE) con directiva N°001-2019-EF/63.01.
- Circulación terrestre
- Sistema Nacional de licencias de conducir con resolución directoral N° 006-2019-MTC/18
- Contabilidad
- Sistema Nacional de Contabilidad ley N° 28708
- Decretos
- Decreto supremo N° 017-2007-MTC
- Decreto supremo 043-2004-PCM
- Decreto supremo N° 344-2018-EF
- Decreto legislativo N°295 código civil vigente
- Decreto supremo N° 041-2002-MTC
- Decreto supremo N° 184-2008-EF

2.4.2. Objetivos de la institución

- Asegurar el cumplimiento de las funciones básicas del estado dentro de nuestro ámbito sectorial, en coordinación con las demás instituciones públicas y privadas.

- Ejecutar un programa de inversión de infraestructura vial, en coordinación con el gobierno regional, los gobiernos locales, proyectos especiales, ONGS.
- Conservación prioritaria de la infraestructura de transporte en el ámbito de la sub regional.
- Propiciar el incremento de los niveles de ingreso institucional, definiendo su normatividad interna y su ejecución.
- Fortalecimiento de la gestión socio-ambiental en el sector de transporte.

2.4.3. Visión

La Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka, con un modelo de gestión eficiente y eficaz, tiene una visión al 2021, ser una Sub Región integrada al mercado local, regional y nacional con una infraestructura vial adecuada que lidera en contribuir el desarrollo de la Región de Apurímac, en una sociedad con igualdad de oportunidades y un sistema de comunicaciones acorde con el desarrollo social y cultural de la población.

2.4.4. Misión

La Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones-Chanka como institución de desarrollo tiene como misión diseñar y aplicar políticas y estrategias para integrar la Sub Región con vías de transportes y servicios de comunicaciones eficientes, seguras y sostenibles.

Hacer uso y desarrollo de las normas sobre infraestructura vial, utilizando las metodologías y técnicas adecuadas.

Brindar seguridad y bienestar en la Sub Región con el desarrollo de la infraestructura de transporte de la zona, construcción, mejoramiento y rehabilitación de vías, así como normar, fiscalizar y regular el transporte y tránsito terrestre de personas y carga

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

La comunicación organizacional se relaciona de manera positiva con el trabajo en equipo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas, 2019.

3.1.2. Hipótesis específicas

- a. La comunicación vertical se relaciona de manera positiva con el liderazgo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas.
- b. La comunicación vertical se relaciona de manera positiva con la toma de decisiones en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas.
- c. La comunicación horizontal se relaciona de manera positiva con el liderazgo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas.
- d. La comunicación horizontal se relaciona de manera positiva con la toma de decisiones en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas.
- e. La comunicación diagonal se relaciona de manera positiva con el liderazgo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas.
- f. La comunicación diagonal se relaciona de manera positiva con la toma de decisiones en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas.

3.2. Variables

Variable 1: Comunicación organizacional

Variable 2: Trabajo en equipo

3.3. Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE 1: Comunicación organizacional	Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de los mensajes que se dan entre los miembros de la organización. (Castro et al., 2005, p. 28)	Es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes	COMUNICACIÓN VERTICAL:	<p>Fluidez de información con los jefes</p> <p>Aporte de ideas y sugerencias</p> <p>Desarrollo adecuado de las actividades</p> <p>Relación inmediata con los directivos de la institución</p> <p>El tipo de lenguaje que se utiliza</p> <p>Orientación de las actividades a realizar</p>
			COMUNICACIÓN HORIZONTAL:	<p>La cantidad de informes que se emite</p> <p>Los procesos que se realizan en la institución.</p> <p>Reuniones laborales</p> <p>Comunicación directa entre compañeros de oficina y diferentes áreas</p>
			COMUNICACION DIAGONAL:	<p>La interrelación que existe entre los miembros de la institución.</p> <p>La conexión directa con el personal.</p> <p>El nivel de percepción con los objetivos de la institución.</p> <p>Cooperación en el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución.</p>
VARIABLE 2: Trabajo en equipo	Son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico, y utilizan su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, junto con sus habilidades complementarias. (Robbins y Coutler, 2010, p. 244).	Es un conjunto de personas que tienen un objetivo en común.	LIDERAZGO:	<p>Poder de coerción</p> <p>Poder legítimo</p> <p>Poder de recompensa</p> <p>Poder referente</p>
			TOMA DE DECISIONES:	<p>Grado de decisiones financieras</p> <p>Grado de decisiones de inversión</p> <p>Grado de decisiones operativas</p> <p>Grado de decisiones de mejora continua</p>

3.4. Metodología

3.4.1. Enfoque de la investigación

Cuantitativo

“Corresponde al enfoque cuantitativo, ya que usa la recolección de información, con base a la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernández et al., 2013).

3.4.2. Método de la investigación

El método utilizado fue el método científico como método general y los métodos específicos la estadística descriptiva e inferencial.

3.4.3. Tipo de investigación

La investigación fue de tipo no experimental cuantitativa básica

Carrasco (2013) establece que la investigación no experimental se caracterizan porque las variables independientes no tienen una manipulación intencional por parte del investigador; no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental.

Se define que “la investigación correlacional asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. (Ñaupas et al., 2014).

3.4.4. Nivel de investigación

La investigación responde a interrogantes, es decir con este estudio se puede conocer un hecho o fenómeno de la realidad si tiene ciertas características, cualidades, propiedades, porque la variable es como es, es decir no se manipula la misma, en ese sentido el nivel de investigación es descriptiva.

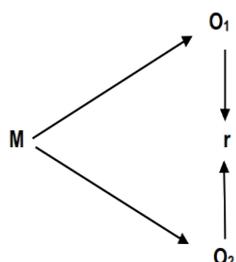
3.4.5. Diseño de investigación

Ñaupas et al. (2014) define “cuando se usan se requiere establecer el grado de correlación o de asociación entre una variable (X) y otra variable (Z) que no sean dependientes una de la otra” (p. 233)

El diseño que se utilizó es del tipo no experimental, transeccional correlacional, ya que se observarán sucesos existentes en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka.

Será transeccional, por la recolección de información que será en un solo momento y tiempo correspondió al año 2019. Y correlacional, porque determinará la relación entre las variables de estudio.

De la misma forma se presenta el diseño correlacional considerado como sigue:



Dónde:

M = Muestra

O1 = Variable 1: Comunicación organizacional

O2 = Variable 2: Trabajo en equipo

r = Relación entre las variables de estudio

3.5. Población y muestra

3.5.1. Población

En La investigación social se diferencia en dos tipos de población: población objetivo, representado por la población total pero no disponible, y población accesible que es la disponible y la que sirve a la investigación” (Ñaupas et al., 2014).

De acuerdo a información proporcionada por la oficina de recursos humanos de la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka, la entidad cuenta con ochenta y cinco (85) colaboradores, con relación laboral con la institución, como se observa en la información siguiente:

Tabla 2

Población - DSRTC-Chanka - Andahuaylas

Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka	
Personal D.L N° 276	33
Contrato Administrativo de servicios	3
Locación de servicios	49
Total de trabajadores	85

Nota. Base de datos del área de Recursos Humanos de la (Dirección Sub Regional de Transportes Chanka [2019]).

3.5.2. Muestra

De acuerdo a Ñaupas et al. (2014) considera:

“Subconjunto del universo o población, seleccionado por métodos diversos, pero siempre teniendo en cuenta la representatividad del universo. Es decir, una muestra es representativa si reúne las características de los individuos del universo”.

Procedimientos para determinar la muestra:

Para la investigación se utilizó el muestreo no probabilístico, considerado como una técnica de muestreo donde el investigador selecciona muestras basadas en un juicio subjetivo (QuestionPro, 2021).

El tamaño de muestra será solo la parte administrativa de la población total, debido a que existen varios trabajadores que poseen relación laboral con la institución, pero que no son trabajadores que forman parte de la gestión administrativa, por lo tal razón, la muestra representativa será de sesenta y cuatro (64) colaboradores, quienes desarrollan sus acciones en la misma entidad.

A continuación, se detalla por género y delimita a los trabajadores que formarán parte de la investigación:

Tabla 3

Muestra de trabajadores - DSRTC-Chanka - Andahuaylas

Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka	
Personal D.L N° 276	25
Contrato Administrativo de servicios	3
Locación de servicios	36
Total de trabajadores	64

Nota. Base de datos del área de Recursos Humanos de la (Dirección Sub Regional de Transportes Chanka [2019]).

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnica

Encuesta

Según Carrasco (2013) utilizado en investigaciones mixtas donde se emplea el enfoque cuantitativo a los resultados de la investigación, también es un cuestionario, pero la intención del resultado es diferente.

Para investigar el caso se utilizó el análisis documental y recolección de información como documentos escritos, libros, artículos científicos, proyectos e informes de investigación, revistas y otra información relevante que ha permitido el desarrollo de la investigación, asimismo, se recolectó información referente a la población de trabajadores de la entidad para luego establecer la muestra elegida de trabajadores.

Entrevista

Se efectuó la entrevista como técnica para la determinación del planteamiento del problema, a un determinado grupo de trabajadores administrativos de la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka (Carrasco, 2013).

3.6.2. Instrumento

Cuestionario

Según Ñaupas et al. (2014) consideran como el procedimiento clásico de las ciencias sociales donde se obtiene y registra información. Su dinamismo permite utilizarlo como instrumento de investigación y evaluación de personas, procesos y programas de formación. Es una técnica que evalúa y abarca aspectos cuantitativos y cualitativos.

Para la investigación se utilizó el cuestionario de comunicación organizacional la misma que contiene 14 elementos, asimismo, se utilizó el cuestionario para la variable Trabajo en equipo que contiene 08 elementos en la que se encuentran los indicadores correspondientes, la información instrumentos cuestionarios, han sido validados por juicio de expertos que a su vez de acuerdo a la prueba estadística efectuada presentan fiabilidad de ,850 (Comunicación organizacional) y ,796 (Trabajo en equipo).

3.7. Métodos de análisis de datos

- SPSS V25 (Statistical Package for the social Sciences)

SPSS, programa estadístico que se utiliza para efectuar la captura y análisis de datos, para crear tablas y gráficas de datos complejas. También es conocido por su capacidad de gestionar grandes volúmenes de datos y es capaz de llevar a cabo análisis de textos entre otros formatos.

Fernández y Díaz (2022) consideran que “El SPSS brinda la facilidad y rapidez en la realización de los cálculos y análisis eliminando una gran cantidad de procesos repetitivos de conteo y procesamiento de datos” (p.103).

- Alfa de Cronbach

“Permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica” (Hernandez et al., 2010).

- Coeficiente de correlación rho de Spearman

Es una medida de correlación de variables en un nivel de medición ordinal de tal modo que los individuos, casos o unidades de análisis de la muestra pueden ordenarse por niveles (Hernández et al., 2013).

Tabla 4

Coeficiente de correlación de rho de Spearman

Significado	Valor
Correlación negativa grande y perfecta	-1
Correlación negativa muy alta	-,9 a -,99
Correlación negativa alta	-,7 a -,89
Correlación negativa moderada	-,4 a -,69
Correlación negativa baja	-,2 a -,39
Correlación negativa muy bajo	01 a -,19
Correlación nula	0
Correlación positiva muy baja	,01 a ,19
Correlación positiva baja	,2 a ,39
Correlación positiva moderada	,4 a ,69
Correlación positiva alta	,7 a ,89
Correlación positiva muy alta	,9 a ,99
Correlación positiva grande y perfecta	1

Nota. Información obtenida de Hernández et al.(2013).

CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Resultados de la investigación

La certeza de los resultados se fundamenta en la validación que los expertos realizaron del instrumento utilizado y en la fiabilidad que el indicador alfa de Cronbach propone, para ello es importante conocer los valores de confiabilidad que se muestran continuación:

Tabla 5

Valores de confiabilidad

Medida	Descripción
0,53 a menos	Nula confiabilidad
0,54 a 0,59	Baja confiabilidad
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1,00	Perfecta confiabilidad

Nota. Datos tomados de Kuder Richardson.

4.1.1. Fiabilidad (alfa de Cronbach)

Tabla 6

Resumen de fiabilidad del instrumento de variables y dimensiones

Instrumentos	Alfa de Cronbach	N° de preguntas	Encuestados
Comunicación organizacional	0,850	14	64
Trabajo en equipo	0,796	08	64

Nota. Fiabilidad de las variables estudiadas información que ha sido obtenido de la aplicación de la encuesta (2019).

Los instrumentos que se utilizaron se califican como excelente confiabilidad, en concordancia con los parámetros de la tabla de fiabilidad (Tabla 06).

4.1.2. Análisis descriptivo de la investigación

Tabla 7

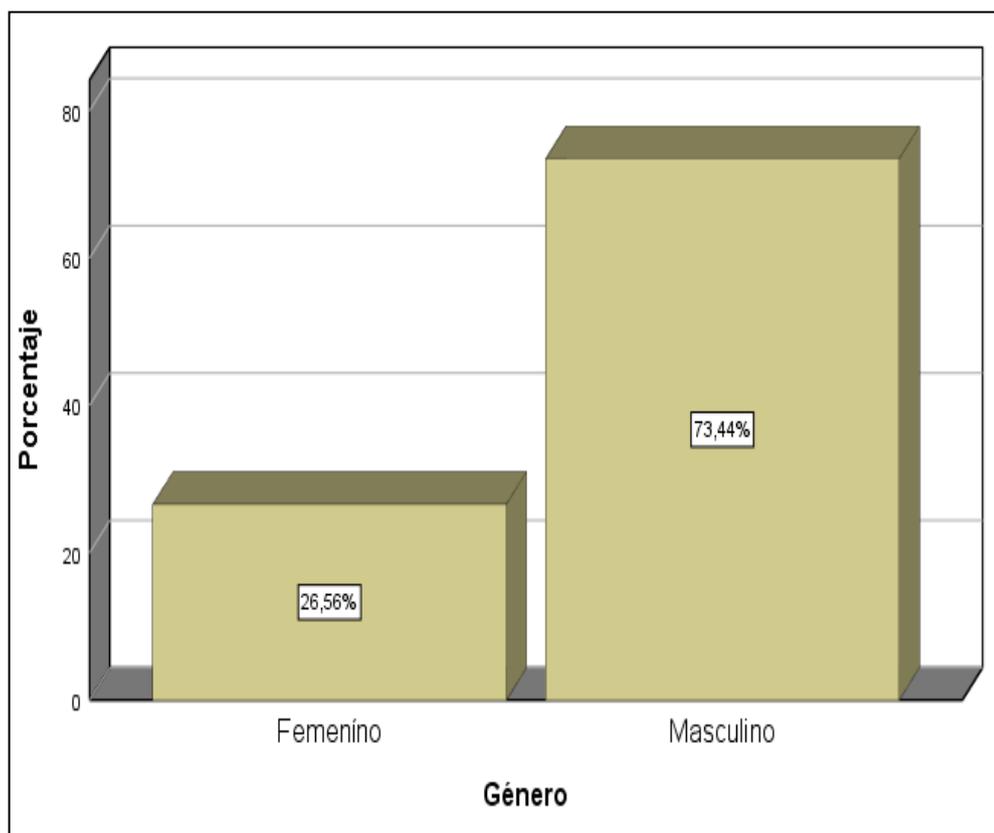
Resultados de género del personal encuestado

Género			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Femenino	17	26,6
	Masculino	47	73,4
	Total	64	100,0

Nota. Autoría propia. Procesamiento de datos en el SPSS V25.

Figura 3

Resultados de género del personal encuestado



Nota. Tipo de género de trabajadores información obtenida de la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka (2019).

La tabla 7 y figura 3, muestran los resultados sobre género, siendo el sexo masculino el 73,4%, y el género femenino el 26,6% del total de los encuestados.

En consecuencia, la mayoría de los trabajadores corresponden al género masculino.

Tabla 8

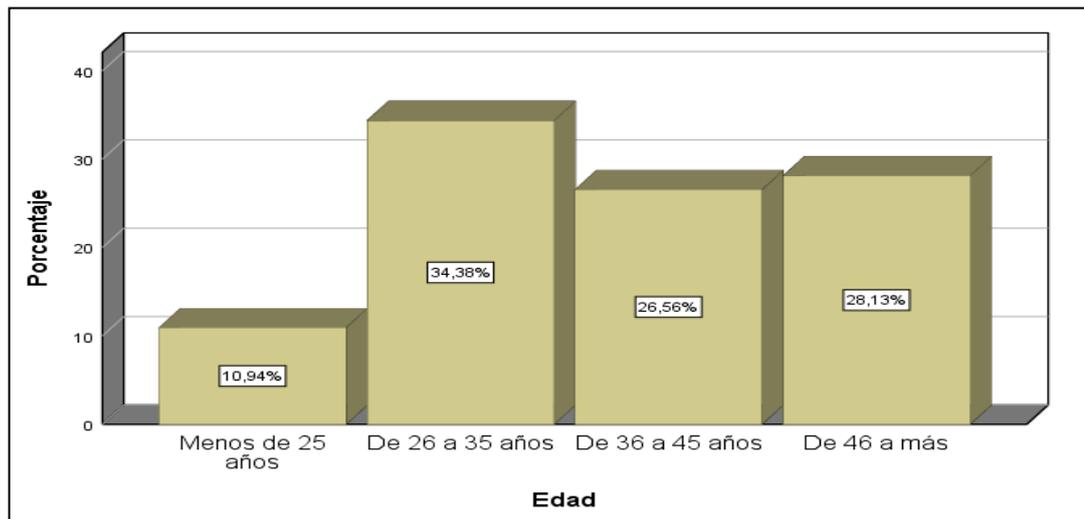
Edad de trabajadores de la DSRTC-CH

Edad		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Menos de 25 años	7	10,9
	De 26 a 35 años	22	34,4
	De 36 a 45 años	17	26,6
	De 46 a más	18	28,1
	Total	64	100,0
	Menos de 25 años	7	10,9

Nota. Resultados calculados de la frecuencia edad información obtenida al aplicar el instrumento (2019).

Figura 4

Edad de trabajadores de la DSRTC-CH



Nota. Resultados calculados de la frecuencia edad información obtenida al aplicar el instrumento (2019).

La tabla 8 y figura 4, muestran el mayor porcentaje de personal administrativo que labora en la institución está representado por 34,38%, (22 trabajadores), tienen de 26 a 35 años, seguido del 26,56%, (18 trabajadores), que tienen de 46 a más años, seguido del 26,56%, (17 trabajadores), que tienen de 36 a 45 años y el 10,94%, que corresponde a 7 trabajadores, tienen menos de 25 años.

En consecuencia, se deduce que la mayor parte de los trabajadores tienen edades de 26 a 35 años en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka.

Tabla 9

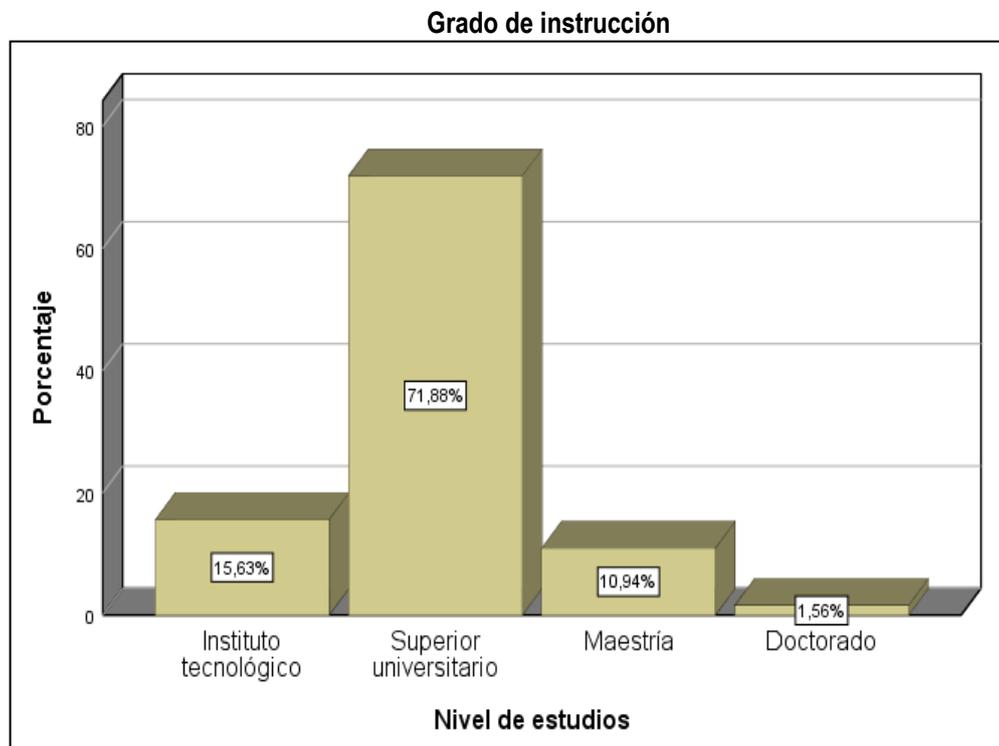
Resultado de grado de instrucción de trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Instituto tecnológico	10	15,6
	Superior universitario	46	71,9
	Maestría	7	10,9
	Doctorado	1	1,6
	Total	64	100,0

Nota. Resultados calculados de la frecuencia edad información obtenida al aplicar el instrumento (2019).

Figura 5

Resultado de grado de instrucción de trabajadores



Nota. Resultados calculados de la frecuencia edad información obtenida al aplicar el instrumento (2019).

La tabla 9 y figura 5, muestran lo que respondieron los trabajadores respecto al grado de instrucción alcanzado, quedando en primer lugar que es superior universitario, el 71,9%, instituto tecnológico el 15,6% y por último respondieron que poseen doctorado el 1,6% del total de los encuestados.

En consecuencia, se deduce que la mayor parte de los trabajadores han poseen estudios universitarios.

Tabla 10

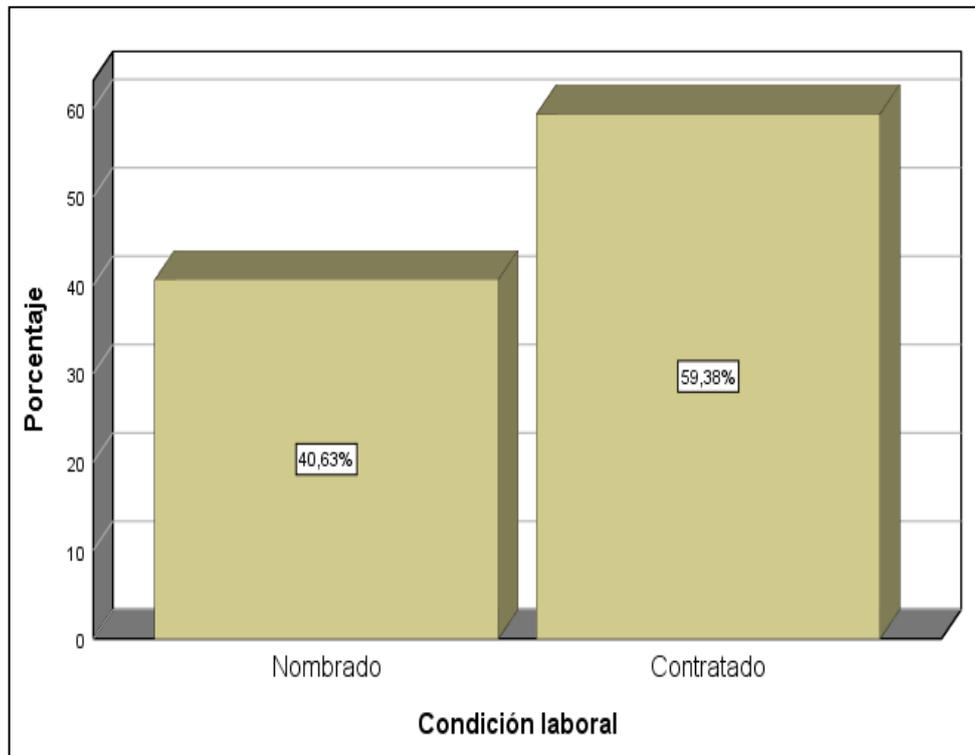
Resultados de condición laboral de trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nombrado	26	40,6
	Contratado	38	59,4
	Total	64	100,0

Nota. Resultados calculados de la frecuencia grado de instrucción información obtenida al aplicar el instrumento (2019).

Figura 6

Resultados de condición laboral de trabajadores encuestados



Nota. Resultados calculados de la frecuencia grado de instrucción información obtenida al aplicar el instrumento (2019).

La tabla 10 y figura 6, muestran lo que respondieron los trabajadores respecto a la condición laboral, quedando en primer lugar que son servidores de carrera (nombrado) el 59,4% y en la condición laboral de contratados representa el 40,6%.

En consecuencia, se deduce que la mayor parte de trabajadores son servidores de carrera (nombrados).

4.1.2. Análisis descriptivo de la investigación

Tabla 11

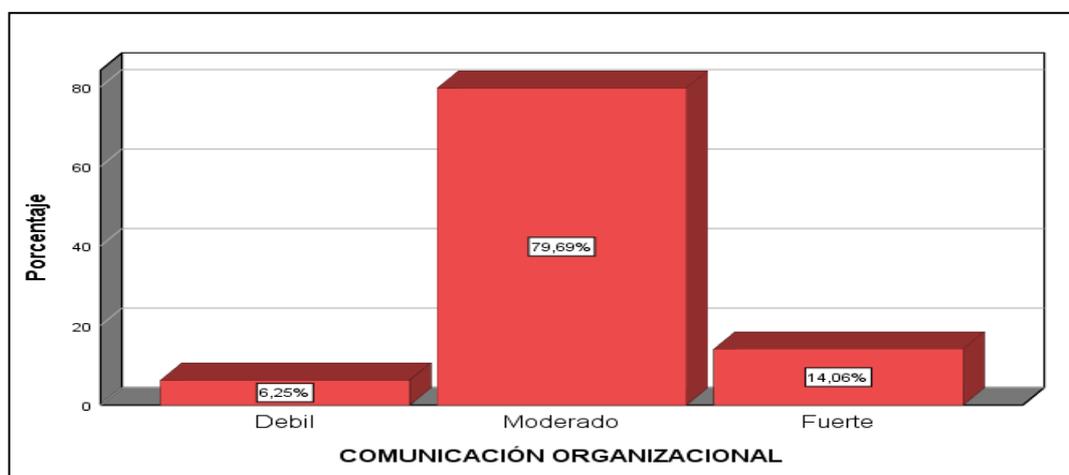
Variable comunicación organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Débil	4	6,3	6,3
Moderado	51	79,7	79,7
Fuerte	9	14,1	14,1
Total	64	100,0	100,0

Nota. Resultados calculados de la frecuencia Comunicación organizacional, información obtenida al aplicar el instrumento (2019).

Figura 7

Variable comunicación organizacional



Nota. Resultados calculados de la frecuencia Comunicación organizacional, información obtenida al aplicar el instrumento (2019).

La tabla 11 y figura 7, expone la respuesta acerca de la variable comunicación organizacional, donde se consigna que el mayor porcentaje de personal administrativo que labora en la institución representado por el 79,69% (51 trabajadores), consideran que mantienen una moderada comunicación organizacional en la institución, el 14,06% (9 trabajadores), consideran que se mantiene una comunicación organizacional fuerte en la institución y el 6,25% (4 trabajadores) consideran que la comunicación organizacional en la institución es débil.

Se puede indicar que la mayoría de los trabajadores indican que la comunicación organizacional es moderada en un 79,7% en la entidad de transportes y comunicaciones.

Tabla 12

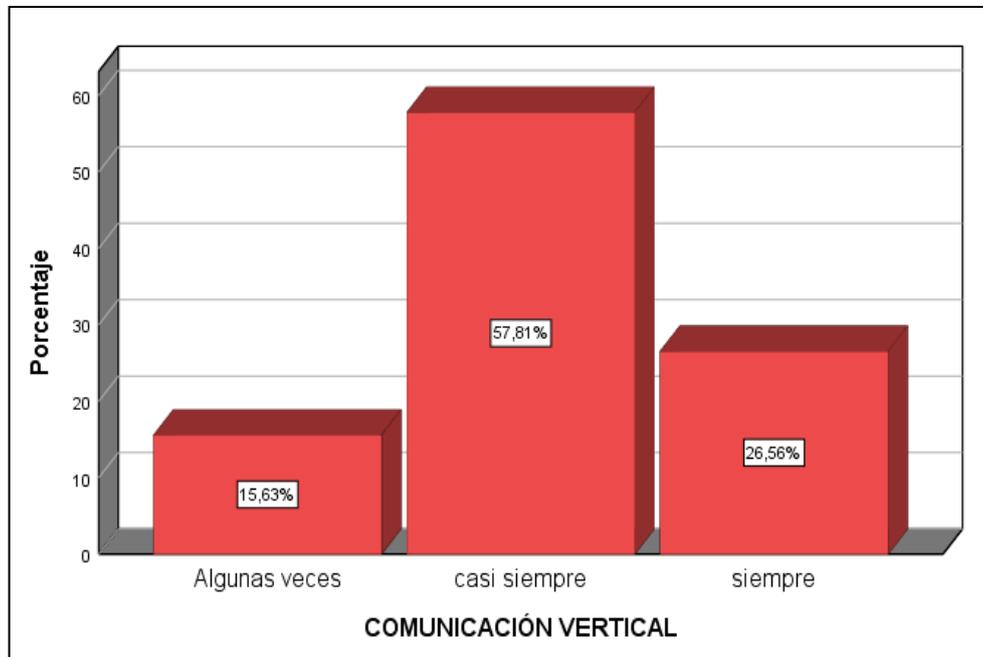
Dimensión comunicación vertical

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	10	15,6	15,6	15,6
Casi siempre	37	57,8	57,8	73,4
Siempre	17	26,6	26,6	100,0
Total	64	100,0	100,0	

Nota. Resultados calculados de la frecuencia Comunicación organizacional, información obtenida al aplicar el instrumento (2019).

Figura 8

Dimensión comunicación vertical



Nota. Resultados calculados de la frecuencia Comunicación organizacional, información obtenida al aplicar el instrumento (2019).

La tabla 12 y figura 08, expone la respuesta donde indica que el mayor porcentaje de personal administrativo que labora en la institución representado por el 57,81% (37 trabajadores), consideran que casi siempre emplean la comunicación vertical en la institución, el 26,56% (17 trabajadores), consideran que siempre emplean la comunicación vertical en la institución y el 15,63% (10 trabajadores) consideran que solo algunas veces se emplea la comunicación vertical.

Se puede indicar que la mayoría de los trabajadores indican que la comunicación vertical se realiza casi siempre en un 57,81% en la entidad.

Tabla 13

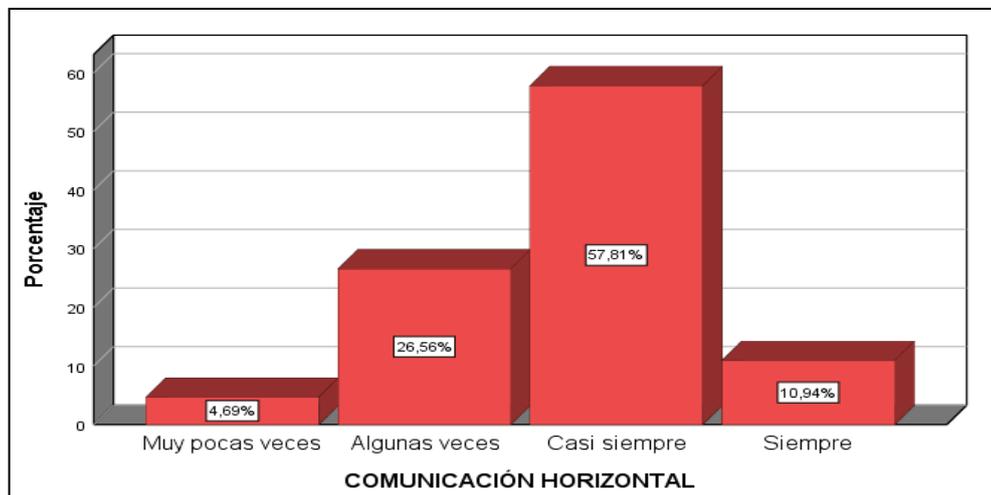
Dimensión comunicación horizontal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy pocas veces	3	4,7	4,7	4,7
Algunas veces	17	26,6	26,6	31,3
Casi siempre	37	57,8	57,8	89,1
Siempre	7	10,9	10,9	100,0
Total	64	100,0	100,0	

Nota. Resultados calculados de la frecuencia Comunicación organizacional, información obtenida al aplicar el instrumento (2019).

Figura 9

Dimensión comunicación horizontal



Nota. Resultados calculados de la frecuencia Comunicación organizacional, información obtenida al aplicar el instrumento (2019).

La tabla 13 y figura 9, expone la respuesta acerca de la dimensión comunicación horizontal donde se estableció que el mayor porcentaje de personal administrativo que labora en la institución representado por el 57,81% (37 trabajadores), consideran que casi siempre emplean la comunicación horizontal en la institución, el 26,56% (17 trabajadores), consideran que siempre emplean la comunicación horizontal en la institución, el 10,94% (7 trabajadores) consideran que solo algunas veces se emplea la comunicación horizontal y el 4,69% (3 trabajadores) consideran que muy pocas veces se emplea la comunicación horizontal.

Se deduce que la mayoría de los trabajadores indican que casi siempre aplican la comunicación horizontal en un 57,8% en la entidad.

Tabla 14

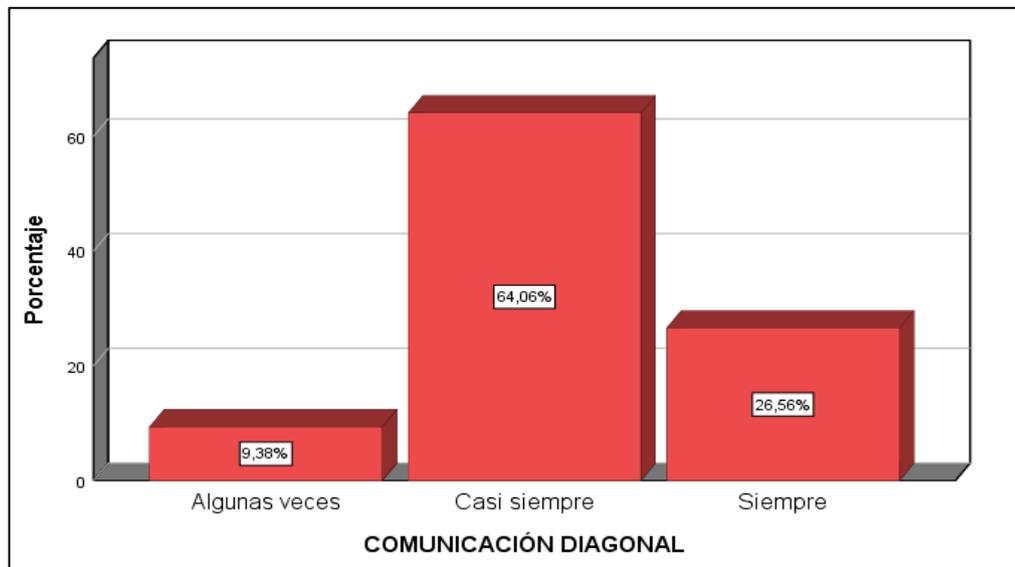
Dimensión comunicación diagonal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	6	9,4	9,4	9,4
Casi siempre	41	64,1	64,1	73,4
Siempre	17	26,6	26,6	100,0
Total	64	100,0	100,0	

Nota. Resultados calculados de la frecuencia Comunicación organizacional, información obtenida al aplicar el instrumento (2019).

Figura 10

Dimensión comunicación diagonal



Nota. Resultados calculados de la frecuencia Comunicación organizacional, información obtenida al aplicar el instrumento (2019).

La tabla 14 y figura 10, expone la respuesta acerca de la dimensión comunicación diagonal, encontramos que el mayor porcentaje de personal administrativo que labora en la institución representado por el 64,06% (41 trabajadores), consideran que casi siempre emplean la comunicación diagonal en la institución, el 26,56% (17 trabajadores), consideran que siempre emplean la comunicación diagonal en la institución y el 9,38% (6 trabajadores) consideran que solo algunas veces se emplea la comunicación diagonal.

Se puede indicar que la mayoría de los trabajadores indican casi siempre la comunicación diagonal es practicada en la entidad.

Tabla 15

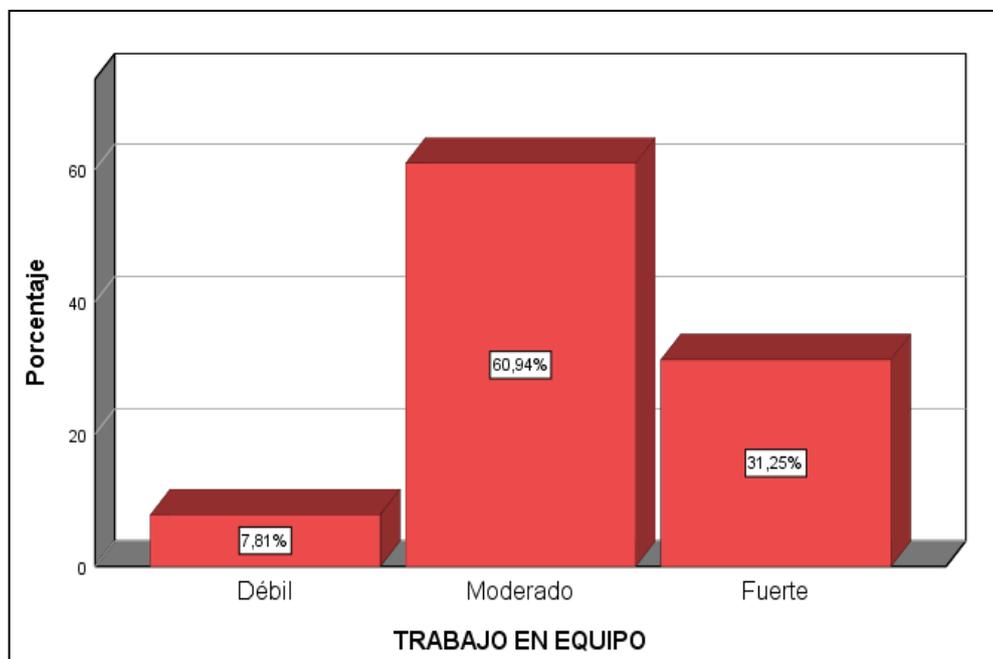
Variable trabajo en equipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Débil	5	7,8	7,8	7,8
Moderado	39	60,9	60,9	68,8
Fuerte	20	31,1	31,3	100,0
Total	64	100,0	100,0	

Nota. Resultados calculados de la frecuencia Comunicación organizacional, información obtenida al aplicar el instrumento (2019).

Figura 11

Resultados de frecuencias de la dimensión habilidades gerenciales



Nota. Resultados calculados de la frecuencia Comunicación organizacional, información obtenida al aplicar el instrumento (2019).

La tabla 15 y figura 11, expone la respuesta acerca de la variable trabajo en equipo, mayor porcentaje de personal administrativo que labora en la institución representado por el 60,94% (39 trabajadores), consideran que mantienen un trabajo en equipo moderado en la institución, el 31,25% (20 trabajadores), consideran que se mantiene un trabajo en equipo fuerte en la institución y el 7,81% (5 trabajadores) consideran que la comunicación organizacional en la institución es débil.

Se puede indicar que la mayoría de los trabajadores indican que el trabajo en equipo es moderado en un 60,94% en la entidad.

Tabla 16

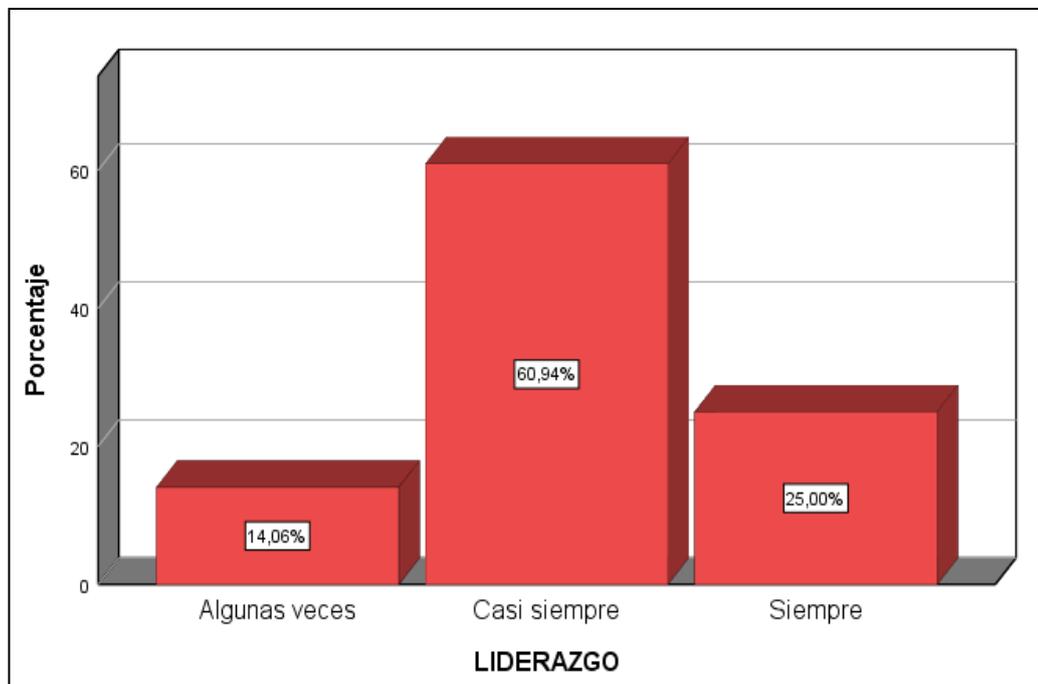
Dimensión liderazgo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	9	14,1	14,1	14,1
Casi siempre	39	60,9	60,9	75,0
Siempre	16	25,0	25,0	100,0
Total	64	100,0	100,0	

Nota. Resultados calculados de la frecuencia Comunicación organizacional, información obtenida al aplicar el instrumento (2019).

Figura 12

Dimensión liderazgo



Nota. Resultados calculados de la frecuencia Comunicación organizacional, información obtenida al aplicar el instrumento (2019).

La tabla 16 y figura 12, expone la respuesta acerca de la dimensión liderazgo, 64,94% (39 trabajadores), consideran que casi siempre emplean el liderazgo en la institución, el 25% (16 trabajadores), consideran que siempre emplean el liderazgo en la institución y el 14,06% (9 trabajadores) consideran que solo algunas veces se emplea el liderazgo.

Se puede indicar que la mayoría de los trabajadores indican que casi siempre se ejerce el liderazgo en un 60,94% en la entidad.

Tabla 17

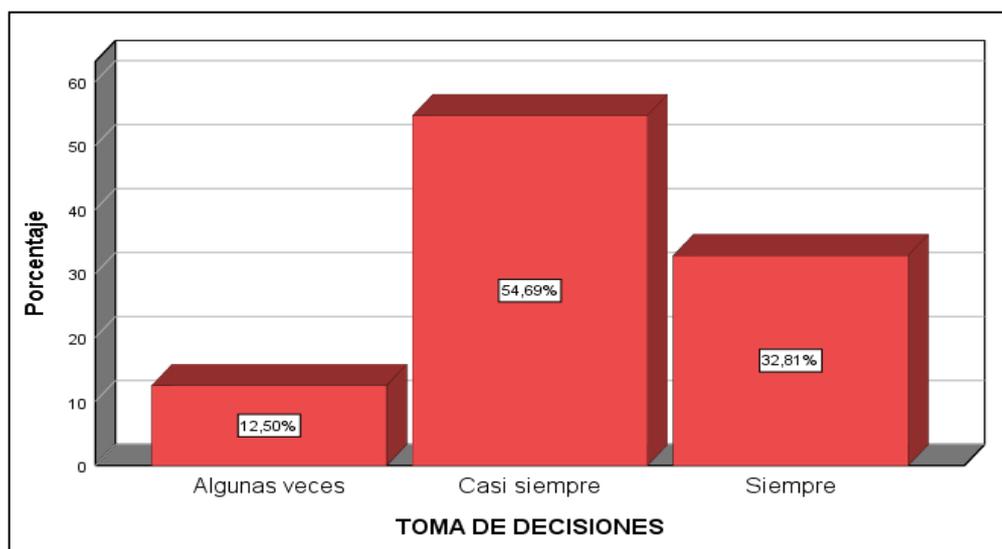
Dimensión toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	8	12,5	12,5	12,5
Casi siempre	35	54,7	54,7	67,2
Siempre	21	32,8	32,8	100,0
Total	64	100,0	100,0	

Nota. Resultados calculados de la frecuencia Comunicación organizacional, información obtenida al aplicar el instrumento (2019).

Figura 13

Dimensión toma de decisiones



Nota. Resultados calculados de la frecuencia Comunicación organizacional, información obtenida al aplicar el instrumento (2019).

La tabla 17 y figura 13, expone la respuesta acerca de la dimensión Toma de decisiones, mayor porcentaje de personal administrativo que labora en la institución representado por el 54,69% (35 trabajadores), consideran que casi siempre emplean una buena toma de decisiones en la institución, el 32,81% (21 trabajadores), consideran que siempre emplean una buena toma de decisiones en la institución y el 12,50% (8 trabajadores) consideran que solo algunas veces se emplea una buena toma de decisiones.

Se puede indicar que la mayoría de los trabajadores indican que casi siempre, toman decisiones en un 54,7% en la entidad.

4.2. Contrastación estadística de hipótesis

4.2.1. Correlación de rho- Spearman

Para la contrastación de hipótesis, se tomó la decisión de usar el estadístico no paramétrico de rho - Spearman, para luego valorar la situación de correlación que existe entre las variables en estudio a un nivel de significancia menor a 0,05.

Tabla 18

Niveles de coeficiente de correlación de Spearman

Valor	Significado
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Nota. Niveles de escala de correlación rho - Spearman desde el valor 0 hasta 1, información obtenida de www.google.com.pe/search?q=coeficiente+de+correlacion+de+Spearman (2023).

4.2.2. Prueba de hipótesis con rho de Spearman

Contrastación de la hipótesis general

H₁: Existe relación positiva entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas, 2019.

H₀: No existe relación positiva entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas, 2019.

Tabla 19

Correlación entre comunicación organizacional y trabajo en equipo

			Comunicación organizacional (Agrupada)	Trabajo en equipo (Agrupada)
Rho de Spearman	Comunicación organizacional	Coefficiente de Correlación	1,000	,426**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	64	64
	Trabajo en equipo	Coefficiente de Correlación	,426**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	64	64

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

Nota. Resultados de correlación de variables en estudio ello con respecto a la hipótesis general, información obtenida al aplicar el instrumento (2019).

La tabla 19, señala una correlación positiva moderada conforme al rho Spearman de 0,426** encontrado; como sig =0.00 es menor al nivel de significancia del 0.05. Entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, existe relación significativa entre comunicación organizacional y el trabajo en equipo en los trabajadores administrativos de la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka.

Por lo expuesto, podemos inferir que el nivel de comunicación organizacional y el trabajo en equipo se incrementa en el personal administrativo.

Contrastación de la primera hipótesis específica

H₁: Existe relación positiva entre la comunicación vertical y el liderazgo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas.

H₀: No existe relación positiva entre la comunicación vertical y el liderazgo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas.

Tabla 20

Correlación entre comunicación vertical y liderazgo

		Comunicación		
			vertical	Liderazgo
Rho de Spearman	Comunicación	Coeficiente de	(Agrupada)	(Agrupada)
	vertical	Correlación	1,000	,207*
		Sig. (bilateral)		,002
		N	64	64
	Liderazgo	Coeficiente de	,207*	1,000
		Correlación		
		Sig. (bilateral)	,002	
		N	64	64

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral)

Nota. Resultados de correlación de la dimensión y variable en estudio ello con respecto a la hipótesis específica 1, información obtenida al aplicar el instrumento (2019).

La tabla 20, señala una correlación positiva baja conforme al rho Spearman de 0,207** encontrado; como sig =0.02 es menor al nivel de significancia del 0.05. Entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Por lo expuesto, el nivel de comunicación vertical y el liderazgo se incrementa de forma discreta en el personal administrativo de la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka.

Contrastación de la segunda hipótesis específica

H₁: Existe relación positiva entre la comunicación vertical y la toma de decisiones en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas.

H₀: No existe relación positiva entre la comunicación vertical y la toma de decisiones en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas.

Tabla 21

Resultados contrastados de hipótesis específica 2

			Comunicación vertical (Agrupada)	Toma de decisiones (Agrupada)
Rho de Spearman	Comunicación vertical	Coefficiente de Correlación	1,000	,234*
		Sig. (bilateral)		,002
		N	64	64
	Toma de decisiones	Coefficiente de Correlación	,234*	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	
		N	64	64

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral)

Nota. Resultados de correlación de la dimensión y variable en estudio ello con respecto a la hipótesis específica 2, información obtenida al aplicar el instrumento (2019).

La tabla 21, señala una correlación positiva baja conforme al rho Spearman de 0,234** encontrado; como sig =0.02 es menor al nivel de significancia del 0.05. Entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Por lo expuesto, podemos inferir que la comunicación vertical y la toma de decisiones se incrementa limitadamente en el personal administrativo de la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka.

Contrastación de la tercera hipótesis específica

H₁: Existe relación positiva entre la comunicación horizontal y el liderazgo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas.

H₀: No existe relación positiva entre la comunicación horizontal y el liderazgo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas.

Tabla 22

Resultados contrastados de hipótesis específica 3

			Comunicación horizontal (Agrupada)	Liderazgo (Agrupada)
Rho de Spearman	Comunicación horizontal	Coeficiente de Correlación	1,000	,356**
		Sig. (bilateral)		,001
		N	64	64
	Liderazgo	Coeficiente de Correlación	,356**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	
		N	64	64

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

Nota. Resultados de correlación de la dimensión y variable en estudio ello con respecto a la hipótesis específica 3, información obtenida al aplicar el instrumento (2019).

La tabla 22, señala una correlación positiva baja conforme al rho Spearman de 0,356** encontrado; como sig =0.01 es menor al nivel de significancia del 0.05. Entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Por lo expuesto, ello indica que el nivel de comunicación horizontal y el liderazgo se incrementa en el personal administrativo de la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka.

Contrastación de la cuarta hipótesis específica

H₁: Existe relación positiva entre la comunicación horizontal y la toma de decisiones en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas.

H₀: No existe relación positiva entre la comunicación horizontal y la toma de decisiones en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas.

Tabla 23

Resultados contrastados de hipótesis específica 4

			Comunicación horizontal (Agrupada)	Toma de decisiones (Agrupada)
Rho de Spearman	Comunicación horizontal	Coeficiente de Correlación	1,000	,287*
		Sig. (bilateral)		,002
		N	64	64
	Toma de decisiones	Coeficiente de Correlación	,287*	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	
		N	64	64

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral)

Nota. Resultados de correlación de la dimensión y variable en estudio ello con respecto a la hipótesis específica 4, información obtenida al aplicar el instrumento (2019).

La tabla 23, señala una correlación positiva baja conforme al rho Spearman de 0,287** encontrado; como sig =0.02 es menor al nivel de significancia del 0.05. Entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Por lo expuesto, ello indica que el nivel de comunicación horizontal y la toma de decisiones se incrementa limitadamente en el personal administrativo de la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka.

Contrastación de la quinta hipótesis específica

H₁: Existe relación positiva entre la comunicación diagonal y el liderazgo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas.

H₀: No existe relación positiva entre la comunicación diagonal y el liderazgo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas.

Tabla 24

Resultados contrastados de hipótesis específica 5

			Comunicación diagonal (Agrupada)	Liderazgo (Agrupada)
Rho de Spearman	Comunicación diagonal	Coeficiente de Correlación	1,000	,375**
		Sig. (bilateral)		,001
		N	64	64
	Liderazgo	Coeficiente de Correlación	,375**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	
		N	64	64

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

Nota. Resultados de correlación de la dimensión y variable en estudio ello con respecto a la hipótesis específica 5, información obtenida al aplicar el instrumento (2019).

La tabla 24, señala una correlación positiva baja conforme al rho Spearman de 0,375** encontrado; como sig =0.01 es menor al nivel de significancia del 0.05. Entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Por lo expuesto, ello indica que el nivel de comunicación diagonal y el liderazgo es limitadamente en el personal administrativo de la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka.

Contrastación de la sexta hipótesis específica

H₁: Existe relación positiva entre la comunicación diagonal y la toma de decisiones en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas.

H₀: No existe relación positiva entre la comunicación diagonal y la toma de decisiones en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas.

Tabla 25

Resultados contrastados de hipótesis específica 6

			Comunicación diagonal (Agrupada)	Toma de decisiones (Agrupada)
Rho de Spearman	Comunicación diagonal	Coefficiente de Correlación	1,000	,370**
		Sig. (bilateral)		,001
		N	64	64
	Toma de decisiones	Coefficiente de Correlación	,370**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	
		N	64	64

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

Nota. Resultados de correlación de la dimensión y variable en estudio ello con respecto a la hipótesis específica 6, información obtenida al aplicar el instrumento (2019).

La tabla 25, señala una correlación positiva baja conforme al rho Spearman de 0,370** encontrado; como sig =0.01 es menor al nivel de significancia del 0.05. Entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Por lo expuesto, ello indica que el nivel de comunicación diagonal y la toma de decisiones es limitadamente en el personal administrativo de la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

La investigación se sustentó en los principios teóricos de comunicación organizacional y trabajo en equipo en trabajadores de la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka.

En ese sentido, presentamos y comparamos los resultados obtenidos de las pesquisas realizadas, con las investigaciones consideradas como antecedentes y las teorías propuestas por los autores considerados en la investigación.

Primero: La investigación planteó como objetivo general; determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas, 2019.

Los resultados de la investigación muestran que, la relación que existe entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo según el coeficiente de correlación de rho de Spearman, es de 0,426**, lo cual indica que es una correlación positiva moderada.

Esto significa que ambas variables sufren cambios iguales; lo cual indica que, si la comunicación organizacional en la institución aumenta, también aumentará el trabajo en equipo; y si ocurriera lo contrario, también ambas variables reducirán en su aplicación. Asimismo, se observa en el resultado los dos asteriscos (**), que significa, que la correlación es altamente significativa a un nivel de confianza del 95%, lo cual nos lleva a deducir que el resultado es lo suficientemente confiable.

Una posible explicación para los resultados obtenidos, es que en investigaciones anteriores se llegó a similares resultados lo cual indica que el nivel de relación que puede existir entre ambas variables que a su vez son sostenidas por la teoría planteada por distintos autores como:

León (2018), en su investigación “Comunicación interna y su relación con el Trabajo en equipo en la Municipalidad de San Antonio, 2018”, llegó a concluir que existe relación significativa entre la comunicación interna y trabajo en equipo, en donde obtuvo un coeficiente de correlación moderada de $r = 0,82^{**}$, con una $p = 0,00$ ($p < 0,05$), con el cual rechazó la hipótesis nula y aceptó la hipótesis alterna. Lo que indica que la correlación entre ambas variables es positiva, tal como se dio en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka.

Asimismo, Miranda (2018), en su investigación titulada, "Trabajo en equipo y comunicación organizacional interna en el compromiso organizacional de los docentes de la Universidad Enrique Guzmán y Valle, Lima 2018" concluyó que el trabajo en equipo y la comunicación organizacional interna incidieron en el compromiso organizacional de los docentes, los datos se ajustaron en 15.6% y el modelo es explicado en un 22.4% y 27.9%, en consecuencia, entre el 72.1% y 77.6% el compromiso organizacional es explicado por otras variables que no fueron objeto del estudio. Por lo cual, en contrastación con los resultados obtenidos se determina que en efecto el trabajo en equipo bien desarrollado permitiría una mejor toma de decisiones en la institución produciendo esto resultados positivos, siempre y cuando exista un compromiso de los colaboradores permanentes y contratados.

Del mismo modo, contrastando los resultados con las bases teóricas, se afirma que la presente investigación está relacionada a lo afirmado por Andrade (2005), quien consideró que la comunicación organizacional "es un sistema o conjunto de procesos de construcción de símbolos, significados compartidos e intercambios de información, establecidos entre los integrantes de una organización para con ellos mismos y con el externo". Es una responsabilidad compartida como todo en la organización, si bien hay quienes juegan un papel más importante por la posición que ocupan o por la información que manejan en la organización. También, Fermini (2010), consignó que el trabajo en equipo se da en un conjunto de personas con el fin de realizar una tarea y así alcanzar un resultado. Para que exista un buen desarrollo del trabajo en equipo debe de existir una buena comunicación en la organización.

En síntesis, los autores que definen la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en contraste son de gran influencia al momento del desarrollo del trabajo en equipo como tal ya que si no existe colaboración y entendimiento entre los trabajadores es muy difícil que den buenos resultados a la institución, sino más bien al contrario solo generarían retrasos y no se cumplirían las metas propuestas para ese periodo.

Según las hipótesis planteadas las mismas que han sido establecidas mediante la estadística inferencial y de acuerdo a resultados obtenidos, se rechazó la hipótesis nula y aceptó la hipótesis alterna considerando que, si existe relación positiva entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas, 2019.

Segundo: En la presente investigación se ha plantea como primer objetivo específico: Determinar la relación que existe entre la comunicación vertical y el liderazgo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas, 2019.

En concordancia a la relación entre la comunicación vertical y el liderazgo, que son la dimensión uno de la primera variable con la dimensión uno de la segunda variable, se demuestra que existe correlación positiva baja de 0,207*, en base al resultante que se obtuvo del coeficiente de rho de Spearman, lo cual indica que a medida que aumenta la comunicación vertical, también se aumenta el liderazgo.

En base a los resultados obtenidos y la relación entre las dimensiones comunicación vertical y el liderazgo, no se encontraron semejanzas como tal con las investigaciones que la anteceden. Sin embargo, se puede hacer la comparación con las bases teóricas ya expuestas en la presente investigación donde Cortina de la Concha (2016) en su informe titulado "*Equipos directivos*", señala que la comunicación vertical se presenta de dos formas tanto ascendente como descendente, lo cual convierte la comunicación en algo unidireccional, donde los trabajadores son sujetos pasivos que reciben mensajes o indicaciones para que sean conocidos o para que sean puestos en práctica. Por otra parte, Gomez Rada (2002) citado en Zuzama Covas (2014) explica que, existen tipos de liderazgo en el cual hace mención al liderazgo autocrático o autoritario, el cual indica que se trata de un líder que centraliza la autoridad limitando la participación de los trabajadores y tomando las decisiones unilateralmente. Por la teoría expuesta y en base a los resultados obtenidos en la presente investigación se puede decir que en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka, existe una mayor disposición en cuanto a la comunicación vertical y su relación con el liderazgo.

En base a las hipótesis planteadas en la investigación y los resultados obtenidos, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna en la cual señala que: Existe relación positiva entre la comunicación vertical y el liderazgo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas, 2019.

Tercero: En la presente investigación se plantea como segundo objetivo específico: Determinar la relación que existe entre la comunicación vertical y la toma de decisiones en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas, 2019.

En concordancia a la relación entre la comunicación vertical y la toma de decisiones, que son la dimensión uno de la primera variable con la dimensión dos de la segunda variable, se demuestra que existe correlación positiva baja de 0,234*, en base al resultante que se obtuvo del coeficiente de Rho de Spearman, lo cual indica que a medida que aumenta la comunicación vertical, también se aumenta la toma de decisiones.

Con referencia a la comunicación vertical y su relación con la toma de decisiones no se encontraron semejanzas como tal con las investigaciones que la anteceden, pero si

se puede hacer una comparación con base teórica de la presente investigación donde con claridad ya se definió sobre la comunicación vertical, pero la manera en que se relaciona con la toma de decisiones. Jairo Amaya (2010) define que tomar una decisión acertada empieza con un proceso de razonamiento constante y focalizado que puede incluir varias disciplinas y sobretodo la creatividad. Entonces se puede decir que, en cuanto a los resultados obtenidos para este objetivo, se muestra que en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka, la relación entre dichas dimensiones afecta al trabajo en equipo y por tal a la productividad en la institución.

En base a las hipótesis planteadas en la investigación y los resultados obtenidos, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna en la cual señala que: Existe relación positiva entre la comunicación vertical y la toma de decisiones en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas, 2019.

Cuarto: En la presente investigación se plantea como tercer objetivo específico: Determinar la relación que existe entre la comunicación horizontal y el liderazgo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas, 2019.

En concordancia a la relación entre la comunicación horizontal y el liderazgo, que son la dimensión dos de la primera variable con la dimensión uno de la segunda variable, se demuestra que existe correlación positiva baja de 0,356**, en base al resultante que se obtuvo del coeficiente de rho de Spearman, lo cual indica que a medida que aumenta la comunicación horizontal, también se aumenta el liderazgo.

En cuanto a las bases teóricas Cortina de la concha (2016) señala que: la comunicación horizontal es el intercambio de mensajes entre personal del mismo nivel, lo cual ahorra tiempo y facilitan la coordinación entre las áreas. Por otra parte, Tracy (2015) define que el liderazgo es la capacidad de provocar un rendimiento extraordinario en gente normal y corriente. Por lo cual se puede decir que en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka, tanto la comunicación horizontal como el liderazgo se deben relacionar para poder obtener un buen trabajo en equipo y así la institución pueda cumplir con sus objetivos.

En base a las hipótesis planteadas en la investigación y los resultados obtenidos, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna en la cual señala que: Existe relación positiva entre la comunicación horizontal y el liderazgo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas, 2019.

Quinto: En la presente investigación se plantea como cuarto objetivo específico: Determinar la relación que existe entre la comunicación horizontal y la toma de decisiones en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas, 2019.

En concordancia a la relación entre la comunicación horizontal y la toma de decisiones, que son la dimensión dos de la primera variable con la dimensión dos de la segunda variable, se demuestra que existe correlación positiva baja de 0,287*, en base al resultante que se obtuvo del coeficiente de rho de Spearman, lo cual indica que a medida que aumenta la comunicación horizontal, también aumenta la toma de decisiones.

En cuanto la base teórica, Robbins & Coutler (2005), presentan un proceso de toma de decisiones con cinco etapas que tiene como inicio identificar el problema, analizar el problema, evaluar las alternativas, elegir las alternativas y finalmente aplicar la decisión. Este proceso se ciñe adecuadamente para una comunicación horizontal dentro de la institución.

En base a las hipótesis planteadas en la investigación y los resultados obtenidos, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna en la cual señala que: Existe relación positiva entre la comunicación horizontal y la toma de decisiones en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas, 2019.

Sexto: En la presente investigación se ha planteado como quinto objetivo específico: Determinar la relación que existe entre la comunicación diagonal y el liderazgo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas, 2019.

En concordancia a la relación entre la comunicación diagonal y el liderazgo, que son la dimensión tres de la primera variable con la dimensión uno de la segunda variable, se demuestra que existe correlación positiva muy baja de 0,375**, en base al resultante que se obtuvo del coeficiente de rho de Spearman, lo cual indica que a medida que aumenta la comunicación diagonal, también se aumenta el liderazgo.

Cortina de la Concha (2016), define que la comunicación diagonal es utilizada en situaciones donde los miembros no han conseguido comunicarse mediante otros canales o con otros tipos de comunicación, este modelo se plantea por la necesidad de conformar equipos de trabajo integrados por personas de distintas procedencias. Asimismo, Gomez Rada (2002) citado en, Zuzama Covas (2014), plantean la teoría de liderazgo según los rasgos de personalidad y la teoría de la conducta. Lo cual se relaciona con la comunicación

diagonal, debido a que este tipo de comunicación busca adaptarse a todas las personas para así realizarse una comunicación eficaz.

En base a las hipótesis planteadas en la investigación y los resultados obtenidos, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna en la cual señala que: Existe relación positiva entre la comunicación diagonal y el liderazgo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas, 2019.

Séptimo: En la presente investigación se ha planteado como sexto objetivo específico: Determinar la relación que existe entre la comunicación diagonal y la toma de decisiones en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas, 2019.

En concordancia a la relación entre la comunicación diagonal y la toma de decisiones, que son la dimensión tres de la primera variable con la dimensión dos de la segunda variable, se demuestra que existe correlación positiva muy baja de 0,370**, en base al resultante que se obtuvo del coeficiente de rho de Spearman, lo cual indica que a medida que aumenta la comunicación diagonal, también se aumenta la toma de decisiones.

De acuerdo al análisis concretamos que en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka, 2019, en razón a los fundamentos planteados en el problema se pudo observar que en la institución la comunicación que se da entre los trabajadores permanentes y contratados, jefes y/o funcionarios, existe limitada comunicación puesto que muchas veces no comparten las decisiones tomadas dentro de la institución y ello representa la práctica y falta de comunicación organizacional lo cual ocasiona que no se muestre un trabajo en equipo para cumplir con los objetivos institucionales, ello quizás ocasionado por la constante rotación de personal, lo cual no permite que el trabajador se adapte o adecue a un puesto de trabajo y de esa manera tener una buena relación con sus compañeros de trabajo, manifestado por los trabajadores permanentes de la institución. Asimismo, suponemos que el problema encontrado respecto a los resultados refleje que nuestros resultados hayan obtenido que el grado de correlación sea positiva baja entre las variables objeto de estudio.

Los resultados obtenidos en la investigación en base a sus variables que son la comunicación organizacional y el trabajo en equipo y lo que en ella implica a sus dimensiones, permitirá a la gestión de la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas, 2019, realizar los cambios necesarios para el logro de los objetivos.

CONCLUSIONES

1. En relación al objetivo general que es, establecer la relación que existe entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas, 2019. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de las variables comunicación organizacional y el trabajo en equipo, se determinó que existe una relación positiva moderada de 0,426** con nivel de significancia de 0,006, que es menor al nivel esperado ($p < 0.05$), lo cual demuestra, que a medida que se incrementa una adecuada comunicación organizacional, mayor será el nivel trabajo en equipo, es decir, que, si uno de ellos crece, la otra también presentará el mismo comportamiento.
2. En relación al primer objetivo específico: Se determinó que existe una correlación positiva baja entre la comunicación vertical y el liderazgo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas, 2019, de acuerdo al resultado obtenido del coeficiente de rho de Spearman, con un valor de 0,207* con nivel de significancia de 0,008, que es menor al nivel esperado ($p < 0.05$), ello demuestra, que a medida que se incrementa la comunicación vertical, a través de las actividades que se realizan de forma ascendente y descendente, la fluidez de información y la relación con los directivos de la institución, se incrementara el liderazgo en los directivos de la institución a través del poder de coerción, poder legítimo, poder de recompensa y el poder de competencia, es decir, que, si uno de ellos crece, la otra también presentará el mismo comportamiento.
3. En relación al segundo objetivo específico: Se determinó que existe una correlación positiva baja entre la comunicación vertical y la toma de decisiones en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas, 2019, de acuerdo al resultado obtenido del coeficiente de rho de Spearman, con un valor de 0,234* con nivel de significancia de 0,008, que es menor al nivel esperado ($p < 0.05$), ello demuestra, que a medida que se incrementa la comunicación vertical, a través de las actividades que se realizan de forma ascendente y descendente, la fluidez de información y la relación con los directivos de la institución, se incrementara la toma de decisiones en los trabajadores de la institución a través las actividades que determinaran el grado de decisiones financieras, decisiones de inversión, decisiones operativas y las decisiones de mejora continua, es decir, que, si uno de ellos crece, la otra también presentará el mismo comportamiento.

4. En relación al tercer objetivo específico: Se determinó que existe una correlación positiva baja entre la comunicación horizontal y el liderazgo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas, 2019, de acuerdo al resultado obtenido del coeficiente de rho de Spearman, con un valor de 0,356** con nivel de significancia de 0,007, que es menor al nivel esperado ($p < 0.05$), ello demuestra, que a medida que se incrementa la comunicación vertical, a través de la comunicación que se emplea por medio de la cantidad de informes que se emite, los procesos que se realizan en la institución, las reuniones laborales y la comunicación directa entre compañeros de oficina y diferentes áreas, se incrementara el liderazgo en los directivos de la institución a través del poder de coerción, poder legítimo, poder de recompensa y el poder de competencia, es decir, que, si uno de ellos crece, la otra también presentará el mismo comportamiento.
5. En relación al cuarto objetivo específico: Se determinó que existe una correlación positiva baja entre la comunicación horizontal y la toma de decisiones en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas, 2019, de acuerdo al resultado obtenido del coeficiente de rho de Spearman, con un valor de 0,287** con nivel de significancia de 0,008, que es menor al nivel esperado ($p < 0.05$), ello demuestra, que a medida que se incrementa la comunicación horizontal, a través de la comunicación que se emplea por medio de la cantidad de informes que se emite, los procesos que se realizan en la institución, las reuniones laborales y la comunicación directa entre compañeros de oficina y diferentes áreas, se incrementara la toma de decisiones en los trabajadores de la institución a través las actividades que determinaran el grado de decisiones financieras, decisiones de inversión, decisiones operativas y las decisiones de mejora continua, es decir, que, si uno de ellos crece, la otra también presentará el mismo comportamiento.
6. En relación al quinto objetivo específico: Se determinó que existe una correlación positiva baja entre la comunicación diagonal y el liderazgo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas, 2019, de acuerdo al resultado obtenido del coeficiente de rho de Spearman, con un valor de 0,375** con nivel de significancia de 0,007, que es menor al nivel esperado ($p < 0.05$), ello demuestra, que a medida que se incrementa la comunicación diagonal, a través de la comunicación que se emplea por medio la interrelación que existe entre los miembros de la institución, la conexión directa con el personal, el nivel de percepción con los objetivos de la institución y la cooperación en el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución, se

incrementara el liderazgo en los directivos de la institución a través del poder de coerción, poder legítimo, poder de recompensa y el poder de competencia, es decir, que, si uno de ellos crece, la otra también presentará el mismo comportamiento.

7. En relación al sexto objetivo específico: Se determinó que existe una correlación positiva baja entre la comunicación diagonal y la toma de decisiones en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas, 2019, de acuerdo al resultado obtenido del coeficiente de rho de Spearman, con un valor de 0,370** con nivel de significancia de 0,007, que es menor al nivel esperado ($p < 0.05$), ello demuestra, que a medida que se incrementa la comunicación diagonal, a través de la comunicación que se emplea por medio la interrelación que existe entre los miembros de la institución, la conexión directa con el personal, el nivel de percepción con los objetivos de la institución y la cooperación en el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución, se incrementara la toma de decisiones en los trabajadores de la institución a través las actividades que determinaran el grado de decisiones financieras, decisiones de inversión, decisiones operativas y las decisiones de mejora continua, es decir, que, si uno de ellos crece, la otra también presentará el mismo comportamiento.

RECOMENDACIONES

1. A Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas, recomendar mejorar la comunicación organizacional, a través de reuniones, capacitaciones, actividades de convivencia entre los trabajadores, con el fin de fortalecer el trabajo en equipo en la institución, ya que los resultados obtenidos reflejan una correlación positiva moderada entre las variables, es decir, si la comunicación organizacional aumenta también lo hará el trabajo en equipo y así en viceversa.
2. Al Sistema Administrativo de Recursos Humanos de la entidad, recomendar la eliminación del sistema de comunicación vertical, tanto ascendente como la descendente, ya que en base a los resultados obtenidos se puede observar que es un tipo de comunicación no adecuada, debido a que es limitado en cuanto a los puestos jerárquicos y no es fluida la interacción entre los trabajadores de la institución.
3. Al titular de la entidad, encargar a quien haga las veces generar documentos de gestión interno para la aplicación del liderazgo participativo, porque en base a la teoría es el tipo de liderazgo que busca la participación de todos los miembros del equipo de trabajo, por lo cual sería el más adecuado para la toma de decisiones en la institución.
4. Se recomienda al titular y personal de la entidad, emplear la comunicación horizontal para mejorar la comunicación entre los trabajadores de línea de tal manera que el trabajo en equipo se realice más fluidamente y así los trámites internos sean desarrollados de manera eficiente y eficaz.
5. Al titular y funcionarios de la entidad recomendar se ciñan poder considerar el proceso de toma decisiones planteados en bases teóricas para luego definir el problema, analizar el problema, evaluar las alternativas, elegir las alternativas y aplicar la decisión, de esa manera se obtendrán decisiones que serán benéficas para la institución y su desarrollo dentro de la población.
6. Al titular de la entidad Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka, se emplee la comunicación diagonal, debido a que en base a los resultados es el tipo de comunicación que presenta mayor relación en cuanto al liderazgo y la toma de decisiones, en comparación con los otros tipos de comunicación planteados en la presente investigación, esto se debe a que la comunicación diagonal no limita a los trabajadores a manifestar sus ideas frente a otros trabajadores de mayor jerarquía.

7. Se recomienda al responsable de Sistema Administrativo de Recursos Humanos, plantear planes de capacitaciones o talleres donde se fomente la utilización de la comunicación diagonal, de tal manera que todos los trabajadores tendrán conocimiento de todos los beneficios que puede generar para el trabajo en equipo, y así mismo estos cambios generaran mejoras para la institución y su imagen frente a los grupos de interés

REFERENCIAS

- Adler, R., y Marquardt, J. (2005). *Comunicación Organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones*. McGraw Hill. <https://latam.casadellibro.com/libros-ebooks/jeanne-marquardt-elmhorst/1111104>
- Amaya, J. (2010). *Toma de decisiones gerenciales: Métodos cuantitativos para la administración*. ECOE Ediciones. <https://books.google.com.pe/books?id=1ZvFAQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica*. NETBIBLO. <https://www.casadellibro.com/libro-comunicacion-organizacional-interna-proceso-disciplina-y-tecnico-a/9788497451000/1052412>
- Ardila, D., & Rojas, L. E. (2018). *Estilos de liderazgo en la coordinación del Programa AAA y tipos de poder percibido en el equipo de trabajo* [Tesis de Maestría, Universidad EAFIT]. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/13333>
- Bayer, C. (2005). Comunicación eficaz, una competencia para lograr el éxito organizacional. *Universidad de La Sabana*, 1–32. <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4624/130814.pdf>
- Carrasco, J. (2019). *Comunicación para la prevención de conflictos sociales caso: Municipalidad Distrital de Cotaruse – 2019* [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac]. <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/6587436>
- Carrasco, S. (2013). *Metodología de la investigación científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Editorial San Marcos E.I.R.L.
- Castro, J., Celeste, P., y Garcia, L. (2005). *Comunicación organizacional*. Oleiros (La Coruña). <https://rebiun.baratz.es/OpacDiscovery/public/catalog/detail/b2FpOmNlbGVicmF0aW9uOmVzLmJhcmF0ei5yZW4vNTc1OTUzNg?tabId=1702220158718>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.
- Cortina de la concha, G. (2016, mayo) *La comunicación interna, horizontal, vertical, otras*

oportunidades.

http://www.esuelascatolicas.es/formacion/Documents/Juridico_economico/Jorn

Damian, G. (2019). *La comunicación organizacional y trabajo en equipo en los trabajadores del Ministerio Público, Lima 2019* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3206471>

De castro, A. (2015). *Comunicación Organizacional. Técnicas y estrategias*. La Editorial. <https://editorial.uninorte.edu.co/gpd-comunicacion-organizacional.html>

De Diego Vallejo, R., y De la Fuente Anuncibay, R. (2007). *Estrategias de liderazgo y desarrollo de personas en las organizaciones*. Pirámide Editores. https://dialnet.unirioja.es/recursos/imagen?entidad=LIBRO&tipo_contenido=74&libro=301920

Diez Freijeiro, S. (2006). *Técnicas de Comunicación. La comunicación en la empresa*. Ideaspropias editorial. https://books.google.com.pe/books?id=IW6-sADnRZMC&sitesec=buy&hl=es&source=gbs_vpt_read

Fermini, L. (2010). *Comportamiento organizacional: bases y fundamentos*. Cengage Learning Argentina. https://books.google.com.pe/books?id=EYGZYgEACAAJ&sitesec=buy&hl=es&source=gbs_atb

Fernández, P., y Díaz, P. (2022). Investigación cuantitativa y cualitativa en cirugía. *Unidad de Epidemiología Clínica y Bioestadística*, 4. <https://doi.org/10.1016/j.ciresp.2021.11.012>

Gómez, A., y Acosta, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. *ACIMED*, 11(6). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600011&lng=es&tlng=es.

Gutiérrez, A., y Vilorio-Doria, J. C. (2014). Riesgos psicosociales y estrés en el ambiente laboral. *Salud Uninorte*, 30(1), v–vii. <https://doi.org/10.14482/sun.30.1.4340>

Hernández, O. (2019). *Diseño de un modelo de comunicación interna para la Red de Sucursales de una Financiera en México* [Tesis de Maestría, Universidad La Salle]. <https://repositorio.lasalle.mx/handle/lasalle/2157>

Hernandez, R., Fernandez, C., y Baptista, M. del P. (2010). Definición del alcance de la

investigación a realizar: exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. In S. A. D. C. V. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES (Ed.), *Metodología de la investigación* (Quinta edi).

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. del P. (2013). *Historia de los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto: Raíces y momentos decisivos*. Metodología da pesquisa. https://www.uv.mx/personal/vcarreon/files/2012/02/Historia_enfoques.pdf

León Crispín, P. (2018). *Comunicación interna y su relación con el Trabajo en equipo en la Municipalidad de San Antonio, 2018* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3002574>

Londoño Mateus, M. C. (2008). *Cómo sobrevivir al cambio: inteligencia emocional y social en la empresa*. FC Editorial. https://books.google.com.cu/books?id=WUFg_cLyhHEC&sitesec=buy&hl=es&rview=1&source=gbs_vpt_read

Lopez, D. (2019). *El trabajo en equipos de los colaboradores de un laboratorio: Factores que afectan su eficiencia y el liderazgo de equipos* [Tesis de Maestría, Universidad EAN]. <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3448299>

Miranda, B. G. (2018). *Trabajo en equipo y Comunicación Organizacional Interna en el compromiso organizacional de los docentes de la Universidad Enrique Guzmán y Valle, Lima 2018* [Tesis de Doctorado, Universidad César Vallejo]. <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/2989502>

Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., y Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación, Cuantitativa-Cualitativa y Redacción de la Tesis*. Ediciones de la U. www.edicionesdelau.com

Prado, A. (2018). *La motivación laboral y su relación con el trabajo en equipo del personal policial de la Comisaría del Distrito de San Jerónimo, Andahuaylas, Apurímac, 2018* [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional José María Arguedas]. <https://repositorio.unajma.edu.pe/handle/20.500.14168/445>

QuestionPro. (2021). *Muestreo no probabilístico*. <https://www.questionpro.com/blog/es/muestreo-no-probabilistico/>

Redaccion@gestion.pe. (2014, Marzo 31) Los jefes que no informan a su personal son un

enemigo de la comunicación interna. *Empresa Editora Gestión*.
<https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/jefes-informan-personal-son-enemigo-comunicacion-interna-7978-noticia/?ref=gesr>

Robbins, S., y Coutler, M. (2010). *Administración*. Pearson.
<https://www.ceut.edu.mx/Biblioteca/books/Administración/Administración-Robbins.pdf>

Salovey, P., y Mayer, J. (2013). Reseña teórica de la inteligencia emocional: modelos e instrumentos de medición. *Revista Científica*, 1(17), 10.
<https://doi.org/10.14483/23448350.4505>

Sanz, M. Á., y González, M. Á. (2005). *Identidad corporativa: Claves de la comunicación empresarial*. ESIC Editorial.
<https://books.google.com.co/books?id=dgDXUwBDd60C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Stoner, J., Freeman, E., y Gilbert Jr., D. (1996). *Administración*. Pearson.
<https://doi.org/10.1159/000327435>

Tracy, B. (2015). *Liderazgo*. Grupo Nelson.
<https://www.google.com.pe/books/edition/Liderazgo/3h2MBQAAQBAJ?hl=es&gbpv=0>

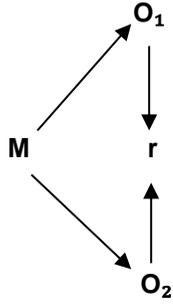
Vicente, N. (2019). *Comunicación interna y manejo de conflictos de los trabajadores del terminal terrestre de Andahuaylas-Región Apurímac, 2019* [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional José María Arguedas].
<https://repositorio.unajma.edu.pe/handle/20.500.14168/562>

Zuzama Covas, J. M. (2014). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*.
<http://dspace.uib.es/xmlui/handle/11201/3638%0Ahttp://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/29890/tipos-de-liderazgo/>

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de consistencia de la investigación

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLE Y DIMENSIÓN
<p>Problema general</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas, 2019?</p> <p>Problemas específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación vertical y el liderazgo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas? • ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación vertical y la toma de decisiones en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas? • ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación horizontal y el liderazgo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas? • ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación horizontal y la toma de decisiones en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas? 	<p>Objetivo general</p> <p>Establecer la relación que existe entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas, 2019.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar la relación que existe entre la comunicación vertical y el liderazgo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas. • Determinar la relación que existe entre la comunicación vertical y la toma de decisiones en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas. • Determinar la relación que existe entre la comunicación horizontal y el liderazgo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas. • Determinar la relación que existe entre la comunicación horizontal y la toma de decisiones en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas. 	<p>Hipótesis general</p> <p>La comunicación organizacional se relaciona de manera positiva con el trabajo en equipo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas, 2019.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La comunicación vertical se relaciona de manera positiva con el liderazgo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas. • La comunicación vertical se relaciona de manera positiva con la toma de decisiones en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas. • La comunicación horizontal se relaciona de manera positiva con el liderazgo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas. • La comunicación horizontal se relaciona de manera positiva con la toma de decisiones en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas. 	<p>VARIABLE I:</p> <p>Comunicación organizacional</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Comunicación vertical -Comunicación horizontal -Comunicación diagonal <p>VARIABLE II:</p> <p>Trabajo en Equipo</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Toma de decisiones

<p>Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación diagonal y el liderazgo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas? • ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación diagonal y la toma de decisiones en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas? 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la relación que existe entre la comunicación diagonal y el liderazgo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas. • Determinar la relación que existe entre la comunicación diagonal y la toma de decisiones en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación diagonal se relaciona de manera positiva con el liderazgo en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas. • La comunicación diagonal se relaciona de manera positiva con la toma de decisiones en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas. 	
MÉTODO Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICA E INSTRUMENTO	
<p>MÉTODO: Descriptivo – Correlacional</p> <p>DISEÑO: No experimental, transversal, correlacional</p> 	<p>POBLACIÓN:</p> <p>La población considerada para esta investigación son los colaboradores de la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka provincia de Andahuaylas con un total de ochenta y cinco (85) trabajadores.</p> <p>MUESTRA:</p> <p>La muestra comprende de, sesenta y cuatro (64) trabajadores de la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka.</p>	<p>TÉCNICA</p> <p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p> <p>TRATAMIENTO ESTADÍSTICO:</p> <p>SPSS V25</p> <p>Coefficiente de rho Spearman</p> <p>Alfa de Cronbach</p>	<p>INSTRUMENTO</p> <p>Cuestionario</p> <p>Guía de entrevista</p>

Anexo 02: Matriz de operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE 1: Comunicación organizacional	Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de los mensajes que se dan entre los miembros de la organización. Castro, Celeste, & García Abad, (2005, p. 28)	Es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes	Comunicación vertical	<p>Fluidez de información con los jefes</p> <p>Aporte de ideas y sugerencias</p> <p>Desarrollo adecuado de las actividades</p> <p>Relación inmediata con los directivos de la institución</p> <p>El tipo de lenguaje que se utiliza</p> <p>Orientación de las actividades a realizar</p>
			Comunicación horizontal	<ul style="list-style-type: none"> - La cantidad de informes que se emite - Los procesos que se realizan en la institución. - Reuniones laborales - Comunicación directa entre compañeros de oficina y diferentes áreas
			Comunicación diagonal	<ul style="list-style-type: none"> - La interrelación que existe entre los miembros de la institución. - La conexión directa con el personal. - El nivel de percepción con los objetivos de la institución. - Cooperación en el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución.
VARIABLE 2: Trabajo en equipo	Son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico, y utilizan su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, junto con sus habilidades complementarias. Robbins & Coulter, (2010, p. 244)	Es un conjunto de personas que tienen un objetivo en común.	Liderazgo	<p>Poder de coerción</p> <p>Poder legítimo</p> <p>Poder de recompensa</p> <p>Poder referente</p>
			Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de decisiones financieras - Grado de decisiones de inversión - Grado de decisiones operativas - Grado de decisiones de mejora continua

Anexo 03: Matriz de instrumento de recojo de datos

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	PESO %	N° DE ÍTEMS	ÍTEMS	ESCALA VALORATIVA
VARIABLE 1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	DIMENSIÓN 1 Comunicación vertical	<ul style="list-style-type: none"> - Fluidez de información con los jefes - Aporte de ideas y sugerencias - Desarrollo adecuado de las actividades - Relación inmediata con los directivos de la institución - El tipo de lenguaje que se utiliza - Orientación de las actividades a realizar 	27.3%	6	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Considera usted que la fluidez de información dentro de la institución, es la adecuada? 2. ¿Ud. Aporta con ideas y sugerencias acerca de las actividades institucionales a las respectivas autoridades? 3. ¿Comunica adecuadamente sobre su trabajo a las autoridades de la institución? 4. ¿Usted considera que existe la relación directa con los directivos de la institución? 5. ¿El lenguaje que utilizan las autoridades es apropiado para comprender lo que le solicitan? 6. ¿Las autoridades de la institución le dan la información suficientemente clara acerca de las actividades a realizar? 	<p>Nunca (1)</p> <p>Muy pocas veces (2)</p> <p>Algunas veces (3)</p>
	DIMENSIÓN 2 Comunicación horizontal	<ul style="list-style-type: none"> - La cantidad de informes que se emite - Los procesos que se realizan en la institución. - Reuniones laborales - Comunicación directa entre compañeros de oficina y de diferentes áreas 	18.2%	4	<ol style="list-style-type: none"> 7. ¿Cree usted que los trámites documentarios se realizan de un modo lento? 8. ¿Considera usted que los procesos y/o actividades que realiza en la institución, son trascendentes? 9. ¿Se realizan reuniones laborales en la institución? 10. ¿Usted considera que es buena la comunicación entre sus compañeros de oficina y de otras áreas? 	<p>Casi siempre (4)</p> <p>Siempre (5)</p>

	DIMENSIÓN 3 Comunicación diagonal	<ul style="list-style-type: none"> - La interrelación que existe entre los miembros de la institución. - La conexión directa con el personal. - El nivel de percepción con los objetivos de la institución. - Cooperación en el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución. 	18.2%	4	<p>11. ¿Cree usted que la comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la institución?</p> <p>12. ¿Considera que en la institución existe una adecuada interrelación entre jefes y subordinados?</p> <p>13. ¿Considera usted que la comunicación personal que practica beneficie a su institución?</p> <p>14. ¿Cree usted que la comunicación influye en el desarrollo de las actividades para el logro de las metas y objetivos dentro de la institución?</p>
VARIABLE 2: TRABAJO EN EQUIPO	DIMENSION 1 Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Poder de coerción - Poder legítimo - Poder de recompensa - Poder referente 	18.2%	4	<p>15. ¿Sus jefes inmediatos controlan las actividades que realiza en la institución?</p> <p>16. ¿Usted hace respetar las decisiones que toma dentro de la institución?</p> <p>17. ¿Cree usted que son buenas las recompensas por el desempeño en las actividades que realiza dentro de la institución?</p> <p>18. ¿Considera usted que reconocen sus habilidades y competencias personales dentro de la institución?</p>
	DIMENSION 2 Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de decisiones financieras - Grado de decisiones de inversión - Grado de decisiones operativas - Grado de decisiones de mejora continua 	18.2%	4	<p>19. ¿Usted considera que las decisiones financieras dentro de la institución son las mejores?</p> <p>20. ¿Considera que las decisiones de inversión en la institución son buenas?</p> <p>21. ¿Cree usted que las decisiones que se toman con respecto a las actividades operativas en la institución son las mejores?</p> <p>22. ¿La mejora continua es algo que se da constantemente dentro de la institución?</p>

Anexo 04: Ficha de validación por criterio de jueces o experto

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: Sandy Guillén Ceiba
Grado Académico: Magister
Fecha: 26.06.19

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

La forma del cuestionario debe estar en un contexto más preciso (algunos puntos).

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Utilizar palabras adecuadas (Verificar correcciones).

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento **Procede** **No Procede** para su aplicación.



Sandy Guillén Ceiba
MAGISTER
EVALUADOR

Sello y Firma del Evaluador

DNI: 46602276

Anexo 5: Formato de Validación de Juicio de Experto

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Título: *Comunicación Organizacional*

Nombres y Apellidos: *Juan Cielo Ramírez Cajamarca*

Grado Académico: *Maestro en Administración*

Fecha: *15.07.2019.*

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

/

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Mejorar ítems.

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

Mejorar reactivos.

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluar el instrumento **Procede** **No Procede** para su aplicación.

 UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL PERÚ
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
Juan Cielo Ramírez Cajamarca
Mg. T.C. Juan Cielo Ramírez Cajamarca

Sello y Firma del Evaluador
DNI: *0959892+*

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: Rosa Nelida Asue Ruiz
Grado Académico: Magister en Administración de Empresas
Fecha:/...../.....

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

Mejore los terminos y mejore con la norma APA

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e items)

Investigue mas sobre la dimension e indicadores
Las preguntas.

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

El grupo muestral especifica solo lo general así
tambien en la población.

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento **Procede** **No Procede** para su aplicación.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOS RIOS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LAS EMPRESAS
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE EMPRESAS EMPRESARIALES
Rosa Nelida Asue Ruiz
Mgtr. Rosa Nelida Asue Ruiz
DOCENTE
CLAD: 09016

Sello y Firma del Evaluador
DNI: 41346293

SOLICITA: Autorización para realizar trabajo de investigación

SEÑOR DIRECTOR DE LA DIRECCION SUB REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES CHANKA

S.D.

Yo, Xiomara Ochoa Tapia con DNI N° 48325335, con domicilio en la Av. Leoncio Prado N° 402 del distrito de San Jerónimo y provincia de Andahuaylas, en condición de egresada de la Universidad Nacional José María Arguedas me presento ante usted con el debido respeto y expongo.

Que teniendo la necesidad de optar el título profesional de Licenciada en Administración de Empresas y teniendo como requisito para ello presentar un trabajo de investigación (tesis), solicito a usted me brinde la autorización y las facilidades para recabar información acerca del personal administrativo que labora en la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka, información necesaria para fundamentar el trabajo de investigación que tiene por título **“COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y TRABAJO EN EQUIPO EN LA DIRECCION SUB REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES CHANKA, ANDAHUAYLAS, 2019”**

POR LO EXPUESTO:

Agradezco anticipadamente a usted Señor Director su gentil comprensión y atención a mi petición formulada por ser justa.

Talavera, 25 de junio del 2019

DIRECCIÓN SUB REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES CHANKA
MESA DE PARTES
Reg. N° 2546 Folio N° 01
Hora 3:11 Fecha 25 JUN. 2019
FIRMA



XIOMARA OCHOA TAPIA
DNI N°: 48325335

RELACION DEL PERSONAL DE LA DSRTC-CH 2019 D.L. 276			
N°	NOMBRES Y APELLIDOS	FIRMA	CONDICION
1	GARY FERNANDEZ PAIVA	DIRECTOR	DESIGNADO
2	PLACIDO GUTIERREZ ZEA	NOMBRADO	NOMBRADO
3	EDGAR DOMINGUEZ RIVERA	NOMBRADO	NOMBRADO
4	JORGE CONDOR CCORIMANYA	SUB DIRECTOR CIRC. TERREST.	CONTRATADO PERMANENTE
5	MARCELINO ROSALES TICONA	NOMBRADO	NOMBRADO
6	ABELIO ALEJO CHOCSETAY	NOMBRADO	NOMBRADO

1	BEATRIZ ROMAN ARAPA	S.D. PLANIF. PPTO	FUNCIONARIO	F
2	MAX URQUIZO CARHUAS	S.D. ADMINISTRACION	FUNCIONARIO	
3	LISBETH ALÉNDEZ ROSALES	S.D. CIRCULACION TERRESTRE	FUNCIONARIO	F
LOCACION DE SERVICIOS				
1	MARTIN RIVAS ALARCON	JEFE DE PERSONAL	CONTRATO	
2	ROGGERS DIAZ ALDABAL	RESPONSABLE IMPRESIONES DE LIC.	CONTRATO	
3	ABEL ESPINOZA DEL POZO	ADQUISICIONES	CONTRATO	
4	SAMUEL DE LA CRUZ NAVEROS	ASIST. ADM. PERSONAL	CONTRATO	
5	GUILLERMO HUALLPAR ORTEGA	GUARDIAN TURNO NOCHE	CONTRATO	
6	JAVIER CCORIMANYA OSCCO	GUARDIAN TURNO DIA	CONTRATO	
7	VIRGILIO HUACCAICACHACC ESPINOZA	GUARDIAN TURNO NOCHE	CONTRATO	
8	ANTONIO LEON PALOMINO	JEFE DE SUTRAN	CONTRATO	
9	GIULLIANA VANESSA ALARCON HUAMANI	ASIST. ADM. ABASTECIMIENTO	CONTRATO	F
10	HERLINDA CASTILLO HUAMAN	ATENCION VENTANILLA	CONTRATO	F
11	EDGAR J. REYNAGA CUSI	ALMACEN CENTRAL	CONTRATO	
12	CARMEN B. ALARCON AYVAR	PÉRSNAL LIMPIEZA	CONTRATO	
13	ORFELIA CARDENAS OLIVARES	PÉRSNAL LIMPIEZA	CONTRATO	
14	RODOLFO MEJIA SALDIVAR	IMAGEN INSTITUCIONAL	CONTRATO	
15	JORGE W. ALARCON PEREZ	TECNICO TELECOMUNICACIONES	CONTRATO	
16	LARRY FLORES ALVAREZ	INSPECTOR	CONTRATO	
17	BELIT G. VERA CHUQUIHUAYTA	INSPECTOR	CONTRATO	
18	FABIAN MERINO CUARESMA	CONDUCTOR DE TELECOMUNIC.	CONTRATO	
19	ANAIS PEREIRA VILCAS	ATENCION VENTANILLA	CONTRATO	F
20	YESENIA ASTRIT CHIRINOS HUAMAN	ASIST. ADM PROYECTO	CONTRATO	
21	CRISTHIAN HUAMAN ATAO	CONDUCTOR DE DIRECCION	CONTRATO	
22	GEORGE ELVIS LLOCLLA ROMAN	APOYO OFIC. PATRIMONIO	CONTRATO	
23	SHEILA SOLANO PERALES	ASIST. ADM. CAMINOS	CONTRATO	F
24	BETTSY ANGELA QUISPE SOTO	APOYO EN LA OFIC. PERSONAL	CONTRATO	F
25	EFRAIN GOMEZ VILCHEZ	ASIST. ADM. IMP. LICENCIAS	CONTRATO	
26	LAURE TORRE CARRASCO	JEFE PATRIMONIO	CONTRATO	
27	JOSE LUIS NAVARRO ALTAMIRANO	GUARDIAN CIRCUITO - NOCHE	CONTRATO	
28	LUCIANO CARDENAS YAURIS	GUARDIAN CIRCUITO - DIA	CONTRATO	
29	FRANCISCO CCEÑUA GUIZADO	GUARDIAN CIRCUITO - NOCHE	CONTRATO	
30	GRIMALDO GUIZADO ORTIZ	INSPECTOR	CONTRATO	
31	MICHAEL AVENDAÑO DE LA CRUZ	COTIZADOR	CONTRATO	
32	RENATO MAURICIO CAMPOS ALBA	INSPECTOR	CONTRATO	



33	JOSMARI ESTEFANI GUERRA VALDARRAGO	ASIST. ADM CIRCUL. TERRESTRE	CONTRATO	F
34	IVONE G. DE LA CRUZ GUTIERREZ	ASIST. ADM. TESORERIA	CONTRATO	F
35	MICHAEL FARFAN SILVERA	S.D. TELECOMUNICACIONES	CONTRATO	
36	DIANA CENTENO GARCIA	ASIST. ADM. PLANIF. Y PPTO.	CONTRATO	F
37	RODNAY ROMEL VIVANCO HERRERA	INSPECTOR	CONTRATO	
38	ARIANA KALI MALQUICAHUA MERCADO	SECRETARIA DIRECCION	CONTRATO	F
39	NOEMI MOSCOSO ALTAMIRANO	JEFE CONTABILIDAD	CONTRATO	F
40	JUAN JOSE HUAMAN HURTADO	APOYO EVALUACION MANEJO	CONTRATO	
41	ELMER AULLA LAURA	GUARDIAN DSRTC-CH. DIA	CONTRATO	
42	ADA MIRIAM PASTOR PACHECO	ASIST. ADM. S.D. ADMINISTRACION	CONTRATO	F
43	HILDA ROSA MATUTE RAMIREZ	Eval. Examen de Conocimientos	CONTRATO	
44	AQUILINO TORRES MENDEZ	ENLACE CHICHEROS	CONTRATO	
45	LIGIA PATRICIA CHAVEZ CARDENAS	JEFE ENLACE CHINCHEROS	CONTRATO	
46	CESAR ALTAMIRANO OCHICUA	JEFE DE LICENCIAS	CONTRATO	
47	GONZALO BULEJE OCAMPO	ASIST. ADM. TELECOMUNICACIONES	CONTRATO	
48	MAEDA RUT CONTRERAS BACA	JEFE DE ABASTECIMIENTO	CONTRATO	F
49	KATHERINE FLORES ALTAMIRANO	APOYO EVALUACION DE CONOC.	CONTRATO	F



Anexo 06: Fotografías de la investigación



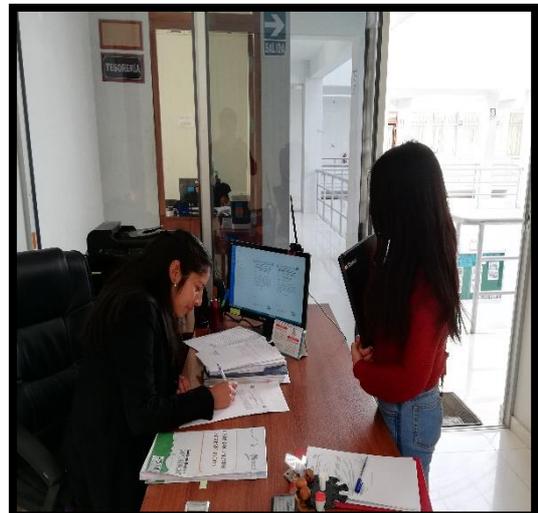
Encuestando al personal administrativo de la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas.



Encuestando al personal administrativo de la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas.



Encuestando al personal administrativo de la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas.



Encuestando al personal administrativo de la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas.

Anexo 06: Instrumento de recolección de datos



Universidad Nacional José María Arguedas
Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo

FACULTAD CIENCIAS DE LA EMPRESA
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO


2

Estimado señor (a):

La presente encuesta es parte de una investigación que tiene por finalidad evaluar la relación que existe entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en la Dirección Subregional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas, 2019. La encuesta es totalmente confidencial y anónima, por lo cual le agradeceremos ser lo más sincero posible.

Instrucciones: lea atentamente y marque con una "X" en el casillero de su preferencia del ítem correspondiente.

I. DATOS GENERALES

1.1. Género

a. Femenino () b. Masculino (X)

1.2. Edad

a. Menos de 25 años
 b. De 26 a 35 años
 c. De 36 a 45 años
 d. De 46 a más (X)

1.3. Usted qué nivel de estudio ha alcanzado.

a. Instituto tecnológico
 b. Superior universitario
 c. Maestría (X)
 d. Doctorado

1.4. Condición laboral

a. Nombrado (X)
 b. Contratado

Para evaluar las variables, marcar con "X" en el casillero correspondiente según a la siguiente escala:

Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

VARIABLE 1: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

N°	ÍTEM	PUNTUACIÓN				
		1	2	3	4	5
COMUNICACIÓN VERTICAL						
1	¿Considera usted que la fluidez de información dentro de la institución, es la adecuada?	1	2	(X)	4	5
2	¿Ud. Aporta con ideas y sugerencias acerca de las actividades institucionales a las respectivas autoridades?	1	2	(X)	4	5
3	¿Comunica adecuadamente sobre su trabajo a las autoridades de la institución?	1	2	3	(X)	5
4	¿Usted considera que existe la relación directa con los directivos de la institución?	1	2	3	4	(X)
5	¿El lenguaje que utilizan las autoridades es apropiado para comprender lo que le solicitan?	1	2	3	4	(X)
6	¿Las autoridades de la institución le dan la información suficientemente clara acerca de las actividades a realizar?	1	2	3	(X)	5



FACULTAD CIENCIAS DE LA EMPRESA
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

COMUNICACIÓN HORIZONTAL						
7	¿Cree usted que los trámites documentarios se realizan de un modo lento?	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5
8	¿Considera usted que los procesos y/o actividades que se realiza en la institución, son trascendentes?	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5
9	¿Se realizan reuniones laborales en la institución?	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5
10	¿Usted considera que es buena la comunicación entre sus compañeros de oficina y de otras áreas?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
COMUNICACIÓN DIAGONAL						
11	¿Cree usted que la comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la institución?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
12	¿Considera que en la institución existe una adecuada interrelación entre jefes y subordinados?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
13	¿Considera usted que la comunicación personal que practica beneficia a la institución?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
14	¿Cree usted que la comunicación influye en el desarrollo de las actividades para el logro de las metas y objetivos dentro de la institución?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5

VARIABLE 2: TRABAJO EN EQUIPO						
N°	ÍTEM	PUNTUACIÓN				
		1	2	3	4	5
LIDERAZGO						
15	¿Sus jefes inmediatos controlan las actividades que realiza en la institución?	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
16	¿Usted hace respetar las decisiones que toma dentro de la institución?	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
17	¿Cree usted que son buenas las recompensas por el desempeño en las actividades que realiza dentro de la institución?	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
18	¿Considera usted que reconocen sus habilidades y competencias personales dentro de la institución?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
TOMA DE DECISIONES						
19	¿Usted considera que las decisiones financieras dentro de la institución son las mejores?	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
20	¿Considera que las decisiones de inversión en la institución son buenas?	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
21	¿Cree usted que las decisiones que se toman con respecto a las actividades operativas en la institución son las mejores?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
22	¿La mejora continua es algo que se da constantemente dentro de la institución?	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5

Muchas gracias por su valioso tiempo, que tenga un buen día.



FACULTAD CIENCIAS DE LA EMPRESA
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

GUIA DE ENTREVISTA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres: Fuentes Hurtado Gerardo

Profesión: Docente

Cargo que ocupa: Jefe de abastecimiento

1. ¿Qué tipo de comunicación organizacional considera usted que se desarrolla dentro de la institución? ¿Por qué?

Considero que aquí en la institución se desarrolla una comunicación según lo explicado del tipo vertical porque nosotros como jefes de área, la mayoría de veces tenemos comunicación directa con el área de administración y el administrador en jefe al momento que se desea tomar alguna decisión o solucionar problemas que puedan darse entre áreas, pero son pocas las veces que mantenemos comunicación con el director de la institución, esto se da solo en ocasiones que sean necesarias.

2. ¿Cree usted que la comunicación organizacional es un factor importante para el desarrollo del trabajo en equipo? ¿Por qué?

Si, por que durante los años que llevo trabajando en la institución he tenido que percibir que cuando no existe una buena comunicación entre compañeros de trabajo no puede haber un buen desarrollo de trabajo en equipo, en la institución como en cualquier otra siempre va a existir diferencias entre compañeros lo que muchas veces ocasiona que no seamos consistentes en nuestro trabajo.



FACULTAD CIENCIAS DE LA EMPRESA
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

3. ¿Usted considera que se desarrolla un buen trabajo en equipo dentro de la institución? ¿Por qué?

Quizá no del todo, pero siempre como trabajadores del Estado tenemos el compromiso de adaptarnos con facilidad a los cambios o a los diferentes compañeros de trabajo que puedan ingresar a trabajar aquí a la institución, por lo cual se busca poder realizar el mejor trabajo en equipo que genere beneficios para la institución.

REGION ADMINISTRATIVA
UNIDAD EJECUTIVA N° 201
TRANSPORTES CATAHUAYLAE
Prof. Gerardo Fuentes Huñaco
JEFE DE ABASTECIMIENTO

Anexo 08: Base de datos

Visible: 40 de 40 variables																	
	Género	Edad	Niv_Estudio	Con_Laboral	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13
1	2,00	3,00	4,00	1,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00
2	2,00	4,00	3,00	1,00	3,00	3,00	4,00	5,00	5,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3	2,00	4,00	2,00	1,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
4	2,00	3,00	2,00	1,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00
5	2,00	4,00	1,00	1,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	5,00	5,00
6	2,00	4,00	1,00	1,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
7	2,00	4,00	2,00	1,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	5,00	5,00	5,00
8	2,00	4,00	2,00	1,00	3,00	3,00	3,00	4,00	5,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	5,00	5,00	5,00
9	2,00	4,00	2,00	1,00	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
10	1,00	4,00	2,00	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00
11	1,00	3,00	1,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00
12	2,00	4,00	1,00	1,00	5,00	5,00	4,00	3,00	4,00	4,00	2,00	2,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00
13	2,00	4,00	1,00	1,00	5,00	5,00	5,00	3,00	5,00	4,00	1,00	2,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00
14	2,00	4,00	2,00	1,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00
15	2,00	4,00	3,00	1,00	3,00	4,00	2,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00
16	2,00	4,00	1,00	1,00	4,00	4,00	4,00	3,00	5,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00
17	2,00	4,00	2,00	1,00	4,00	5,00	4,00	3,00	5,00	4,00	3,00	4,00	5,00	3,00	4,00	3,00	4,00
18	2,00	4,00	2,00	1,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00
19	2,00	4,00	2,00	1,00	3,00	5,00	5,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	2,00	5,00	4,00	3,00	5,00
20	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00
21	1,00	2,00	2,00	1,00	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00	2,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00
22	1,00	2,00	2,00	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	5,00	4,00	4,00
23	1,00	3,00	2,00	1,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	5,00
24	2,00	2,00	2,00	1,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
25	2,00	2,00	2,00	1,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
26	2,00	2,00	2,00	1,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	1,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00
27	1,00	3,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	3,00	3,00	3,00	1,00	1,00	1,00	3,00	1,00	3,00	3,00

Anexo 09: Formato de autorización de publicación en el repositorio institucional digital (RIDUNAJMA)



FORMATO DE AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DIGITAL (RIDUNAJMA)

1. DATOS DEL AUTOR

Nombres y Apellidos: XIOMARA OCHOA TAPIA

DNI / Carnet de Extranjería: 48325335

Pasaporte N°:

Correo institucional: xiomaot.10@gmail.com

Teléfono / Celular: 925544275

Correo electrónico: xiomaot.10@gmail.com

2. GRADO, TÍTULO O ESPECIALIZACIÓN (Marque con una X)

Bachiller	Título profesional	Magister	Doctor	Segunda Especialidad
	X			

3. TIPO DE PUBLICACIÓN (Marque con una X)

Tesis	Trabajo académico	Trabajo de investigación	Trabajo de Suficiencia profesional
X			

Título: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y TRABAJO EN EQUIPO EN LA DIRECCIÓN SUB REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES CHANKA ANDAHUAYLAS, 2019.

Asesor: Dr. Edwin Mescco Cáceres

Año: 2024

Unidad Académica: Escuela Profesional de Administración de Empresas


.....
Firma
DNI: 48325335
XIOMARA OCHOA TAPIA



LICENCIAS

Licencia Estándar

Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi trabajo de investigación en el Repositorio Institucional Digital de la UNAJMA

Con la autorización de depósito de mi trabajo de investigación, otorgo a la Universidad Nacional José María Arguedas, una Licencia No Exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi trabajo de investigación (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conmemorarse, a través de los diversos servicios provistos por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Institucional Digital de la UNAJMA, Colección de Tesis, entre otros, en el Perú y en el extranjero, por el tiempo y veces que considere necesarias, y libre de remuneraciones.

En virtud de dicha Licencia, la Universidad Nacional José María Arguedas, podrá reproducir mi trabajo de investigación en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con los propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que el trabajo de investigación es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, o coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicho trabajo de investigación es original y no infringe derechos de autor de terceras personas.

La Universidad Nacional José María Arguedas consignará el nombre del/los autor/es del trabajo de investigación, y no les hará ninguna modificación más de la permitida en la presente licencia.

Autorizo el depósito (marque con una X)

SI autorizo que se deposite inmediatamente

NO autorizo

Fecha


Firma
DNI: 48325335
XIOMARA OCHOA TAPIA

