

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



**“LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL TRABAJO EN EQUIPO DEL
CAPITAL HUMANO DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA
LOCAL – UGEL TACNA, 2016”**

TESIS

Presentada por:

Bach. LIZBETH VALERIANO LAYME

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

INGENIERO COMERCIAL

**TACNA – PERÚ
2016**

ACTA DE CONFORMIDAD DE INFORME FINAL DE TESIS

“LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL TRABAJO EN EQUIPO DEL CAPITAL HUMANO DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL – UGEL TACNA, 2016”

DEL BACHILLER EN INGENIERIA COMERCIAL

VALERIANO LAYME, Lizbeth

Siendo las 19:00 horas del dos de diciembre del año dos mil dieciséis, se reunieron en el ambiente de la Oficina del Decanato de la Facultad de Ciencias Empresariales; los miembros del Jurado Dictaminador, designado mediante Resolución de Decanato N° 849-2016-UPT-FACEM/D, de fecha 02.09.2016 y Resolución de Decanato N° 1516-2016-UPT-FACEM/D, de fecha 09.11.2016:

- Presidente : Dr. MAURO JAVIER HURTADO MEJIA
- Secretario : Mag. SHARON RIVEROS ARTEAGA
- Vocal : Ing. Com. MIGUEL ALEXIS PIAGGO CANIVILLO

En la revisión de la Tesis acerca de las observaciones realizadas por los miembros del jurado, fueron levantadas cada una de ellas, dando visto bueno del mismo, debiendo proseguir con los trámites siguientes.

Siendo las 19:30 horas del mismo día, se levantó la presente reunión, firmando en señal de conformidad.-.-.-.-.



Dr. MAURO JAVIER HURTADO MEJIA



Mag. SHARON RIVEROS ARTEAGA



Ing. Com. MIGUEL ALEXIS PIAGGO CANIVILLO



Bach. LIZBETH VALERIANO LAYME

DEDICATORIA

A mis padres, hermano y tía por su apoyo,
en el logro de mis objetivos.

AGRADECIMIENTO

A mi familia, a quienes agradezco de todo corazón por su amor incondicional.

A mi asesor de Tesis, por su disposición en todo momento a atender las dudas que surgieron y por sus sugerencias durante la redacción de la Tesis.

Al personal de la UGEL Tacna, por su tiempo y colaboración.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma me brindaron su colaboración y asesoría para la culminación del presente trabajo.

RESUMEN

La presente investigación, estuvo orientada a determinar la relación entre la comunicación interna y el trabajo en equipo del capital humano de la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL TACNA, 2016; con la finalidad de identificar los aspectos favorables y desfavorables de la gestión.

En esta oportunidad, se encuestaron a 87 trabajadores, se utilizó un cuestionario constituido por: 11 preguntas (comunicación interna) y 15 preguntas (trabajo en equipo), valorando en cada bloque de preguntas, los indicadores planteados en la investigación.

Para el 68,7% de los encuestados, el nivel de comunicación interna es “Alto”, para el 20,7% es “Medio” y para el 10,7% es “Bajo”, por lo que se acepta la H_1 ; la situación del trabajo en equipo es “Satisfactorio” con el 64,1%, es Indiferente para el 26,3% y es Insatisfactorio para el 9,6%, por lo que se acepta la H_2 , además ambas hipótesis específicas, al aplicarse la prueba de homogeneidad del chi cuadrado, obtienen el p-valor de 0,000 (menor a 0,05), lo que corrobora que los niveles de la tabla de distribución de frecuencias, no son uniformes; el coeficiente de correlación es positivo (0,797), y según la prueba no paramétrica del Rho de Spearman, se obtiene el p-valor de 0.000, siendo menor a 0.05, se afirma que la comunicación interna se correlaciona directamente con el trabajo en equipo del capital humano de la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL TACNA, 2016.

Palabras clave: comunicación interna, trabajo en equipo, capital humano.

ABSTRACT

This research was aimed at determining the relationship between internal communication and teamwork of human capital of the UGEL TACNA Local Education Management Unit, 2016; With the aim of identifying the favorable and unfavorable aspects of management.

On this occasion, 87 workers were surveyed, using a questionnaire consisting of: 11 questions (internal communication) and 15 questions (teamwork), assessing in each block of questions, the indicators raised in the research.

For 68.7% of the respondents, the level of internal communication is "High", for 20.7% it is "Medium" and 10.7% is "Low", so H_1 is accepted; The situation of teamwork is "Satisfactory" with 64.1%, it is Indifferent for 26.3% and is unsatisfactory for 9.6%, so H_2 is accepted, in addition both specific hypotheses, when applied The chi square homogeneity test, obtained the p-value of 0.000 (less than 0.05), which corroborates that the levels of the frequency distribution table are not uniform; The correlation coefficient is positive (0.797), and according to the non-parametric test of Spearman's Rho, the p-value of 0.000 is obtained, being less than 0.05, it is stated that the internal communication is directly correlated with the teamwork of the Human capital of the Local Education Management Unit UGEL TACNA, 2016.

Key words: internal communication, teamwork, human capital.

ÍNDICE

RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 Descripción de la realidad problemática	13
1.2 Formulación del problema	15
1.2.1 Problema general.....	15
1.2.2 Problemas específicos.....	15
1.3 Objetivos de la investigación	15
1.3.1 Objetivo general	15
1.3.2 Objetivos específicos	15
1.4 Justificación e importancia de la investigación	16
1.4.1 Justificación de la investigación.....	16
1.4.2 Importancia de la investigación	16
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes relacionados con la investigación	17
2.1.1. A Nivel internacional	17
2.1.2. A nivel Nacional	21
2.1.3. A nivel Local.....	27
2.2 Bases teóricas.....	31
2.2.1 La comunicación	31
2.2.2 El trabajo en equipo	39
2.2.3 Otras disciplinas relacionadas a la investigación.....	45
2.3 Definiciones de Conceptos	52
2.4 Hipótesis.....	54
2.4.1 Hipótesis general	54
2.4.2 Hipótesis específicas	55
2.5 Operacionalización de las variables	55

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1	Tipo de Investigación	57
3.2	Nivel de investigación: Correlacional	57
3.3	Diseño de la investigación	57
3.4	Población y muestra de estudio.....	57
3.5	Instrumento de investigación	58
3.6	Técnicas de procesamiento de datos.....	58
3.7	Validación y confiabilidad del instrumento de investigación	58
3.7.1	Validación.....	58
3.7.2	Confiabilidad	58

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1	Tratamiento estadístico e interpretación de tablas	60
4.2	Presentación de resultados	61
4.2.1	Resultados de la variable “Comunicación interna”.....	61
4.2.2	Resultados de la variable “Trabajo en equipo”	83

CAPÍTULO V: COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

5.1	Comprobación de la hipótesis específica N°1	113
5.2	Comprobación de la hipótesis específica N°2.....	114
5.3	Comprobación de la hipótesis general	115
5.4	Discusión de resultados.....	116
5.5	Propuesta de mejora.....	117

CONCLUSIONES	119
---------------------------	------------

SUGERENCIAS	121
--------------------------	------------

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	122
---	------------

ANEXOS	126
---------------------	------------

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. X1 “Comunicación interna”	55
Tabla 2. X2 “Trabajo en equipo”	56
Tabla 3. Estadísticos de fiabilidad	59
Tabla 4. Conocimiento institucional	61
Tabla 5. Medios internos de comunicación escritos	63
Tabla 6. Medios internos de comunicación orales	65
Tabla 7. Integración general	67
Tabla 8. Reconocimientos.....	69
Tabla 9. Comunicación de la gerencia.....	71
Tabla 10. Comunicación de los subalternos.....	73
Tabla 11. Comunicación de los supervisores	75
Tabla 12. Comunicación interdepartamental	77
Tabla 13. Comunicación entre empleados	79
Tabla 14. Satisfacción general con la comunicación.....	81
Tabla 15. Compartir un objetivo en común.....	83
Tabla 16. Liderazgo.....	85
Tabla 17. División de funciones y responsabilidades.....	87
Tabla 18. Indicadores de progreso	89
Tabla 19. Máxima eficiencia – adecuada cohesión.....	91
Tabla 20. Potenciar el sentido de pertinencia	93
Tabla 21. Cooperación e interdependencia.....	95
Tabla 22. Comunicación y relación fluida	97
Tabla 23. Compartir información y valores	99
Tabla 24. Propiciar la participación	101
Tabla 25. Recordar el objetivo y motivar	103
Tabla 26. Resolver obstáculos y atraer a los desorientados	105
Tabla 27. Medir y motivar el progreso	107
Tabla 28. Celebrar los éxitos	109
Tabla 29. Aprender de los fracasos	111
Tabla 30. Consolidado de “Comunicación interna”	113
Tabla 31. Tabla de frecuencia “Comunicación interna”.....	113
Tabla 32. Estadísticos de prueba	113

Tabla 33. Consolidado de “Trabajo en equipo”	114
Tabla 34. Tabla de frecuencia “Trabajo en equipo”	114
Tabla 35. Estadísticos de prueba	114
Tabla 36. Comunicación interna y el trabajo en equipo	115

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Organigrama de la UGEL – Tacna	52
Gráfico 2. Conocimiento institucional	61
Gráfico 3. Medios internos de comunicación escritos	63
Gráfico 4. Medios internos de comunicación orales	65
Gráfico 5. Integración general	67
Gráfico 6. Reconocimientos	69
Gráfico 7. Comunicación de la gerencia	71
Gráfico 8. Comunicación de los subalternos	73
Gráfico 9. Comunicación de los supervisores	75
Gráfico 10. Comunicación interdepartamental	77
Gráfico 11. Comunicación entre empleados	79
Gráfico 12. Satisfacción general con la comunicación	81
Gráfico 13. Compartir un objetivo en común	83
Gráfico 14. Liderazgo	85
Gráfico 15. División de funciones y responsabilidades	87
Gráfico 16. Indicadores de progreso	89
Gráfico 17. Máxima eficiencia – adecuada cohesión	91
Gráfico 18. Potenciar el sentido de pertinencia	93
Gráfico 19. Cooperación e interdependencia	95
Gráfico 20. Comunicación y relación fluida	97
Gráfico 21. Compartir información y valores	99
Gráfico 22. Propiciar la participación	101
Gráfico 23. Recordar el objetivo y motivar	103
Gráfico 24. Resolver obstáculos y atraer a los desorientados	105
Gráfico 25. Medir y motivar el progreso	107
Gráfico 26. Celebrar los éxitos	109
Gráfico 27. Aprender de los fracasos	111

INTRODUCCIÓN

El capital humano de toda organización, ya sea de gestión pública o privada, es el principal activo, sobre todo, cuando se trata de la prestación de servicios; existe la percepción de que el sistema burocrático, adoptado por las instituciones públicas en el país, se convierten en barreras, que limitan el buen funcionamiento de las mismas; sin embargo, es fundamental, que para un correcto funcionamiento, la comunicación entre sus trabajadores sea óptima, para lograr coincidencias y ser eficiente; del mismo modo, tiene una incidencia directa, el trabajo en equipo, aprovechando la sinergia, que fortalece el buen desempeño institucional.

El propósito de la investigación fue, determinar la relación entre la comunicación interna y el trabajo en equipo del capital humano de la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL TACNA, 2016; para lo cual, se tiene la siguiente estructura: el Capítulo I: Planteamiento del problema, el Capítulo II: Marco teórico, el Capítulo III: Metodología y el Capítulo IV: Resultados y Discusión.

Con la expectativa, de que los resultados logrados en la investigación, sea un aporte a la gestión de las instituciones públicas, dedicadas a la prestación de servicios al personal docente y público en general.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

Mediante la Ordenanza Regional N° 022-2013-CR/GOB.REG., se oficializó la creación de la Unidad Ejecutora, Unidad de Gestión Educativa Local - UGEL TACNA, que tiene como misión principal, “asegurar ofertas educativas pertinentes de calidad, sustentadas en el trabajo concertado con la comunidad tacneña y centradas en la formación integral de todos los agentes educativos”; cabe precisar que es una Institución nueva en el ámbito regional y que recién se encuentra afirmándose en su gestión y en el funcionamiento de sus áreas de Dirección, Gestión Pedagógica y Gestión Institucional.

Al 30 de agosto del 2016, la Institución tuvo una población de 87 trabajadores, de los cuales el 53.33% es personal Nombrado y Destacados, el 25% por Contrato de Administrativo de Servicios, el 10% de Servicios por Terceros y el 11.67% son Practicantes, no cuenta con ambientes propios y se encuentra alquilando las instalaciones de una antigua parroquia ubicada en la calle Atahualpa N° 205 de la Junta Vecinal Miguel Grau, por lo que la infraestructura no es la adecuada, generando incomodidad en el personal que labora en las diferentes áreas; siendo la UGEL Tacna, la encargada de atender al 95% de la población docente de la región Tacna, por lo que el limitado personal administrativo con el que cuenta, no se abastece en las tareas que deben de desarrollar.

Como en toda organización, ya sea del sector privado o público, la comunicación organizacional cumple un rol fundamental en el funcionamiento óptimo de la misma, siendo el punto de partida el ámbito interno, es decir, la comunicación entre los trabajadores de la Institución; en el caso de la UGEL TACNA, con pocos años de operación, el personal no ha sido capacitado en temas de gestión pública y administrativa, por lo que desconoce a cabalidad la finalidad

que tiene la organización donde labora; por el exceso de carga laboral, el equipamiento para la labor administrativa y pedagógica es insuficiente para cumplir con las funciones de la Institución; del mismo modo los equipos informáticos, estando obligado los trabajadores a utilizar los equipos antiguos, generando saturación y lentitud en el procesamiento de la información; en el mismo sentido se nota la ausencia de un panel informativo que oriente a los usuarios sobre las áreas y unidades que operan en la Institución, todos estos elementos expuestos, son inherentes a la comunicación interna, y participan en la evaluación de la comunicación interna de la organización.

Sin lugar a dudas, el capital humano es el activo más importante en toda organización, para obtener la máxima rentabilidad de esto, es fundamental que el trabajo en equipo sea el eje que guie a la Institución en el cumplimiento de su misión y visión, en el caso de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL TACNA, son muy pocas las oportunidades en que los Jefes de Área se han reunido con sus unidades operativas para definir los temas de gestión, por lo que las acciones se desarrollan rutinariamente; tampoco se han socializado los principales documentos de gestión, lo que provoca una inadecuada interpretación y por ende inconformidad de parte de los usuarios; también se nota un desconocimiento de las principales actividades desarrolladas por la Institución, creando cuellos de botella y sobre todo existe poco interés por un trabajo coordinado entre las unidades y las jefaturas; todo esto forma parte del trabajo en equipo.

Por las razones expuestas, la presente investigación, procura fijar la existencia de una relación significativa entre la comunicación interna y el trabajo en equipo del capital humano de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL TACNA, de esta manera, mostrar la relevancia que tiene esta función en una organización perteneciente al sector público y que brinda servicios en el ámbito pedagógico e institucional, en beneficio de la educación regional.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la relación entre la comunicación interna y el trabajo en equipo del capital humano de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL TACNA, 2016?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cuál es el nivel de la comunicación interna del capital humano de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL TACNA?
- ¿Cuál es la situación del trabajo en equipo del capital humano de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL TACNA?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación entre la comunicación interna y el trabajo en equipo del capital humano de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL TACNA, para fortalecer las políticas de recursos humanos.

1.3.2 Objetivos específicos

- Establecer el nivel de la comunicación interna del capital humano de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL TACNA.
- Precisar la situación del trabajo en equipo del capital humano de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL TACNA.

1.4 Justificación e importancia de la investigación

1.4.1 Justificación de la investigación

La investigación, se efectuó en el ámbito de la Organización y Dirección de Empresas, ya sean de índole privado o estatal, tomando en cuenta la “Comunicación interna” y el “Trabajo en equipo” del Capital Humano; teniendo los temas materia de estudio, un rol fundamental en la actividad de las organizaciones burocráticas; por lo que estos hechos pertenecen al campo de la Ingeniería Comercial; en ese sentido, la investigación se justifica por las siguientes razones:

Por su significancia en la gestión organizacional, los resultados a obtenerse, ayudarán a la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL TACNA, en el diagnóstico situacional de la comunicación interna y el trabajo en equipo, fomentando y proponiendo planes de mejora de ser el caso.

Por su pertinencia, con el fortalecimiento de la gestión de las organizaciones públicas, de esta forma, se destaca la importancia del cliente interno, cuyas funciones incidirán en la satisfacción del cliente externo.

Por su relevancia académica, al permitir comprobar los conceptos de recursos humanos; asimismo, la función de la “Comunicación interna” y el “Trabajo en equipo” del capital humano de la organización pública en estudio.

1.4.2 Importancia de la investigación

La importancia de la investigación se sustenta, en establecer la situación de la “Comunicación interna”, por ser la Institución en estudio, una organización pública, que contribuye con la gestión del sector Educación en la ciudad de Tacna, atendiendo las necesidades de profesores y público en general.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes relacionados con la investigación

2.1.1. A Nivel internacional

La investigación fue presentada en la Facultad de Ciencias Administrativas, de la Universidad Técnica de Ambato, trabajo de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero de Empresas, “**La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive**”, por (Balarezo, 2014), llegando a las siguientes conclusiones:

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

empresa y tampoco fortalece las relaciones interpersonales entre los colaboradores.

La investigación fue presentada en la Facultad de Comunicación y Lenguaje, de la Pontificia Universidad Javeriana, trabajo de grado para la optar por el Título de Comunicador Social Organizacional, **“La función de la comunicación interna y externa, como instrumento estratégico para mejorar el servicio al cliente en Madero y Maldonado, Corredores de Seguros S.A.”**, por (Osorio, 2009), llegando a las siguientes conclusiones:

- Consolidar una estructura formal en los procesos de comunicación de la organización, fue un instrumento vital para el fortalecimiento de la cultura organizacional y para el establecimiento de estrategia que mejorara los aspectos débiles de la cultura.
- En esta oportunidad, se logró demostrar la importancia que tienen los medios de comunicación internos y externos de la organización, ya que con la formulación del plan estratégico se demostró la ventaja competitiva que tiene la estructuración, de los medios, especialmente lo que se refiere a las comunicaciones de marketing de la empresa.
- Gracias a la política del desarrollo de comunicaciones de marketing se permitió dar un posicionamiento a la marca y generar canales alternos de comunicación con los clientes.
- Se pudo determinar la importancia que tiene el desarrollo de un modelo de política de servicio al cliente fundamentado en la comunicación.
- Darse a conocer en el mercado de corredores de seguros, como una organización enfocada en estrategias de comunicación y servicio para el bienestar de sus clientes.
- Con la elaboración del diagnóstico, se pudo determinar que a pesar de tener una estructura corporativa definida, muchos aspectos de comunicación son informales. Con el vencimiento de la norma ISO-900, el plan estratégico de comunicaciones es un soporte para continuar lo que se había logrado, y además de esto posicionar la comunicación en todas las actividades de la organización

La investigación fue presentada en la Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad Militar Nueva Granada, presentado como requisito para optar por al Título de Especialista en Alta Gerencia, “**La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales**”, por (Toro, 2015), llegando a las siguientes conclusiones:

- En las organizaciones actuales el trabajo en equipo debe tener un beneficio cuantitativo y cualitativo, resultado de un trabajo sinérgico (uno más uno no es igual a dos), facilitando el logro de metas y el proceso mismo de productividad.
- Este trabajo debe ser una práctica diaria, sistematizada y bien estructurada en la organización, teniendo que los resultados obtenidos serán óptimos en el tiempo, redundando en satisfacción de nuestros clientes internos y externos, creando un ambiente laboral amigable estableciendo un impacto positivo en el estado de ánimo de los miembros de la organización, estableciendo relaciones sociales adecuadas y con canales de comunicación claros y efectivos.
- Una característica importante del trabajo en equipo es establecer espacios de creatividad e innovación, que permita la participación activa y dinámica de las personas, implementando un ambiente laboral de escucha mutua, sin tener en cuenta los niveles jerárquicos, sino valorando sin distinción todas las opiniones, encaminadas al cumplimiento de objetivos de la organización.
- El trabajo en equipo es una herramienta donde se puede llegar a conocer las capacidades, limitaciones, formas de pensar y de enfrentar diferentes situaciones, por cada uno de los que integran el equipo de trabajo y este se basa en la tolerancia por la diferencia, el respeto, convivencia, permitiendo sacar un provecho de una forma más eficiente a cada una de las ideas que individualmente no tendrían impacto en las empresa.

La investigación fue presentada en la Revista Intangible Capital, **“Propuesta de un modelo integrador entre la gestión del conocimiento y el trabajo en equipo”**, por (Marín & Zárate, 2008), llegando a las siguientes conclusiones:

- Cada vez se hace más patente la importancia del conocimiento y su gestión. Por ello, las empresas están involucradas en proyectos que tratan de capturar y crear nuevo conocimiento. En la revisión de literatura que hemos llevado a cabo, se recoge la diferencia entre conocimiento e información: el conocimiento no existe fuera de las personas y deja de ser mera información cuando se interpreta o contextualiza. Por eso, asumimos que no es lo mismo gestionar conocimiento que gestionar información.
- En este sentido el creciente uso de las tecnologías de la información es un facilitador en el tratamiento e intercambio de conocimientos entre las personas de una compañía, ayudando a compartir lo que se sabe y lo que se va aprendiendo, trascendiendo el espacio y el tiempo. Por otro lado, esto no es posible sin que haya un conductor físico, que, en el caso que nos ocupa, son las personas. Señalemos, por lo tanto, que las tecnologías de la información solo pueden almacenar y distribuir, una parte, aunque importante, del conocimiento de las personas, mientras que otros conocimientos solo pueden compartirse a través de la interacción personal y el trabajo en equipo.
- Uno de los elementos clave para dar el salto desde la gestión de la información que referíamos anteriormente a la gestión del conocimiento, es la adopción del trabajo en equipo que puede apoyar a que se transfiera y comparta el conocimiento relevante de la organización. Esto puede realizarse porque sus miembros cuentan con competencias específicas en atención al contexto, se comunican de forma clara y concisa y sus conductas y actitudes son flexibles y adaptables. Igualmente, se coordinan de forma interdependiente y existe apoyo entre los miembros del equipo durante el desarrollo de las tareas; potenciado esto con un liderazgo visible que propicia un ambiente de interacciones positivas.

2.1.2. A nivel Nacional

La investigación fue presentada en la Facultad de Educación, Unidad de Post – Grado, de la Universidad Mayor de San Marcos, para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con Mención en Gestión de la Educación, **“Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II”**, por (Roca, 2012), llegando a las siguientes conclusiones:

- El 59% de docentes y 61.7% de estudiantes señalan que la comunicación interna en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es ineficaz.
- El 58% docentes y 67.5% de estudiantes señalan que la cultura organizacional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es desfavorable.
- Al 95% de confianza, existe una relación significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional según los docentes ($r = .494$; $p = 1.4 \times 10^{-8}$) y estudiantes ($r = 0.444$; $p = 1.6 \times 10^{-14}$) de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho.
- Al 95% de confianza, las dimensiones de la comunicación interna se relacionan significativamente con la cultura organizacional según los docentes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho: comunicación esencial ($r = 0,2193$; $p = 0.00192$), operativa ($r = 0.613$; $p = 9.1 \times 10^{-15}$), estratégica ($r = 0.478$; $p = 5.2 \times 10^{-8}$), valorativa ($r = 0.328$; $p = 0.00051$), motivacional ($r = 0.423$; $p = 3.1 \times 10^{-6}$), comunicación para el aprendizaje ($r = 0.349$; $p = 0.00019$) y comunicación inteligente ($r = 0.538$; $p = 1.8 \times 10^{-10}$).
- Al 95% de confianza, las dimensiones de la comunicación interna se relacionan significativamente con la cultura organizacional según los estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho: comunicación esencial ($r = 0.459$; $p = 1.1 \times 10^{-15}$), operativa ($r = 0.227$; $p = 3.9 \times 10^{-11}$), estratégica

($r = 0.327$; $p = 7.9 \times 10^{-8}$), valorativa ($r = 0.186$; $p = 0.00342$), motivacional ($r = 0.355$; $p = 4 \times 10^{-9}$), comunicación para el aprendizaje ($r = 0,140$; $p = 0.02863$) y comunicación inteligente ($r = 0.289$; $p = 2.9 \times 10^{-6}$).

La investigación fue presentada en la Escuela de Postgrado, de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, para optar el Grado Académico de Magíster en Gestión Educativa, **“Comunicación interna y gestión organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas, distrito de Iquitos, 2013”**, por (Montero & Rodríguez, 2014), llegando a las siguientes conclusiones:

- Al Personal Directivo, Docentes, administrativos de la Institución Educativa Primaria Secundaria de Menores N° 601050 “Micaela Bastidas”, del Distrito de Iquitos mejorar la comunicación dentro de su institución desarrollando tipos, canales e instrumentos de comunicación eficaces.
- Al Personal Directivo, Docentes, administrativos de la Institución Educativa Primaria Secundaria de Menores N° 601050 “Micaela Bastidas”, del Distrito de Iquitos mejorar la gestión organizacional en su estructura formal e informal
- La comunicación interna en la Institución Educativa Primaria Secundaria de Menores N° 601050 “Micaela Bastidas”, del Distrito de Iquitos fue trabajada en dos dimensiones: Tipos de comunicación cuyas variables fueron: Descendente, ascendente, lateral u horizontal y diagonal u oblicua. Los canales e instrumentos cuyas variables fueron: orales, escritas y electrónicas.
- La gestión organizacional en la Institución Educativa Primaria Secundaria de Menores N° 601050 “Micaela Bastidas”, del Distrito de Iquitos fue trabajada en dos dimensiones: Estructura formal cuyas variables fueron: objetivos/estrategias. Organigramas. Manual de organización y funciones, manual de procedimientos administrativos y

reglamento interno. Estructura informal cuyas variables fueron: Cultura organizacional y toma de decisiones.

- La Comunicación Interna del Personal Directivo, Docentes, administrativos en la Institución Educativa Primaria Secundaria de Menores N° 601050 “Micaela Bastidas”, del Distrito de Iquitos durante el año 2013 está de acuerdo con 10.4 (41%)
- La Gestión Organizacional del Personal Directivo, Docentes, administrativos en la Institución Educativa Primaria Secundaria de Menores N° 601050 “Micaela Bastidas”, del Distrito de Iquitos durante el año 2013 está de acuerdo con 16.3 (52.7%)

La investigación fue presentada en la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, en la Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Andina del Cusco, para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración, **“Trabajo en equipo de los colaboradores de la fuerza de ventas de Tadoo Adventure Gear, Perú 2015”**, por (Espinoza, 2015), llegando a las siguientes conclusiones:

- Se determina que el trabajo en equipo de los colaboradores de la fuerza de ventas de Tadoo Adventure Gear, Perú 2015, es “regular” con respecto a la escala propuesta para el instrumento de investigación, tal como lo evidencia el 85.7% de la población de estudio y una media de 2.5 ± 0.36 en la escala, por lo que se concluye que el trabajo en equipo se manifiesta de manera parcial y no en su totalidad, es decir que la cooperación entre los miembros del equipo es limitada y solo algunas veces procura conseguir propósitos comunes, lo cual termina enmarcando las acciones en el término medio de su potencial, limitando las actividades que los integrantes podrían ejecutar para alcanzar los objetivos del equipo.
- Se concluye que la dimensión “complementariedad” se presenta en la clasificación “regular” con una media de 2.4 ± 0.49 , tal como lo respalda el 64% de la población de estudio. La tienda con mayor tendencia a percibir la complementariedad como regular es Tadoo Pirqa

(80%), seguida de Tatoon Larcomar (63%) y finalmente por Tatoon Cusco (50%), la cual también admite un 50% de percepción buena sobre la complementariedad. Por otro lado se pudo establecer que el dominio de tareas, el autoconocimiento y la sinergia son debilidades de la complementariedad a nivel nacional, mas no así el conocimiento, pues este se constituye como una fortaleza constante en todas las tiendas.

- Se concluye que la dimensión “compromiso” califica como “regular” con una media de 2.5 ± 0.51 , tal como lo evidencia el 54% de la población. Se concluye también que la tienda con mayor tendencia a percibir al compromiso como regular es Tatoon Pirqa (60%), seguida de Tatoon Larcomar (53%) y finalmente por Tatoon Cusco (50%), la cual expresa también un 50% de percepción buena sobre el compromiso. Por otro lado se pudo establecer que la responsabilidad, las metas comunes y la cooperación son debilidades del compromiso en todas las tiendas, y que por otro lado la proactividad es una fortaleza con mayor incidencia en Tatoon Pirqa y Tatoon Larcomar.
- Se concluye que la “comunicación” alcanza una media de 2.4 ± 0.49 , tal como lo describe el 64% de la población, por lo cual se clasifica como “regular”. En esta dimensión la tienda con mayor tendencia a establecer la comunicación como regular es Tatoon Pirqa (80%), seguida de Tatoon Cusco (62%) y finalmente por Tatoon Larcomar (60%). Por otro lado se pudo establecer que la asertividad, la honestidad y la comunicación no verbal son debilidades de la comunicación en todas las tiendas, pero que por otro lado la escucha activa se posiciona como una fortaleza, especialmente en Tatoon Cusco.
- Se concluye que la “confianza” es la dimensión mejor puntuada dentro de los componentes del trabajo en equipo pues en ella se encuentra el mayor porcentaje de percepciones favorables, alcanzando una media de 2.7 ± 0.48 (equivalente a “bueno” según la escala), tal como lo respalda el 68% de la población. Por lo expuesto se establece que la confianza es la principal fortaleza del trabajo en equipo de los colaboradores de la fuerza de ventas de Tatoon Adventure Gear, Perú 2015. Por otro lado se pudo establecer que el cumplimiento de acuerdos es una debilidad de la confianza a nivel nacional, pero que la

libertad de expresión, el empowerment y la autoconfianza son fortalezas prevalentes en todas las tiendas de Tatoon en el Perú.

- Se concluye que la calificación de la dimensión “coordinación” es “regular” con una media de 2.3 ± 0.36 , tal como lo evidencia el 75% de la población. La coordinación es la dimensión con la percepción más desfavorable y es por ello que debe ser considerada como la principal debilidad del trabajo en equipo de la población de estudio. Se destaca también que la tienda con mayor tendencia a percibir a la coordinación como regular es Tatoon Cusco (100%), seguida de Tatoon Pirqa (80%) y finalmente por Tatoon Larcomar (60%). Por otro lado se pudo establecer que el liderazgo, la organización de funciones, la adaptabilidad y el trabajo armónico son debilidades de la coordinación en todas las tiendas de Tatoon en nuestro país, y que no se presenta ninguna fortaleza en esta dimensión.

La investigación fue presentada en la Escuela de Graduados, de la Pontificia Universidad Católica del Perú, para obtener el grado académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación, **“El trabajo en equipo en las decisiones organizativas. Un estudio de casos en el Centro Educativo Estatal 0019. “San Martín de Porres Velásquez”**, por (Ríos, 2004), llegando a las siguientes conclusiones:

- Existe un interés por la especialización voluntaria de los miembros del equipo para el mejor desempeño en los ciclos. Sin embargo, muchas veces no está basada en las habilidades personales para el cargo; y el primer grado de educación primaria es rotativo y obligatorio.
- El sistema organizativo muchas veces se adapta a las nuevas tendencias de gestión suscitándose ciertas variaciones entre la documentación elaborada y la práctica cotidiana, por ello, los miembros del equipo escolar participaron en las GIAS, (Gestión de redes de ínter aprendizaje), ambientan sus aulas siguiendo la metodología del nuevo enfoque-basado en la solución de problemas-; y diseñan proyectos y unidades con contenidos transversales.

- Entre las funciones más reconocidas por el equipo de trabajo se destaca: la función cosmopolita de la señora directora quien conduce, participa y propicia la intervención directa de los miembros en la conducción y dirección del ínter aprendizaje en los programas de sensibilización. Así mismo, la labor intermediaria de MD y VH para la concertación de discrepancias y enfrentamientos subjetivos.
- El equipo reconoce que las barreras organizativas en sus interacciones son: el soslayamiento, la inercia organizativa, culpar a otros o al sistema por la ineficacia, la competencia incompetente, autodefensas, dilaciones, intromisiones y acuerdos superficiales. Estos comportamientos son producto de razonamientos defensivos ocasionados con el fin de competir y autoproteger sentimientos de temor, peligro o culpa.
- Un elemento que evidencia lo anteriormente expresado es el nivel competencial del equipo docente y directivo en dos ámbitos fundamentales: las habilidades de interrelación de sus teorías de acción y de uso; y las habilidades técnicas-funcionales de sus desempeños. Con respecto a la primera se manifiestan comportamientos característicos de los modelos defensivos. Esto, conlleva a un desarrollo de madurez grupal ubicado entre las fases de orientación y clarificación.
- Es importante el factor de influencia que ejerce el ambiente sociolaboral en este centro educativo el cual no satisface sus expectativas, las reprime; refuerza valores y comportamientos defensivos que les permite sobrevivir y autoprotgerse del contexto. Inciden fuertemente en esto: las condiciones físicas de la escuela, la falta de seguridad, la baja remuneración, la carencia de recursos y materiales, y por último, las exigencias de las coaliciones externas en un contexto tan precario.

2.1.3. A nivel Local

La investigación fue presentada en la Facultad de Ciencias Empresariales, en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial, para obtener el título profesional de Ingeniero Comercial, **“La Comunicación Organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal de la Institución Financiera Interbank de Tacna, en el 2009”**, por (Cachicatari, 2009), llegando a las siguientes conclusiones:

- El trabajo de investigación abarco al total de trabajadores de la institución financiera Interbank de Tacna. En lo que respecta al análisis de la comunicación organizacional, se encontró una valor medio general de 56.07, que al ubicarlo en la escala de valuación cae en el intervalo de 45 – 59 denominado "comunicación organizacional" adecuada"; por lo tanto, el nivel de comunicación organizacional que caracteriza a la entidad financiera Interbank de Tacna es adecuada.
- Al analizar por indicadores se encontró que la "comunicación descendente" es el indicador que más se destaca, seguido por "comunicación ascendente" y "comunicación horizontal". Por lo tanto, se puede concluir que es importante mejorar el nivel de comunicación entre los compañeros de trabajos de las distintas áreas de la entidad, pues que ello es lo que se ha encontrado como el aspecto más bajo.
- Sobre el indicador de satisfacción laboral se encontró un valor medio general de 39.83, que al ubicarlo en la escala de valuación. Dicho valor cae en el intervalo de 30 – 39 y 40-50 denominado "satisfacción laboral adecuado" y "Satisfacción laboral muy adecuada"; por lo tanto, se concluye que el nivel de satisfacción laboral del personal de la entidad financiera Interbank de Tacna es adecuado.
- Al analizar por indicadores, se encontró que la "importancia del trabajo" es el indicador que más se destaca, seguido por "expectativas entre esfuerzo y desempeño" y "expectativas de exigencia de trabajo". Por lo tanto, se puede concluir que e importante mejorar las expectativas que tienen los trabajadores sobre la exigencia e interés sobre las actividades que desarrollan dentro de la institución.

- Se obtuvo un valor del coeficiente de correlación fue $r = 0,564$ (valor de $p = 0,000$); lo que permite concluir que existe una relación directa y significativa entre el nivel de comunicación organizacional y la satisfacción laboral del personal de la entidad financiera Interbank de Tacna.

La investigación fue presentada en la Facultad de Ciencias Empresariales, en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial, para obtener el título profesional de Ingeniero Comercial, **“La Comunicación Organizacional un factor influyente en la construcción y fortalecimiento de las relaciones humanas del Archivo Regional de Tacna 2014”**, por (Machaca, 2014), llegando a las siguientes conclusiones:

- El nivel alto de desarrollo de la comunicación organizacional genera implicancias positivas en las relaciones humanas en el Archivo Regional de Tacna, 2014, porque las variables tienen relación significativa estadísticamente comprobada con la prueba Chi cuadrado.
- Las condiciones en que se desarrolla la comunicación organizacional en los trabajadores del Archivo Regional de Tacna, son favorables, porque su nivel de comunicación organizacional es aceptable.
- La característica que predomina en las relaciones humanas que desarrollan los trabajadores del Archivo Regional de Tacna, son conservadoras, porque el nivel de las relaciones humanas son fuertes.

La investigación fue presentada en la Facultad de Ciencias Empresariales, en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial, para obtener el título profesional de Ingeniero Comercial, **“Estudio del Comportamiento Organizacional que permita mejorar el trabajo en equipo en la Empresa EDPYME CREAR Tacna S.A.”**, por (Llerena, 2008), llegando a las siguientes conclusiones:

- Se aplicó el índice de reactividad interpersonal (IRI) (Davis, 1983) como medida de autoinforme para evaluar la empatía. Se trabajó con el total de trabajadores de la empresa (92), en sus agencias de Tacna. Como Norte de Tacna, Cono Sur de Tacna, Ilo y Moquegua. Se concluyó que el valor medio global general fue de 103,02 con una desviación estándar 9,57; que permite determinar que el nivel denominado ADECUADA EMPATÍA PERSONAL es el que caracteriza al personal de la empresa EDPYME CREAR TACNA S.A. A través del análisis de varianza, se logra concluir que existe evidencia suficiente para determinar que hay diferencia significativa entre los niveles de empatía personal en cada una de las agencias de la empresa; y la prueba de Duncan, indica que es la Agencia Tacna la que muestra el más bajo valor de empatía personal con respecto a las demás agencias de la empresa.
- En lo que respecta al análisis del nivel de trabajo en equipo en la empresa, se determinó un valor medio global general de 76,11 con una desviación estándar 9,02; que permite concluir que la empresa EDPYME CREAR TACNA S.A. se caracteriza por un ADECUADO NIVEL DE TRABAJO EN EQUIPO. El análisis de varianza permite definir que si existe evidencia suficiente para determinar que hay diferencia significativa entre los niveles de trabajo en equipo en cada una de las agencias de la empresa; y la Prueba de Duncan indica que la Agencia Tacna muestra el más bajo valor de trabajo en equipo, y es en la Agencia Moquegua donde se ha detectado el más alto valor.
- A través del cálculo del Coeficiente de correlación de pearson, se determinó un valor del $r = 0,95$, que implico que existe una relación positiva y significativa entre el nivel de empatía personal y el trabajo en equipo que caracteriza al personal de la empresa EDPYME CREAR TACNA S.A.

La investigación fue presentada en la Facultad de Ciencias Empresariales, en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial, para obtener el título profesional de Ingeniero Comercial, **“Influencia de los estilos de dirección en el desempeño de los equipos de trabajo en la Dirección Regional Sectorial de la Producción de Tacna, 2014”**, por (Flores, 2014), llegando a las siguientes conclusiones:

- Se ha demostrado estadísticamente mediante la prueba Chi cuadrado que los estilos de dirección influyen significativamente en el desempeño de los equipos de trabajo en la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014. Los estilos de dirección generan cambios en forma directa en el desempeño de los equipos de trabajo.
- El estilo de dirección que predomina en la Dirección Regional Sectorial de la Producción, ese el coercitivo o autoritario.
- El nivel de desempeño que presentan los equipos de trabajo en la Dirección Regional Sectorial de la Producción, es bajo.
- Una de las causas de la problemática encontrada es la carencia de una adecuada capacitación en temas relevantes y relacionados con Gestión Estratégica; entre otros.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 La comunicación

“Las personas no viven aisladas ni son autosuficientes, pues se relacionan continuamente con otras personas o con sus ambientes mediante la comunicación. La comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra; es el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores. La comunicación une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos. Una comunicación implica transacciones entre las personas. Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, puesto que ésta es la red que integra y coordina todas sus dependencias”. (Chiavenato, 2000)

Para la perfecta comprensión del concepto, de la comunicación es necesario tener en cuenta tres elementos:

Dato: es el registro de un determinado evento o suceso.

Información: se convierte, en el conjunto de datos con determinado significado, es decir, que reduce la incertidumbre respecto de algo o que permite el conocimiento respecto de algo, de allí, su trascendencia.

Comunicación: información transmitida a alguien, con quien entra a compartirse.

Es imprescindible, que en todo proceso de comunicación, estén presentes los cinco elementos fundamentales:

a) **Emisor o fuente:** persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir, hacia un destinatario.

- b) **Transmisor o codificador:** equipo que conecta la fuente con el canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente para que sea adecuado y esté disponible en el canal.
- c) **Canal:** parte del sistema que establece el contacto entre la fuente y el destino, que están físicamente próximos o distantes.
- d) **Receptor o decodificador:** equipo situado entre el canal y el destino; decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino.
- e) **Destino:** persona, cosa o proceso hacia el que se envía el mensaje.

2.2.1.1 Tipos de Comunicación

Al respecto, Calderón (1990), precisa dos tipos de comunicación, que son los más conocidos en el medio y aplicados en las organizaciones:

Externa: es la creada por la administración para controlar el comportamiento individual y grupal, pero sobre todo para alcanzar metas de la organización.

Interna: en toda organización, la comunicación fluye por canales de autoridad y responsabilidad, que son conocidos como formales (correspondencia, instructivos, manuales, ordenes, etc.).

Así también, los autores: Ivancevich, Lorenzi, Skinner & Crosby (1997), proponen a la comunicación formal, dividida en tres tipos de comunicación:

Descendente: es aquella comunicación que se presenta cuando la información fluye de arriba hacia abajo, a lo largo de la línea jerárquica de la organización, es decir, desde los directivos y supervisores, hasta los subordinados. Esta comunicación es

importante, ya que es utilizada para establecer tareas, metas, proporcionar instrucciones, informar referente a políticas y procedimientos, señalar problemas que necesiten de retroalimentación acerca del desempeño, etc. Este tipo de comunicación son los memorándums, informes, manuales de organización y periódicos internos.

Ascendente: es aquella modalidad en donde la información fluye de abajo hacia arriba, desde los subordinados a sus supervisores y de éstos a los niveles de dirección; su importancia radica, en que es una manera de evaluar indirectamente la eficacia de la comunicación descendente; mediante ella los trabajadores adquieren conciencia de que forman parte de la organización; también permite obtener mejoras a través de la retroalimentación desde la parte baja de la pirámide. Ejemplo de estos son: los programas de sugerencias, procedimientos de quejas, políticas de puertas abiertas, reuniones de trabajo, etc.

Horizontal: es aquella comunicación donde los mensajes fluyen entre personas del mismo nivel de la organización. Ejemplos de esta comunicación lo son las reuniones de plantilla, las interacciones frente a frente, notas, memorándums, informes, etc.

2.2.1.2 La auditoría de la comunicación interna

Para determinar, en qué situación se encuentra la comunicación interna, el autor, Reyes (2010), manifiesta, que las dimensiones principales, que nos ofrecen estas informaciones relevantes para todo negocio o empresa son:

- a) **Conocimiento institucional:** se refiere, a que los trabajadores, deben tener, conocimiento e identificación con la misión, visión y valores de la empresa, políticas generales de la organización,

productos principales, información sobre el trabajo y conocimiento de las funciones del puesto.

- b) Medios internos de comunicación escritos, orales y electrónicos:** que deberán contar con un buen contenido, alta efectividad, frecuencia, oportuno, diseño y estilo, apropiado para la institución que lo utiliza.
- c) Integración general:** actividades que promuevan la integración: rituales, celebraciones, fiestas de navidad, cumpleaños, aniversario; reuniones que contribuyan a mantener un nivel apropiado de cohesión grupal.
- d) Reconocimientos:** prácticas y satisfacción con los tipos de reconocimientos formales e informales que ofrece los supervisores y la organización; aspecto fundamental, para sostener la moral de los trabajadores y se conviertan en un desafío.
- e) Comunicación de la gerencia:** es el flujo de comunicación que va desde las personas de mayor rango en la organización hasta el de menor rango.
- f) Comunicación de los subalternos:** se refiere a la calidad de la comunicación que tienen los subalternos con sus supervisores.
- g) Comunicación de los supervisores (Superior-subordinado):** es la forma cómo el supervisor se comunica con sus subalternos, si escucha y pone atención, si está abierto a nuevas ideas y si ofrece orientación para resolver los problemas relacionados con el trabajo.
- h) Comunicación interdepartamental:** calidad de la comunicación formal e informal que existe entre los departamentos de una organización.
- i) Comunicación entre empleados:** calidad de la comunicación formal e informal que existe entre los empleados de una organización.
- j) Satisfacción general con la comunicación:** actitud general que tiene el personal de la organización hacia la comunicación y hasta qué punto es motivadora.

2.2.1.3 Canales de comunicación interna

Los canales de comunicación interna, que se pueden identificar en toda organización, cualquiera sea su naturaleza, pueden ser de dos tipos:

Canales Formales

Comunicación descendente: es la más común. La información fluye hacia abajo en la estructura jerárquica de la organización, su medio de uso es el escrito y transmite, indicaciones concretas, perfil del puesto, políticas y objetivos, retroalimentación e información ideológica.

Comunicación ascendente: puede ser verbal, no verbal o escrita, brinda retroinformación y no información cotidiana.

Comunicación horizontal: es la información entre grupos de trabajo o personas que están al mismo nivel jerárquico, es menos formal, y se difunde con amplitud y rapidez en tiempos de crisis.

Canales informales

Comunicación por rumores: los superiores, no ponen mucha atención a este tipo de comunicación, los rumores surgen por la necesidad de comunicación que tiene la organización, esto se ve afectado, por la cultura organizacional, que contribuye de forma positiva o negativa.

Comunicación por redes: es una comunicación informal que se establece con el trato regular de los miembros de la organización. (Hersey, Blanchard y Jonson, 1998) citado por (Barba & Cabrera, 2003)

2.2.1.4 Habilidades básicas para la comunicación

Para lograr una buena comunicación no sólo es necesario aprender a expresar los pensamientos de manera adecuada, si no también escuchar al receptor para lograr la retroalimentación y favorecer el intercambio dinámico y continuo. (González & Olivares, 1999), detallan las siguientes habilidades que deben desarrollarse:

- a) **Organización de ideas.** Para comunicarse con claridad hay que pensar bien, organizar lo que se va a decir y expresarlo tal como es.
- b) **Elección del tiempo y lugar adecuados.** Para saber cuándo y en dónde se puede entablar un diálogo con otra persona, es necesario conocerla, es decir, buscar el tiempo y el lugar adecuado, tratar de ponerse en el lugar del oyente o preguntarle directamente si tiene la disposición para escuchar.
- c) **Conocimiento del oyente.** Darse tiempo para indagar el conocimiento y el interés del oyente, facilita la comunicación.
- d) **Retroalimentación.** Es la forma de averiguar si el mensaje (verbal o no verbal) ha sido entendido; además, ésta puede ser la única forma de saber si un mensaje es recibido o no.
- e) **Saber escuchar.** Escuchar es una habilidad muy difícil que pocas personas han aprendido a desarrollar bien y que requiere de una plena disposición para solucionar fallas. A continuación se presentan algunas sugerencias para resolverlas, y hace más efectiva la comunicación, se convierten en complementos importantes:

- Contacto visual.
- Control mental.
- Evitar el parloteo.
- Mantener la mente abierta.
- Evitar prejuicios.
- Sacar conclusiones apresuradas.

2.2.1.5 Sistemas de comunicación para la organización

La vinculación de la comunicación con la organización, requiere de una conceptualización teórica más elaborada; es necesario tomar en consideración la manera como concibe a la comunicación la escuela de las Relaciones Humanas, iniciada por Mayo y Bernard. (González & Olivares, 1999)

2.2.1.6 Medios de comunicación

Dentro de la comunicación organizacional básicamente encontramos dos formas de expresión:

A. Comunicación escrita

- a) Puede ser almacenada y clasificada en archivos, lo que nos da la oportunidad de tenerla a nuestro alcance para cualquier consulta.
- b) Puede replicarse en caso de que sea necesario y hacerla llegar con mayor rapidez a quienes nos interesa manejen la información.
- c) Mediante conocimientos básicos sobre redacción, el mensaje puede tener un orden lógico y congruente.
- d) El receptor puede corroborar el mensaje una y otra vez, y detenerse para analizar cada una de sus partes hasta entenderlo.

B. Comunicación oral

En comparación con la comunicación escrita, favorece la retroalimentación en una organización, sin embargo requiere de un mayor manejo de relaciones humanas, así como de mayores habilidades en el manejo de la información. La comunicación oral en una organización debe darse a través de diferentes medios:

- a) Diálogo persona – persona.
- b) Diálogo entre personas o comunicación secuenciada.
- c) Comunicación por teléfono.
- d) Información oral con copia escrita.
- e) Información por medios audiovisuales.

2.2.1.7 Barreras de la comunicación

Pueden ser de diferentes tipos, unas más influyentes que otras, pero sin a lugar a dudas, siempre se deben tener presente, para hacer las correcciones respectivas.

Barreras físicas

Se refiere a no tener los elementos adecuados para transmitir el mensaje, por lo que éste puede ser desvirtuado y recibirse de manera inadecuada. (González & Olivares, 1999)

Barreras fisiológicas

La percepción deficiente en cualquiera de nuestros sentidos (vista, oído, olfato, tacto, gusto) puede distorsionar el mensaje e impedir la recepción y la retroalimentación. (González & Olivares, 1999)

Barreras semánticas

El no usar el mismo idioma que el emisor genera una barrera en la comunicación; sin embargo, éste no es el único motivo por el cual no recibimos de manera clara y objetiva del mensaje. (González & Olivares, 1999)

Barreras psicológicas

Cualquier mensaje tiene a reforzar la imagen que el receptor tiene del comunicador, lo que da un matiz especial

al prejuicio, siendo éste un aspecto que favorece o perjudica dicha comunicación. (González & Olivares, 1999)

2.2.1.8 Nuevas tecnologías en la comunicación organizacional

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

- a) **Internet**, la comunicación empresarial es uno de los usos principales del internet.
- b) **Intranet**, son redes evolucionadas que proveen los servicios tradicionales y añaden nuevas opciones que permiten a las organizaciones transformar significativamente la forma como se comunican y trabajan.
- c) **Telecomunicaciones**, los celulares y su apoyo en los negocios, el mensaje del director general vía satélite a las distintas plantas de la empresa en toda la república, la sesión de preguntas y respuestas vía fax o videoconferencia son sólo algunas de las cosas que cotidianamente empezamos a vivir, gracias al desarrollo de las telecomunicaciones.

2.2.2 El trabajo en equipo

“Dos o más personas que interactúan e influyen en otros para lograr un propósito común”. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996)

“Número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todos son responsables”. (Koontz & Weihrich, 1999)

“Precisa más la diferencia entre grupos y equipos, cuando plantea que la meta de los grupos de trabajo es compartir información, mientras que las de los equipos es el desempeño colectivo. La responsabilidad en los grupos es individual, mientras que en los equipos es individual y colectiva. En cuanto a las habilidades, en los grupos éstas son aleatorias (es decir, casuales) y variables, mientras que en los equipos son complementarias. La diferencia principal que señala es que “un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado” mientras que un grupo se limita a lograr determinados objetivos”. (Robbins, 1999)

2.2.2.1 Las leyes para trabajar en equipo

Maxwell (2003) establece que para la construcción de un equipo, es prioritario cumplir con las siguientes leyes:

- a) La ley de la significación:** Poblar el intento para alcanzar grandes cosas por sí mismos principalmente debido al tamaño de tu ego, tu nivel de la inseguridad, otros.
- b) La ley del cuadro grande:** La meta es más importante que el papel. Los miembros deben estar dispuestos a subordinar sus papeles y agendas personales para apoyar la visión del equipo.
- c) La ley del lugar:** Todos los jugadores tienen un lugar en donde agregan la mayoría del valor.
- d) La ley del montaje Everest:** Mientras que el desafío se extiende, la necesidad del trabajo en equipo eleva. El foco en el equipo y el sueño debe tomar el cuidado de sí mismo.
- e) La ley de la cadena:** La fuerza del equipo es afectada por su acoplamiento más débil.
- f) La ley del catalizador:** Los equipos que ganan tienen jugadores que hacen que suceden las cosas.
- g) La ley de compás:** Un equipo que abraza una visión se enfoca, energizado, y confidente. Sabe dónde ha dirigido y porqué va

allí. Un equipo debe examinar sus compases morales, intuitivos, históricos, direccionales, estratégicos, y visionarios.

- h) La ley de mal Apple:** Las actitudes putrefactas arruinan al equipos; tales como, ¿Piensan en que el equipo no podría seguir adelante sin ti? ¿Guardas la cuenta cuando viene a la alabanza y a las gratificaciones repartidas a otros miembros del equipo?
- i) La ley de Countability:** Los compañeros de equipo deben poder contar en uno. ¿Es tu integridad indiscutible? ¿Realizas tu trabajo con excelencia?
- j) La ley de la etiqueta de precio:** El equipo no puede alcanzar su potencial cuando no puede pagar el precio.
- k) La ley del marcador:** El equipo puede hacer ajustes cuando sabe dónde está parado.
- l) La ley del banco:** Cualquier equipo que desee sobresalir debe tener buenos substitutos tan bien como arrancadores.
- m) La ley de la identidad:** Los valores compartidos definen a equipo. El tipo de valores que eliges para el equipo atraerá el tipo de miembros necesitas.
- n) La ley de la comunicación:** La interacción aprovisionó de combustible la acción. Los equipos eficaces tienen los compañeros de equipo que están hablando constantemente, y se escuchan el uno al otro.
- o) La ley del borde:** La diferencia entre dos equipos igualmente talentosos es dirección. Un buen líder puede traer a un equipo al éxito, con tal que los valores, las éticas del trabajo y la visión estén en lugar.
- p) La ley de la alta moral:** Cuando estás ganando, nada lastima. Cuando un equipo tiene alta moral, puede tratar de lo que las circunstancias son tiro en él.
- q) La ley de dividendos:** Invertir en los compuestos del equipo en un cierto plazo, implica recolectar al mejor equipo posible, pagar el precio para desarrollar al equipo.

2.2.2.2 Aspectos básicos del trabajo en equipo

La esencia del trabajo en equipo, es mantener bien presentes y llevar a cabo los siguientes aspectos básicos, que se constituyen en indicadores de evaluación del trabajo en equipo:

a) Compartir un objetivo común

Tener una misma meta, una orientación conjunta clara, es lo que da “unidad” y “dirección” a un equipo, es la base principal de una actuación, lograr “algo” que a todos interesa. Es lo que permite mantener un compromiso común. (Urcola, 2010)

b) Liderazgo

Es una pieza clave en todo equipo de trabajo. Es muy probable que un equipo funcione adecuadamente con un mal jefe, mientras que un buen líder sabe sacar partido óptimo de las personas de que dispone. (Urcola, 2010)

c) División clara de funciones y responsabilidades

Una vez que se tiene clara la meta a lograr, es preciso determinar las tareas que se encomienda a cada miembro del grupo y los plazos en que las deben realizar, clarificando las cuestiones confusas. (Urcola, 2010)

d) Tener indicadores de progreso

Si no tenemos un sistema de medida, si carecemos de indicadores y de un mínimo control, no sabremos nunca el valor de nuestros resultados ni los progresos que como equipo estamos realizando. (Urcola, 2010)

e) Máxima eficiencia – adecuada cohesión

Tal como hemos señalado con anterioridad, hemos de perseguir la máxima eficiencia los mejores resultados al menor coste posible, pero no hemos de olvidar la cohesión, ya que sin ella, tarde o temprano, surgirán conflictos y desagregaciones que influirán, indudablemente, en los resultados. (Urcola, 2010)

f) Potenciar el sentido de pertenencia

El sentimiento de pertenencia a un equipo es algo subjetivo, se siente o no se siente, pero es algo que se puede objetivizar en la medida en que se dan una serie de circunstancias o se cumplen unos determinados aspectos concretos, tales como tener un objetivo común, compartir la misión, tener un mismo jefe-líder, saber con claridad las funciones y tareas a realizar, participar de forma activa en el logro del objetivo. (Urcola, 2010)

g) Cooperación e interdependencia

Es necesario que los miembros del equipo sientan que están participando en un proyecto atractivo, bajo la guía de una visión común hacia la cual deben aunar sus esfuerzos. (Urcola, 2010)

h) Comunicación y relación fluida

El proceso del trabajo en equipo es complejo y pasa en ocasiones por momentos de crisis y estancamiento. Por eso, es bueno y necesario poner de manifiesto los posibles desacuerdos, discutir abiertamente las divergencias existentes, abrir vías de comunicación y fomentar la interrelación. (Urcola, 2010)

i) Compartir información y valores

La esencia de todo equipo es compartir un espíritu ganador, así como información, conocimientos, experiencias, valores, opiniones,

vivencias, éxitos y fracasos, con el fin de lograr un objetivo común. (Urcola, 2010)

j) Propiciar la participación

El grupo se interrelaciona participando en el análisis de los problemas y en la toma de decisiones. El “equipo” vive el proceso del objetivo que quiere lograr si participa en el mismo. (Urcola, 2010)

k) Recordar el objetivo y motivar

Los miembros del equipo “tienden” a olvidar el objetivo por efecto de la acción. Con frecuencia se pone tanta pasión en el ejercicio de la actividad que se “olvidan” de los objetivos. Por eso es necesario que el jefe “recuerde” y mantenga vivo el fin común que une a todos. (Urcola, 2010)

l) Resolver obstáculos y atraer a los desorientados

Es normal y natural que, como en todo colectivo humano, en la vida de todo equipo surjan periódicamente conflictos, problemas y obstáculos que deben ser resueltos. (Urcola, 2010)

m) Medir y motivar el progreso

Durante el proceso del trabajo en equipo es necesario, periódicamente, comparar las previsiones establecidas con los resultados que se vayan obteniendo, sacando las oportunas conclusiones, introduciendo las medidas correctoras y adquiriendo experiencia para mejorar los resultados. (Urcola, 2010)

n) Celebrar los éxitos – aprender de los fracasos

Si se ha logrado el objetivo establecido. Lo procedente es “celebrar” y compartir el éxito. En un equipo todos ganan o todos pierden hay que evitar los “personalismos” en las victorias y el que

se “diluyan las responsabilidades” en las equivocaciones. (Urcola, 2010)

2.2.3 Otras disciplinas relacionadas a la investigación

2.2.3.1 Teorías sobre liderazgo

Según, Chiavenato (2006), plantea la siguiente clasificación:

Rasgos de la personalidad

Son las teorías más antiguas respecto del liderazgo. Un rasgo es una cualidad o característica distintiva de la personalidad. Según estas teorías, el líder posee rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas, es decir, tiene características de personalidad, que le permiten influir en el comportamiento de sus semejantes. Estas teorías recibieron la influencia de la teoría del “gran hombre”, sustentada por Carlyle, para explicar que el progreso del mundo es producto de las realizaciones personales de algunos hombres sobresalientes en la historia de la humanidad. Algunos rasgos característicos de la personalidad:

Rasgos físicos: energía, apariencia personal, estatura y peso.

Rasgos intelectuales: adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoestima.

Rasgos sociales: cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa.

Rasgos relacionados con el trabajo: interés en la realización, persistencia e iniciativa.

Teorías de estilos de liderazgo

Estudian el liderazgo en cuanto a estilos de comportamiento del líder frente a los subordinados. Mientras el enfoque de rasgos apunta a lo que es el líder, el enfoque de estilos de liderazgo se refiere a lo que hace el líder, a su manera de comportarse en el ejercicio del liderazgo.

Liderazgo autocrático

El líder centraliza las decisiones e impone órdenes al grupo. Por un lado, el comportamiento de los grupos indicó fuerte tensión, frustración y agresividad; por el otro, ausencia de espontaneidad, de iniciativa y de grupos de amigos. A pesar de que en apariencia les gustaban las tareas, no demostraron satisfacción frente a la situación. El trabajo sólo se desarrollaba cuando el líder estaba presente; en su ausencia, las actividades se detenían y los grupos expresaban sus sentimientos reprimidos, llegando a comportamientos de indisciplina y agresividad.

Liderazgo liberal

El líder delega todas las decisiones en el grupo y no ejerce ningún control. Aunque la actividad de los grupos fue intensa, la producción fue escasa. Las tareas se desarrollaban al azar, con muchos altibajos, y se perdía mucho tiempo en discusiones personales, no relacionadas con el trabajo en sí. Se nota fuerte individualismo agresivo y poco respeto al líder.

Liderazgo democrático

El líder conduce y orienta el grupo, e incentiva la participación de las personas. Se forman grupos de amigos y se establecieron relaciones cordiales entre los integrantes. El líder y los subordinados desarrollaron comunicación espontánea, franca y cordial. El trabajo se realizó a un ritmo uniforme y seguro, sin alteraciones, incluso cuando el líder se ausentaba. Hubo un claro sentido de responsabilidad y de compromiso personal, además de una impresionante integración grupal en un clima de satisfacción.

2.2.3.2 Tipos de diseño organizacional

Según, Koontz & Weihrich (2004), propone la siguiente tipología:

Departamentalización por función empresarial

La agrupación de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa (departamentalización funcional), expresa lo que la empresa comúnmente hace. Dado que todas las empresas se dedican a la creación de algo útil y deseable para los demás, las funciones empresariales básicas son la producción (creación o agregación de utilidad a un bien o servicio), venta (el hallazgo de clientes, pacientes, estudiantes o miembros de cualquier otro tipo genérico dispuestos a aceptar el bien o servicio a cierto precio o costo) y financiamiento (obtención, cobro, resguardo y gasto de los fondos de la empresa).

Departamentalización territorial o geográfica

Es común en empresas que operan en regiones geográficas extensas. Es especialmente apropiada para compañías de

gran escala u otras empresas con actividades física o geográficamente dispersas. Sin embargo, bien podría ocurrir que, aunque con actividades centradas en un mismo punto, en una planta el personal del departamento de seguridad reciba asignaciones de acuerdo con el criterio territorial, y que por lo tanto se disponga de dos vigilantes tanto en el acceso sur como en el oeste.

Departamentalización por tipo de clientes

La agrupación de actividades que responde a un interés primordial en los clientes es común en diversas empresas. Cuando cada una de las actividades de una empresa en favor de sus clientes es puesta bajo responsabilidad de un jefe de departamento, los clientes constituyen la base sobre la cual se agrupan las actividades.

Departamentalización por productos

La agrupación de actividades con base en productos o líneas de productos ha cobrado importancia creciente en empresas de gran escala y multiplicidad de líneas de productos. Esto puede entenderse como un proceso evolutivo. Habitualmente, las compañías adoptan esta modalidad de departamentalización, antes se hallaban organizadas por función empresarial. No obstante, su crecimiento les planteaba grandes problemas a gerentes de producción y ventas y servicio, así como a ejecutivos de ingeniería.

Organización matricial

La esencia es normalmente la combinación de los patrones de departamentalización funcional y de proyectos o

productos en la misma estructura organizacional. Aunque esta modalidad es común sobre todo en las áreas de ingeniería e investigación y desarrollo, también se le sigue ampliamente en la organización de la comercialización de productos.

Así también, Chiavenato (2006), describe la organización burocrática:

La burocracia se entiende, como una organización donde el papeleo se multiplica y se incrementa, impidiendo soluciones rápidas o eficientes. El término también se emplea con el sentido de apego de los empleados a los reglamentos y rutinas causando ineficiencia en la organización. Para Weber, la burocracia es la organización eficiente por excelencia, para lograr eficiencia, la burocracia explica en los mínimos detalles como se deben hacer las cosas. Tiene las siguientes características:

1. Carácter legal de las normas y reglamentos.
2. Carácter formal de las comunicaciones.
3. Carácter racional y división del trabajo.
4. Impersonalidad en las relaciones.
5. Jerarquía de la autoridad.
6. Rutinas y procedimientos estandarizados.
7. Competencia técnica y meritocracia.
8. Especialización de la administración.
9. Profesionalización de los participantes.
10. Completa previsión del funcionamiento.

2.2.3.3 Marco referencial

La creación de la UGEL TACNA, se retrotrae a sus inmediatos órganos antecesores en el país y la región: nos a referimos a las USES de los años 80 y a las ADES de la década de los 90. Estos eran órganos desconcentrados del sector Educación. Sin embargo, con la vuelta a la democracia en el país, fue necesario la modernización y descentralización del Estado.

En este contexto político, el año 2002, se crean las Unidades de Gestión Educativa, con mayores competencias y una autonomía administrativa y presupuestal que sus antecesores no tenían. La UGEL TACNA, atravesó importantes hitos históricos hasta su constitución como Unidad Ejecutora:

- El año 2002, se sustenta la creación de la UGEL Tacna ante la Oficina de Administración del Ministerio de Educación, como resultado de ello se emitió el Decreto Supremo N° 204-2002 que aprueba la creación de la UGEL TACNA y otros a nivel nacional.
- A inicios del año 2003, en Gobierno Regional Tacna, convocó a concurso público para cubrir el cargo de Director Regional de Educación siendo elegido el Profesor Víctor Franco Castro. El 29 de marzo, dicho director en funciones designó al Prof. Julio Delgado Silva, como primer director de la UGEL TACNA.

A partir de entonces los directores de este órgano local fueron designados por el Director Regional de Educación, por ser cargos de confianza. El Gobierno Regional Tacna, convocó el año 2010 a concurso público, siendo designada la Profesora Marisol

Herrera Huayhua, quien desde que asumió el cargo, tuvo como norte hacer de la UGEL una Unidad Ejecutora.

Actualmente la UGEL TACNA, no cuenta con ambientes propios, se encuentra alquilando los ambientes de una parroquia ubicada en la calle Atahualpa No 205 Junta Vecinal Miguel Grau, la infraestructura con la que cuenta no es la adecuada, los ambientes son pequeños en la mayoría de las oficinas se trabaja 03 a 04 unidades.

La UGEL TACNA, atiende a una población estudiantil aproximado de 77,081 y una población docente en actividad de 4,961, esto representa el 95% de la región de Tacna; las provincias de Tarata, Jorge Basadre y Candarave representa el 5% de toda la comunidad educativa, por lo tanto el poco personal administrativo no se abastece para las tareas que deben de desarrollar.

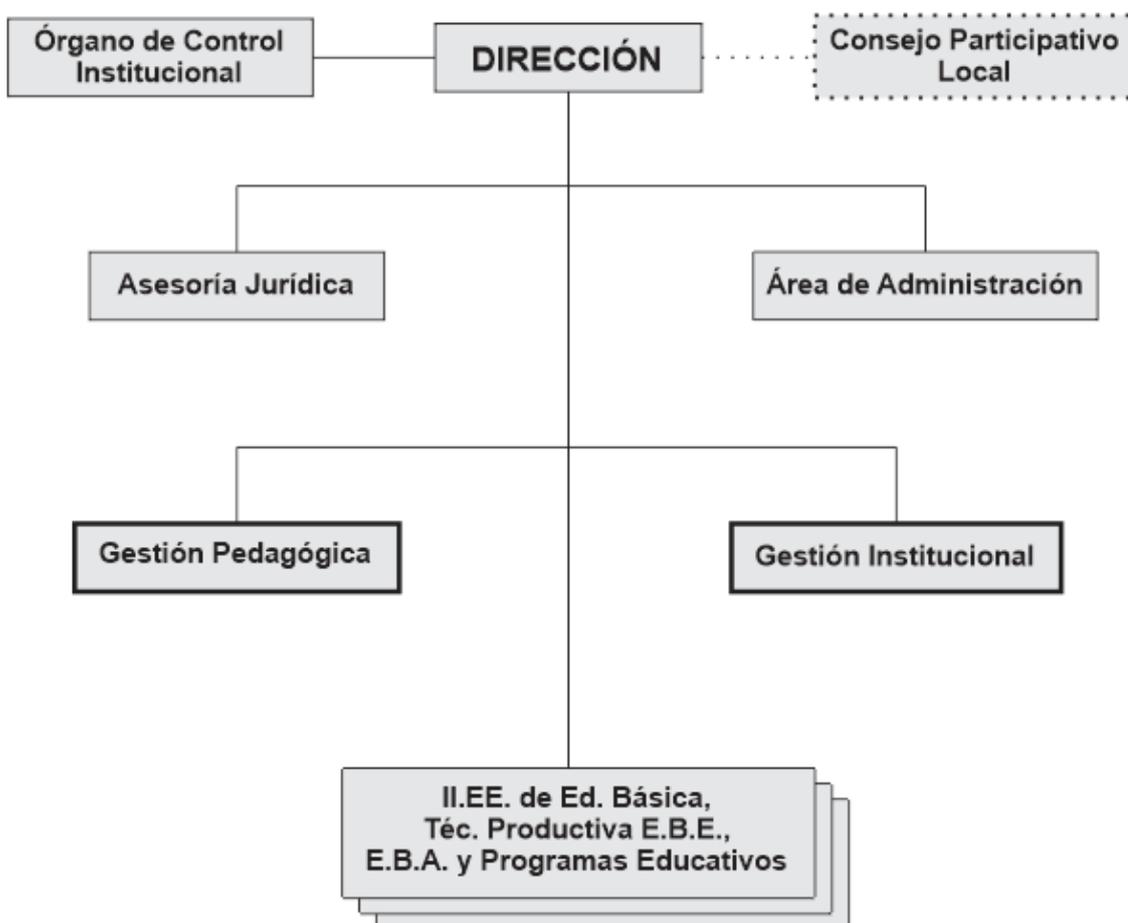
Misión de la UGEL Tacna

La UGEL TACNA, tiene como misión, asegurar ofertas educativas pertinentes de calidad, sustentadas en el trabajo concertado con la comunidad tacneña y centradas en la formación integral de todos los agentes educativos, guiados con una perspectiva de interculturalidad, equidad, cohesión social y desarrollo humano sostenible, que permita formar personas capaces de desarrollar su identidad, autoestima y capacidades, e integrarse adecuada y críticamente a la sociedad, en armonía con su entorno.

Visión Regional

La educación de la Región Tacna al 2016 tiene un alto nivel de calidad y equidad con óptimos indicadores de aprendizaje, desarrollo intercultural con la valoración de su medio ambiente, su diversidad e identidad cultural en un contexto de bienestar social.

Gráfico 1. Organigrama de la UGEL – Tacna



Fuente: UGEL - Tacna. 2016.

2.3 Definiciones de Conceptos

- a) **Capital humano:** acumulación previa de inversiones en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que elevan la productividad laboral. En la actualidad el capital humano es el considerado el más valioso dentro de una organización y está representado por el conjunto de personas que laboran en ella y que están debidamente capacitadas y son innovadoras. (Expo Capital Humano, 2015)
- b) **Competencia:** “capacidad de un trabajador para desempeñar las tareas inherentes a un empleo determinado” (OIT, 1991). Una competencia se puede caracterizar por su nivel (en función de la

complejidad y de la diversidad de las tareas) y por su especialización (en función de la amplitud de los conocimientos exigidos, los útiles y máquinas utilizados, el material sobre el cual se trabaja o con el cual se trabajó, así como la naturaleza de los bienes y servicios producidos. (El Financiero, 2013)

- c) **Conflicto laboral:** se caracteriza por el hecho de que las tres partes litigantes participan directamente en el proceso de producción, su relación es original y principalmente laboral. El objeto del conflicto está vinculado a esa relación. (El Financiero, 2013)

- d) **Gestión pública,** es la gestión con las limitaciones derivadas del carácter público del cometido. Gestión refiere, según el contexto, tanto una práctica como un conjunto de disciplinas. Se considera la gestión como práctica y como disciplina, con particular atención al papel de la Economía. Las limitaciones derivadas del carácter público del cometido pueden clasificarse en no abordables por esenciales y abordables bien por la investigación bien por la acción. (Ortun, 2010)

- e) **Liderazgo:** ejercicio de las cualidades de líder. Conlleva un comportamiento determinado para influir en el comportamiento de otras personas, o bien para cambiarlo para conseguir los objetivos de la organización. (Expo Capital Humano, 2015)

- f) **Relaciones de trabajo:** relaciones que se efectúan entre trabajadores; entre estos y sus superiores jerárquicos y el público. Son necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la organización. (Universidad de Costa Rica-Oficina de Recursos Humanos, 2012)

- g) **Talento Humano:** es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño. / Capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y

aptitudes propias de las personas talentosas. (Expo Capital Humano, 2015)

- h) Trámite:** camino, medio o paso de un lugar a otro por cada una de las diligencias que exige la realización de un asunto, hasta su conclusión. Proceso que sigue un documento desde su recibo o un asunto desde su inicio, hasta lograr las resoluciones procedentes. (Instituto Nacional de Administración Pública, 1982)
- i) Unidad ejecutora:** es la encargada de conducir la ejecución de operaciones orientadas a la gestión de los fondos que administran, conforme a las normas y procedimientos del Sistema Nacional de Tesorería y en tal sentido son responsables directas respecto de los ingresos y egresos que administran. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2010)
- j) Usuario:** es quien usa ordinariamente algo. (Real Academia Española, 2014)

2.4 Hipótesis

2.4.1 Hipótesis general

- H_0 La comunicación interna NO se correlaciona directamente con el trabajo en equipo del capital humano de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL TACNA, 2016.
- H_1 La comunicación interna se correlaciona directamente con el trabajo en equipo del capital humano de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL TACNA, 2016.

2.4.2 Hipótesis específicas

- H₀ El nivel de la comunicación interna del capital humano de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL TACNA, es bajo.
- H₁ El nivel de la comunicación interna del capital humano de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL TACNA, es alto.
- H₀ La situación del trabajo en equipo del capital humano de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL TACNA, es insatisfactorio.
- H₂ La situación del trabajo en equipo del capital humano de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL TACNA, es satisfactorio.

2.5 Operacionalización de las variables

Tabla 1. X1 “Comunicación interna”

Definición conceptual de la variable	Indicador	Escala de medida
Se crea y desarrolla con la interacción de la gente dentro de los canales formales.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento Institucional - Medios internos de comunicación escritos, orales y electrónicos - Integración General - Reconocimientos - Comunicación de la gerencia: - Comunicación de los subalternos - Comunicación de los supervisores (Superior-subordinado) - Comunicación interdepartamental - Comunicación entre empleados: - Satisfacción general con la comunicación 	Likert

Fuente: (Reyes, 2010)

Tabla 2. X2 “Trabajo en equipo”

Definición conceptual de la variable	Indicador	Escala de medida
<p>Número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todos son responsables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Compartir un objetivo común - Liderazgo - División clara de funciones y responsabilidades - Tener indicadores de progreso - Máxima eficiencia – adecuada cohesión - Potenciar el sentido de pertenencia - Cooperación e interdependencia - Comunicación y relación fluida - Compartir información y valores - Propiciar la participación - Recordar el objetivo y motivar - Resolver obstáculos y atraer a los desorientados. - Medir y motivar el progreso - Celebrar los éxitos – aprender de los fracasos 	<p>Likert</p>

Fuente: (Urcola, 2010)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de Investigación

La investigación realizada, pertenece al tipo aplicada, por utilizarse conocimientos existentes y al examinarlos en una situación propia de una organización burocrática, como es la comunicación interna; en el mismo orden, se caracteriza por pretender la comprobación de los cimientos teóricos del trabajo en equipo, situación inherente a la gestión de organizaciones.

3.2 Nivel de investigación: Correlacional

La investigación correspondió, al nivel descriptiva, por lo que pretendió especificar y precisar las características del fenómeno en estudio; del mismo modo, es correlacional, por estar enfocado en establecer, si las variables X1 y X2, se encuentran o no relacionadas.

3.3 Diseño de la investigación

Se utilizó el diseño de investigación transversal, por haberse realizado una medición durante el año de estudio; así también, es no experimental, al mostrar la información tal como se obtuvo, y no se realizó manipulación alguna de las variables en estudio, de parte del investigador y es correlacional, al manifestar porque las variables están relacionadas.

3.4 Población y muestra de estudio

La población en estudio, estuvo conformada por una población de 87 trabajadores, de los cuales el 46,67% es practicante, CAS y servicios por terceros; y el 53,33% restante son nombrados o destacados. (N: 87 Trabajadores)

3.5 Instrumento de investigación

Se utilizó un cuestionario estructurado, conformado por preguntas de tipo Likert con valores del 1 al 5 (Muy en desacuerdo a Muy de acuerdo) para:

La variable X1: Comunicación interna (Preguntas 1 -11)

La variable X2: Trabajo en equipo (Preguntas 12 - 26)

3.6 Técnicas de procesamiento de datos

En el procesamiento y análisis de la información, se utilizó el programa estadístico SPSS versión 22., en la estadística descriptiva e inferencial; se elaboraron tablas de distribución de frecuencias, con sus respectivos análisis e interpretaciones.

En la comprobación de las hipótesis específicas se utilizó la prueba de homogeneidad del chi cuadrado, y para la hipótesis general, se optó por la prueba estadística no paramétrica del Rho de Spearman.

3.7 Validación y confiabilidad del instrumento de investigación

3.7.1 Validación

Para la validación del instrumento de investigación, se utilizó el método de los expertos, contándose con la participación de tres profesionales con amplia experiencia en metodología de la investigación y recursos humanos, los cuales se encargaron de la evaluación e indicaron los ajustes correspondientes, para obtener información válida.

3.7.2 Confiabilidad

Para la determinación de la confiabilidad del instrumento, se procedió a calcular el Alfa de Cronbach, que evalúa la fiabilidad de una escala multivariante.

Tabla 3. Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,944	26

Fuente: SPSS V. 22

El valor obtenido es de 0,944, por lo que la confiabilidad del instrumento utilizado es alta, es decir la información obtenida es confiable.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Tratamiento estadístico e interpretación de tablas

- a) El procesamiento y análisis de la información obtenida en el trabajo de campo, se utilizó el software estadístico SPSS V. 22, acudiendo a la estadística descriptiva e inferencial.
- b) Se aplicó un cuestionario estructurado, conformado de 26 preguntas de escala Likert.
- c) Se procesaron las respuestas del cuestionario, en primera instancia, las 11 preguntas pertenecientes a la variable “comunicación interna” y se obtuvo un promedio para los 87 encuestados, de la misma forma, para las 15 preguntas de la variable “trabajo en equipo”; posteriormente, se conformaron dos series (variable X1 y variable X2) de 87 promedios, que se utilizaron en la comprobación de la hipótesis general, utilizándose, el Rho de Spearman; y para la comprobación de las hipótesis específicas, se realizó la prueba estadística de homogeneidad del chi cuadrado.
- d) Se elaboraron tablas, que muestran los resultados de la información obtenida.
- e) Se realizó el análisis e interpretación de cada tabla, que representa a cada una de las preguntas.
- f) La escala utilizada en la investigación, es Likert, consistiendo en que la persona entrevistada forme su opinión partiendo de 5 puntos de evaluación. (1 = Muy en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Indiferente, 4 = De acuerdo y 5 = Muy de acuerdo)

4.2 Presentación de resultados

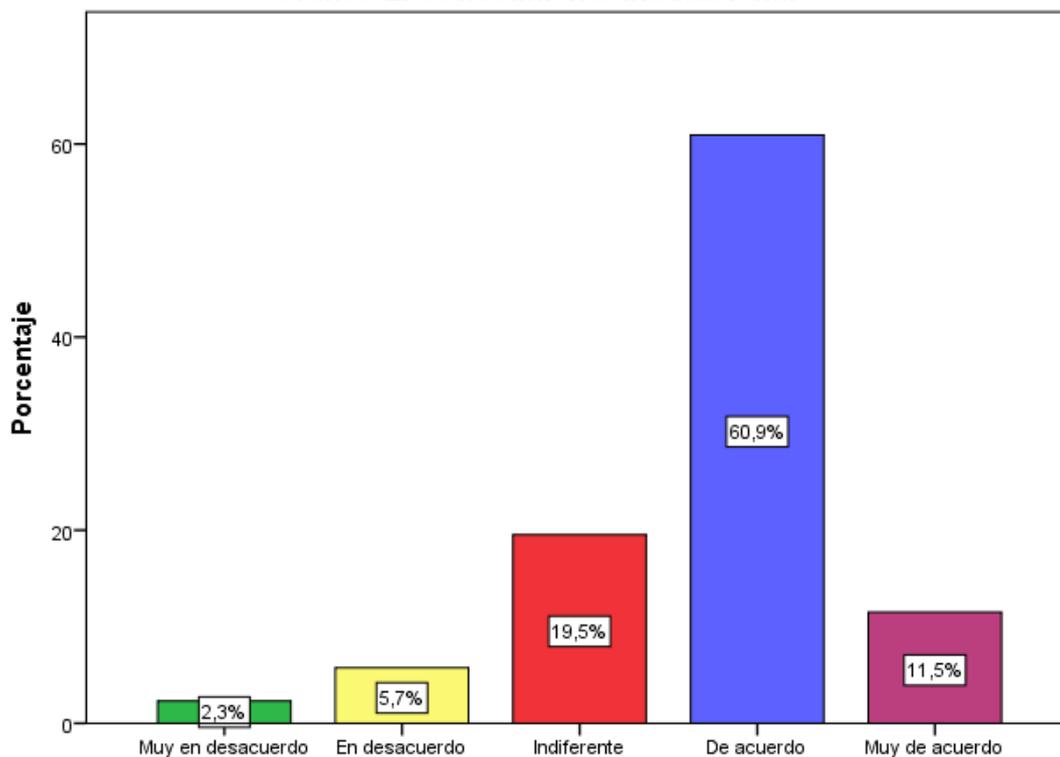
4.2.1 Resultados de la variable “Comunicación interna”

Tabla 4. Conocimiento institucional

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy en desacuerdo	2	2,3
	En desacuerdo	5	5,7
	Indiferente	17	19,5
	De acuerdo	53	60,9
	Muy de acuerdo	10	11,5
	Total	87	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Gráfico 2. Conocimiento institucional



Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Análisis e interpretación de la tabla 4:

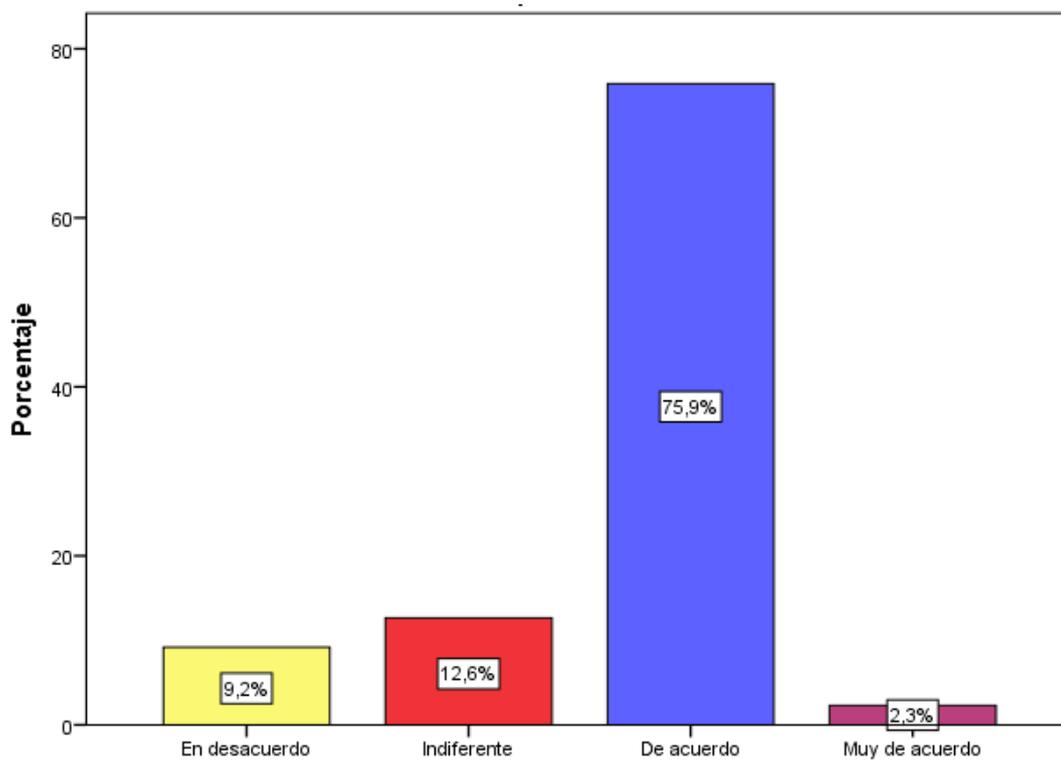
La tabla 4, muestra que el 2,3% de los encuestados, se encuentra “muy en desacuerdo”, en que conocen la misión y visión de la UGEL Tacna, el 5,7% “en desacuerdo”, el 19,5% “indiferente”, el 60,9% “de acuerdo” y el 11,5% “muy de acuerdo”.

Se puede concluir que el 72,4% de los encuestados, manifiestan estar de acuerdo, con referencia al conocimiento de la misión y visión de la UGEL Tacna, porcentaje mayor al 50%, por lo que el nivel es alto.

Tabla 5. Medios internos de comunicación escritos

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	En desacuerdo	8	9,2
	Indiferente	11	12,6
	De acuerdo	66	75,9
	Muy de acuerdo	2	2,3
Total		87	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Gráfico 3. Medios internos de comunicación escritos

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Análisis e interpretación de la tabla 5:

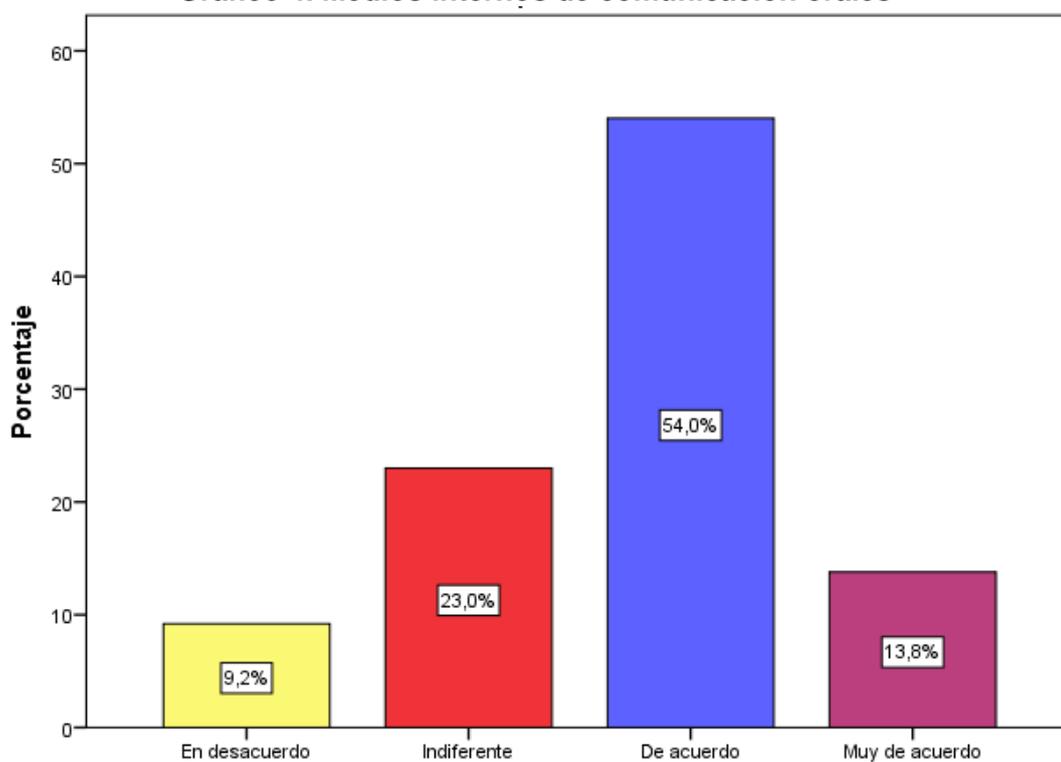
La tabla 5, muestra que el 9,2% de los encuestados, se encuentra “en desacuerdo”, en que los medios internos de comunicación escritos utilizados en la UGEL Tacna son adecuados, el 12,6% “indiferente”, el 75,9% “de acuerdo” y el 2,3% “muy de acuerdo”.

Se puede concluir que el 78,2% de los encuestados, manifiestan estar de acuerdo, con referencia a que los medios internos de comunicación escritos utilizados en la UGEL Tacna son adecuados, porcentaje mayor al 50%, por lo que el nivel es alto.

Tabla 6. Medios internos de comunicación orales

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	En desacuerdo	8	9,2
	Indiferente	20	23,0
	De acuerdo	47	54,0
	Muy de acuerdo	12	13,8
Total		87	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Gráfico 4. Medios internos de comunicación orales

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Análisis e interpretación de la tabla 6:

La tabla 6, muestra que el 9,2% de los encuestados, se encuentra “en desacuerdo”, en que los medios internos de comunicación orales en la UGEL Tacna son frecuentes, el 23,0% “indiferente”, el 54,0% “de acuerdo” y el 13,8% “muy de acuerdo”.

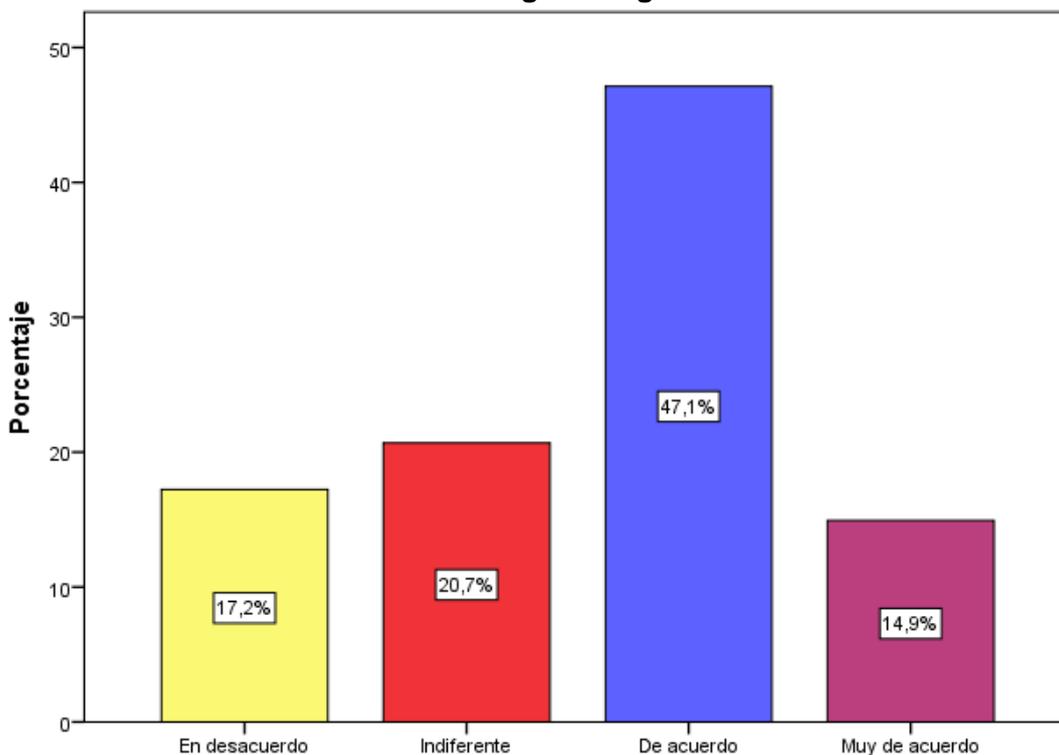
Se puede concluir que el 67,8% de los encuestados, manifiestan estar de acuerdo, con referencia a la utilización frecuente de los medios internos de comunicación orales en la UGEL Tacna, porcentaje mayor al 50%, por lo que el nivel es alto.

Tabla 7. Integración general

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	En desacuerdo	15	17,2
	Indiferente	18	20,7
	De acuerdo	41	47,1
	Muy de acuerdo	13	14,9
Total		87	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Gráfico 5. Integración general



Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Análisis e interpretación de la tabla 7:

La tabla 7, muestra que el 17,2% de los encuestados, se encuentra “en desacuerdo”, en que la UGEL Tacna promueve la integración general del personal, el 20,7% “indiferente”, el 47,1% “de acuerdo” y el 14,9% “muy de acuerdo”.

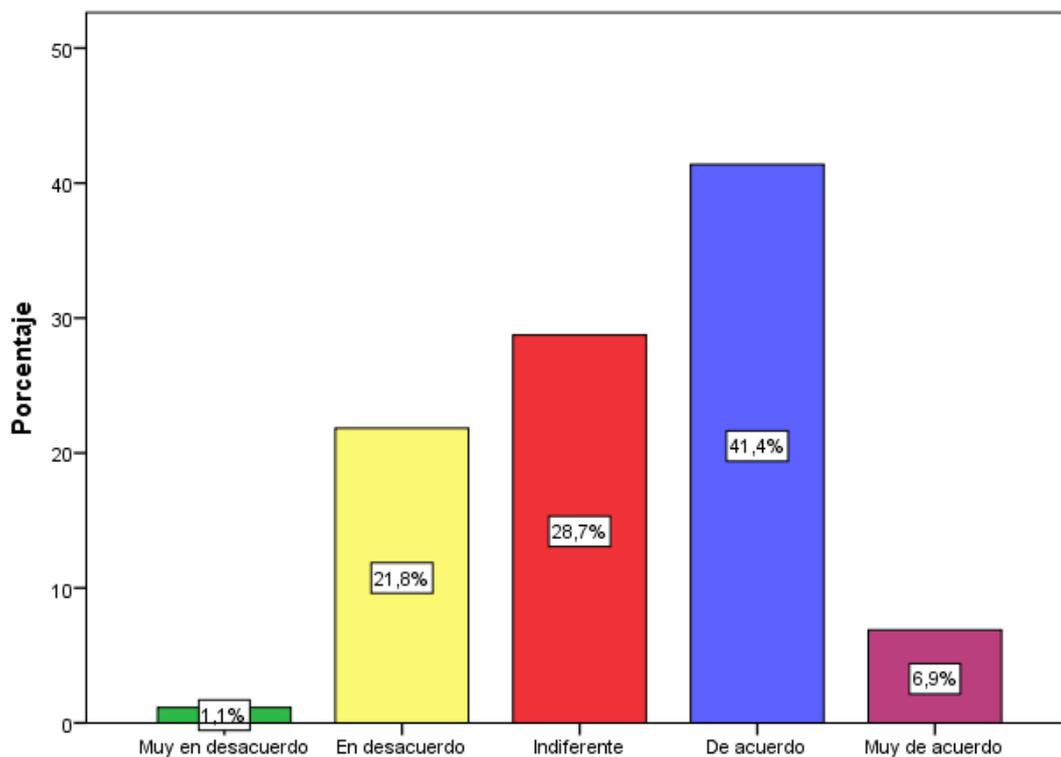
Se puede concluir que el 62,0% de los encuestados, manifiestan estar de acuerdo, con referencia a que la UGEL Tacna, promueve la integración general del personal con actividades como cumpleaños y aniversarios, porcentaje mayor al 50%, por lo que el nivel es alto.

Tabla 8. Reconocimientos

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy en desacuerdo	1	1,1
	En desacuerdo	19	21,8
	Indiferente	25	28,7
	De acuerdo	36	41,4
	Muy de acuerdo	6	6,9
	Total	87	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Gráfico 6. Reconocimientos



Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Análisis e interpretación de la tabla 8:

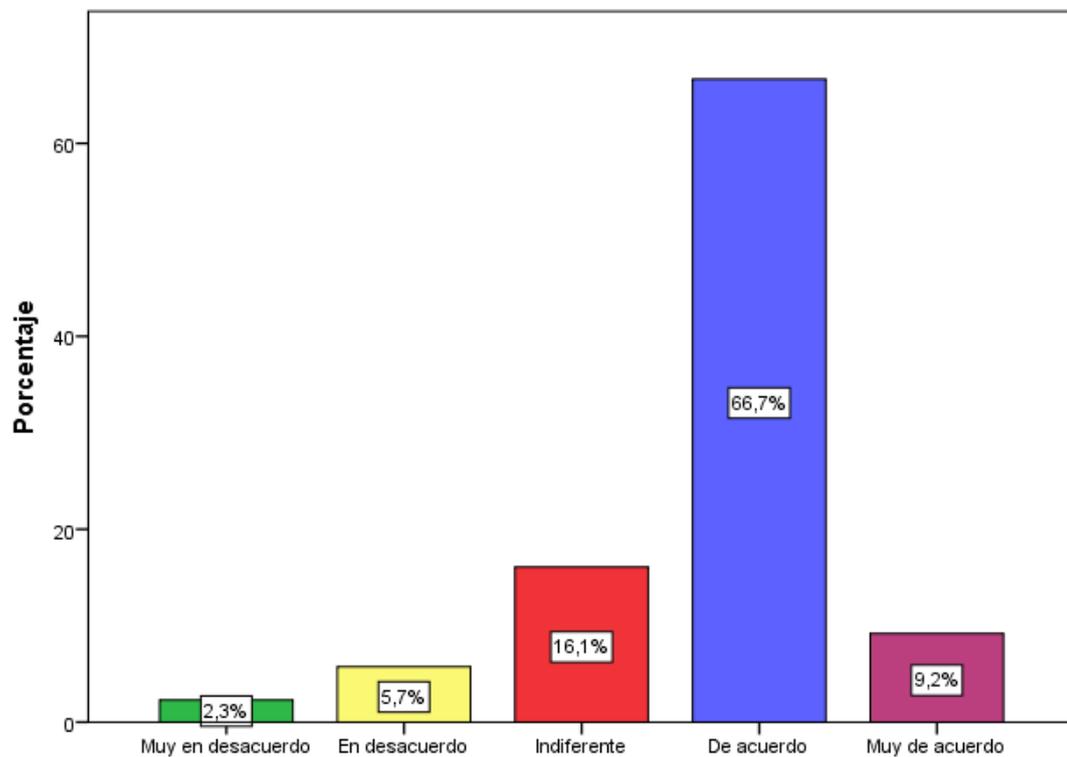
La tabla 8, muestra que el 1,1% de los encuestados, se encuentra “muy en desacuerdo”, en que la UGEL Tacna, otorga reconocimientos, el 21,8% “en desacuerdo”, el 28,7% “indiferente”, el 41,4% “de acuerdo” y el 6,9% “muy de acuerdo”.

Se puede concluir que el 51,6% de los encuestados, manifiestan estar en desacuerdo, con referencia, a que la UGEL Tacna otorga reconocimientos a sus trabajadores, porcentaje mayor al 50%, por lo que el nivel es alto moderado, de desaprobación.

Tabla 9. Comunicación de la gerencia

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Muy en desacuerdo	2	2,3
En desacuerdo	5	5,7
Indiferente	14	16,1
De acuerdo	58	66,7
Muy de acuerdo	8	9,2
Total	87	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Gráfico 7. Comunicación de la gerencia

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Análisis e interpretación de la tabla 9:

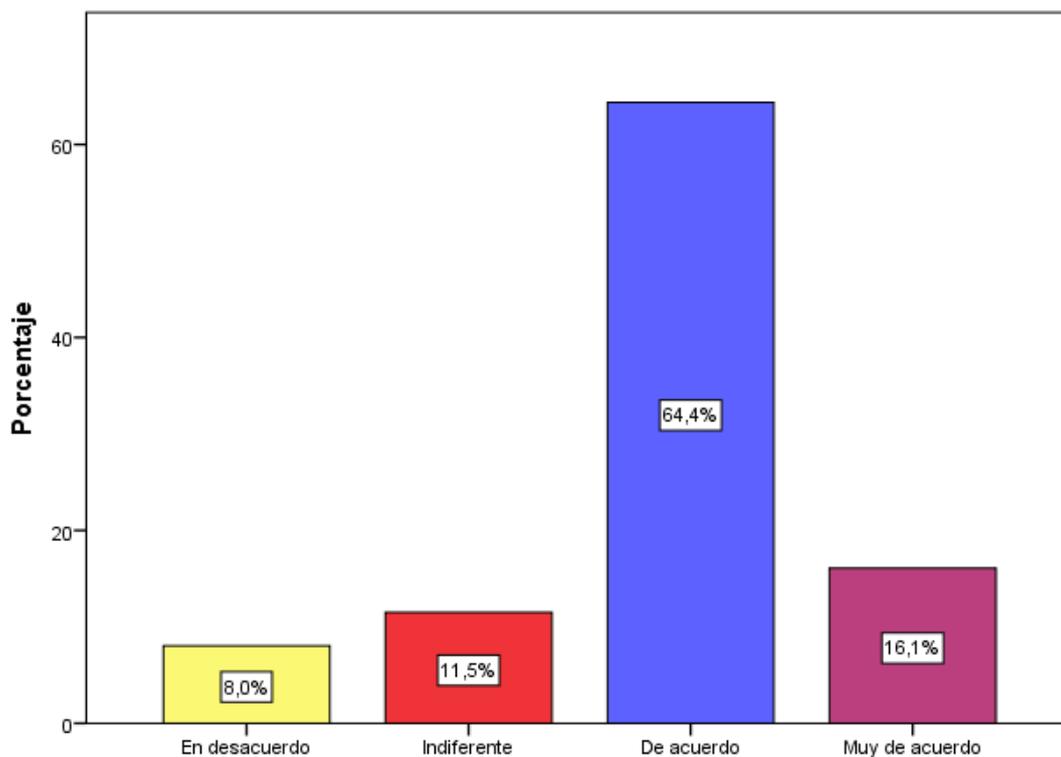
La tabla 9, muestra que el 2,3% de los encuestados, se encuentra “muy en desacuerdo”, en que la comunicación de la Dirección de la UGEL Tacna, hacia el personal es adecuada, el 5,7% “en desacuerdo”, el 16,1% “indiferente”, el 66,7% “de acuerdo” y el 9,2% “muy de acuerdo”.

Se puede concluir que el 75,9% de los encuestados, manifiestan estar de acuerdo, en que la comunicación de la Dirección con sus trabajadores en la UGEL Tacna es la adecuada, porcentaje mayor al 50%, por lo que el nivel es alto.

Tabla 10. Comunicación de los subalternos

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	En desacuerdo	7	8,0
	Indiferente	10	11,5
	De acuerdo	56	64,4
	Muy de acuerdo	14	16,1
	Total	87	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Gráfico 8. Comunicación de los subalternos

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Análisis e interpretación de la tabla 10:

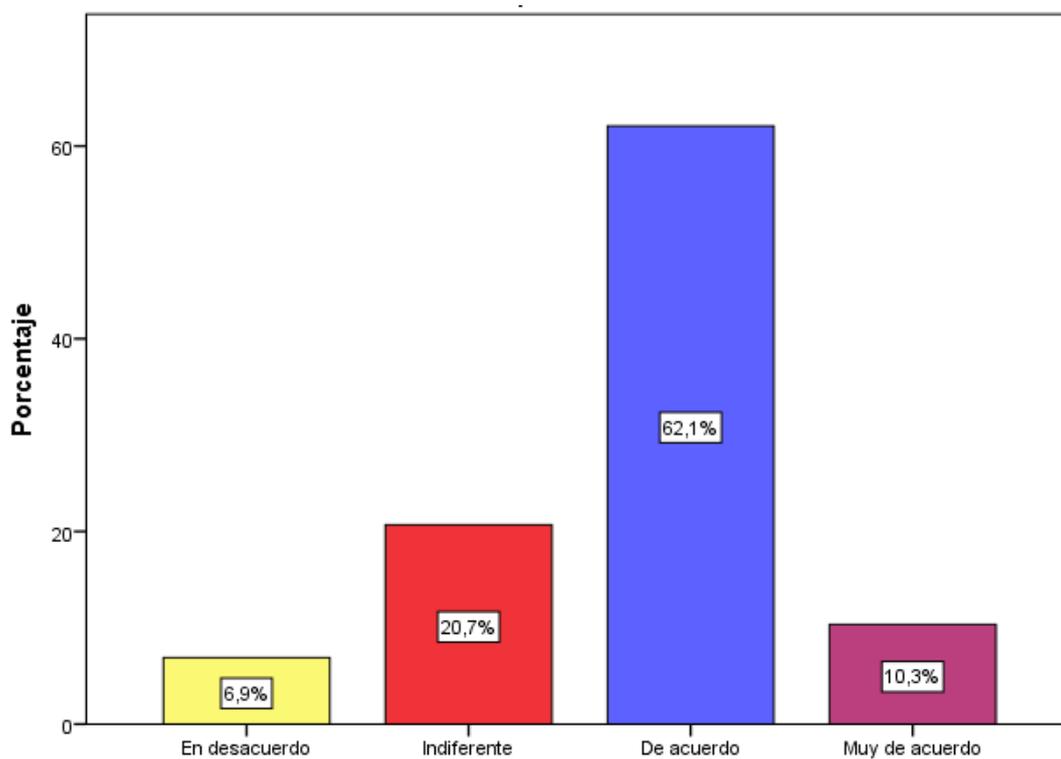
La tabla 10, muestra que el 8,0% de los encuestados, se encuentra “en desacuerdo”, en que la comunicación subordinado-superior es frecuente y clara en la UGEL Tacna, el 11,5% “indiferente”, el 64,4% “de acuerdo” y el 16,1% “muy de acuerdo”.

Se puede concluir que el 80,5% de los encuestados, manifiestan estar de acuerdo, en que la comunicación subordinado-superior es frecuente y clara en la UGEL Tacna, siendo positiva esta percepción para la organización; porcentaje mayor al 50%, por lo que el nivel es alto.

Tabla 11. Comunicación de los supervisores

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	En desacuerdo	6	6,9
	Indiferente	18	20,7
	De acuerdo	54	62,1
	Muy de acuerdo	9	10,3
	Total	87	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Gráfico 9. Comunicación de los supervisores

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Análisis e interpretación de la tabla 11:

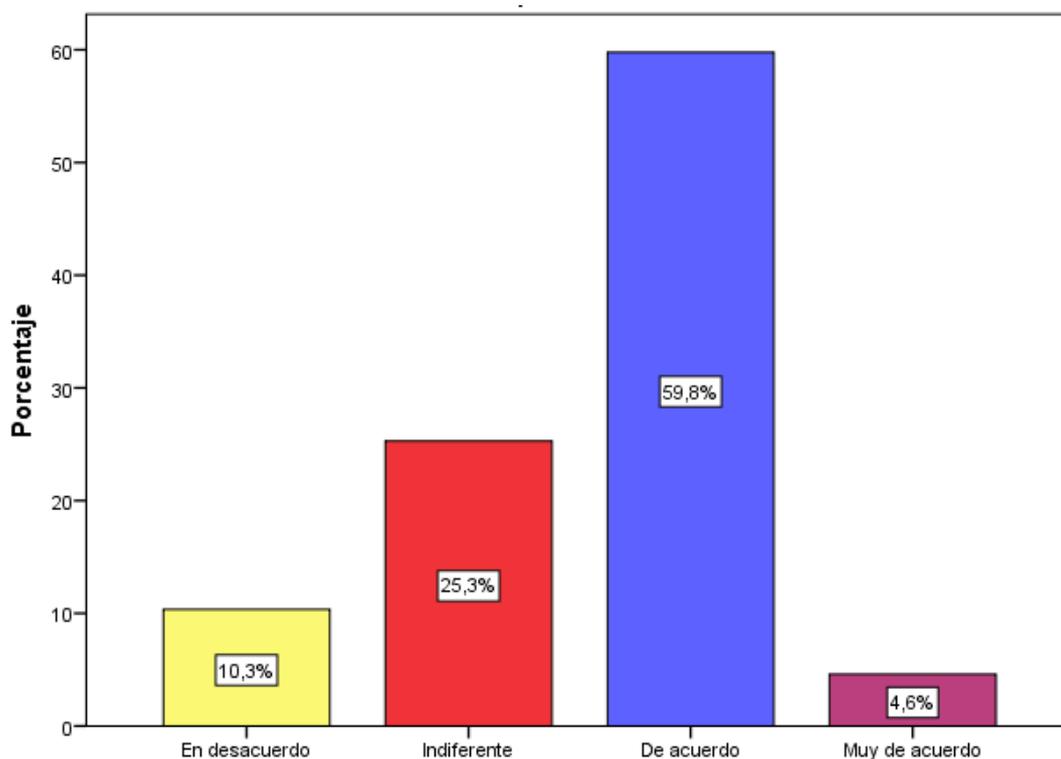
La tabla 11, muestra que el 6,9% de los encuestados, se encuentra “en desacuerdo”, en que la comunicación superior-subordinado es frecuente y clara en la UGEL Tacna, el 20,7% “indiferente”, el 62,1% “de acuerdo” y el 10,3% “muy de acuerdo”.

Se puede concluir que el 72,4% de los encuestados, manifiestan estar de acuerdo, en que la comunicación superior-subordinado es frecuente y clara en la UGEL Tacna, lo que muestra una situación favorable para la organización, porcentaje mayor al 50%, por lo que el nivel es alto.

Tabla 12. Comunicación interdepartamental

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	En desacuerdo	9	10,3
	Indiferente	22	25,3
	De acuerdo	52	59,8
	Muy de acuerdo	4	4,6
Total		87	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Gráfico 10. Comunicación interdepartamental

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Análisis e interpretación de la tabla 12:

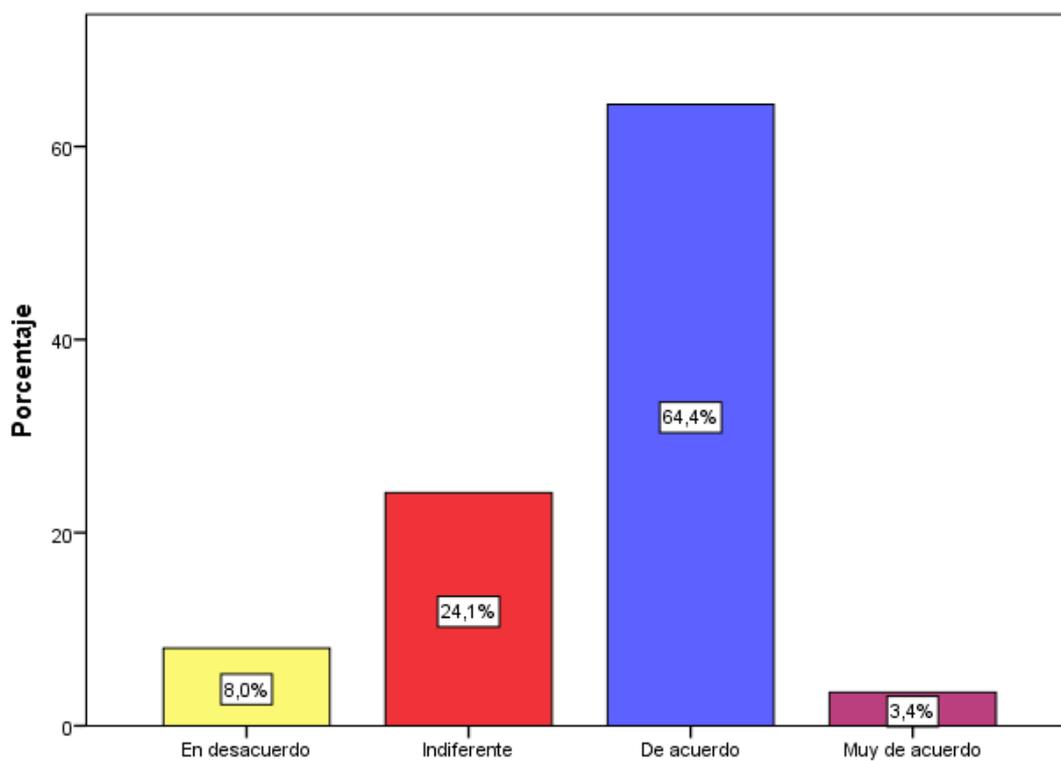
La tabla 12, muestra que el 10,3% de los encuestados, se encuentra “en desacuerdo”, en que la comunicación entre las áreas de la UGEL Tacna es frecuente y clara, el 25,3% “indiferente”, el 59,8% “de acuerdo” y el 4,6% “muy de acuerdo”.

Se puede concluir que el 64,4% de los encuestados, manifiestan estar de acuerdo, con referencia a que la comunicación entre las áreas de la UGEL Tacna es frecuente y clara, lo que favorece a la institución, porcentaje mayor al 50%, por lo que el nivel es alto.

Tabla 13. Comunicación entre empleados

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	En desacuerdo	7	8,0
	Indiferente	21	24,1
	De acuerdo	56	64,4
	Muy de acuerdo	3	3,4
	Total	87	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Gráfico 11. Comunicación entre empleados

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Análisis e interpretación de la tabla 13:

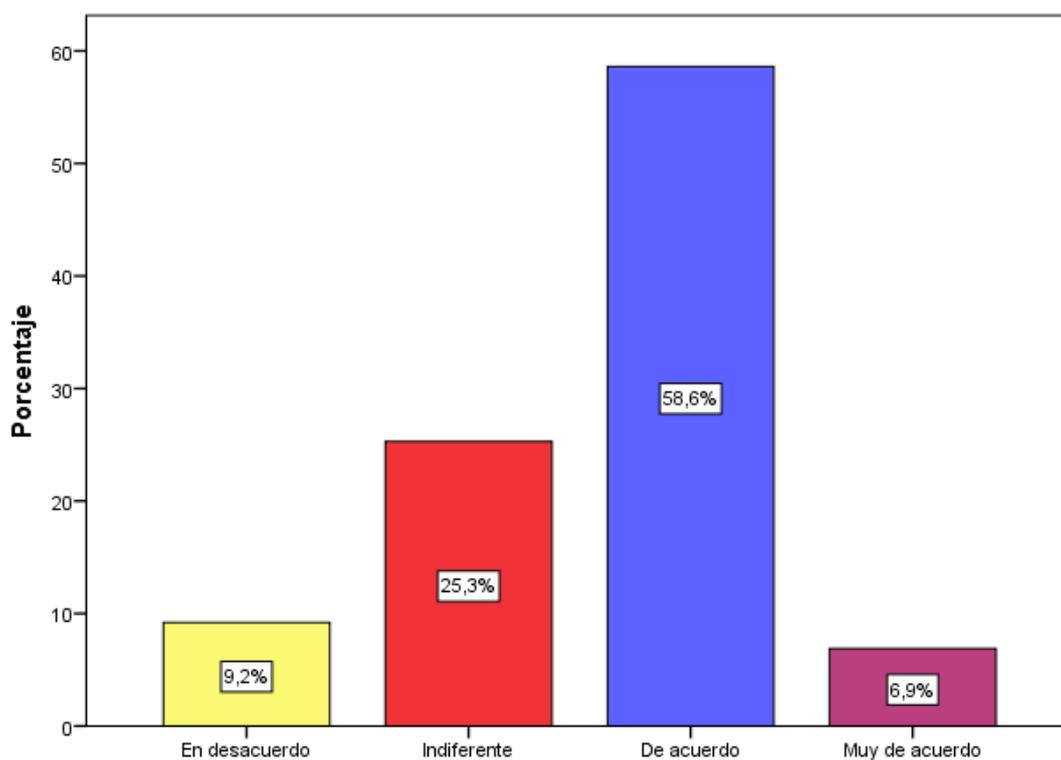
La tabla 13, muestra que el 8,0% de los encuestados, se encuentra “en desacuerdo”, en que la comunicación entre los trabajadores de la UGEL Tacna es fluida, el 24,1% “indiferente”, el 64,4% “de acuerdo” y el 3,4% “muy de acuerdo”.

Se puede concluir que el 67,8% de los encuestados, manifiestan estar de acuerdo, con referencia, a que los trabajadores de la UGEL Tacna se comunican con fluidez, porcentaje mayor al 50%, por lo que el nivel es alto.

Tabla 14. Satisfacción general con la comunicación

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	En desacuerdo	8	9,2
	Indiferente	22	25,3
	De acuerdo	51	58,6
	Muy de acuerdo	6	6,9
Total		87	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Gráfico 12. Satisfacción general con la comunicación

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Análisis e interpretación de la tabla 14:

La tabla 14, muestra que el 9,2% de los encuestados, se encuentra “en desacuerdo”, en que se sienten satisfechos con la comunicación interna de la UGEL Tacna, el 25,3% “indiferente”, el 58,6% “de acuerdo” y el 6,9% “muy de acuerdo”.

Se puede concluir que el 65,5% de los encuestados, manifiestan estar de acuerdo, en referencia a la satisfacción de la comunicación interna en la UGEL Tacna, siendo este porcentaje, mayor al 50%, por lo que el nivel es alto.

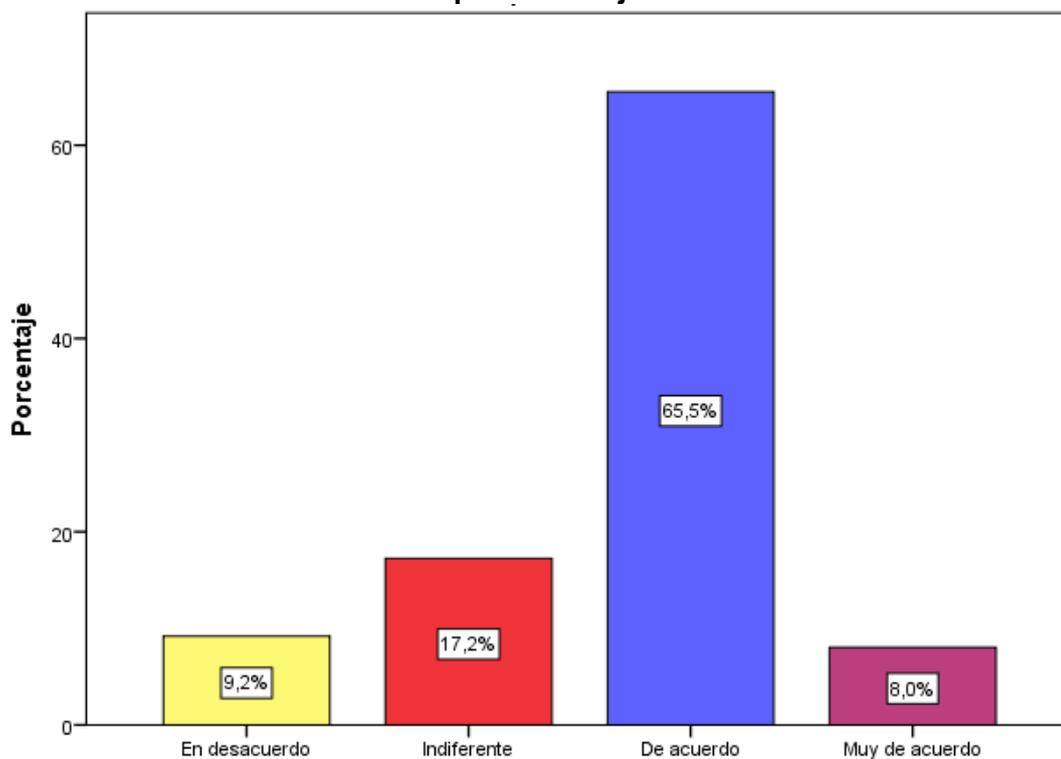
4.2.2 Resultados de la variable “Trabajo en equipo”

Tabla 15. Compartir un objetivo en común

	Frecuencia	Porcentaje
Válido En desacuerdo	8	9,2
Indiferente	15	17,2
De acuerdo	57	65,5
Muy de acuerdo	7	8,0
Total	87	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Gráfico 13. Compartir un objetivo en común



Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Análisis e interpretación de la tabla 15:

La tabla 15, muestra que el 9,2% de los encuestados, se encuentra “en desacuerdo”, en que los trabajadores de la UGEL Tacna muestran entusiasmo por lograr un objetivo, el 17,2% “indiferente”, el 65,5% “de acuerdo” y el 8,0% “muy de acuerdo”.

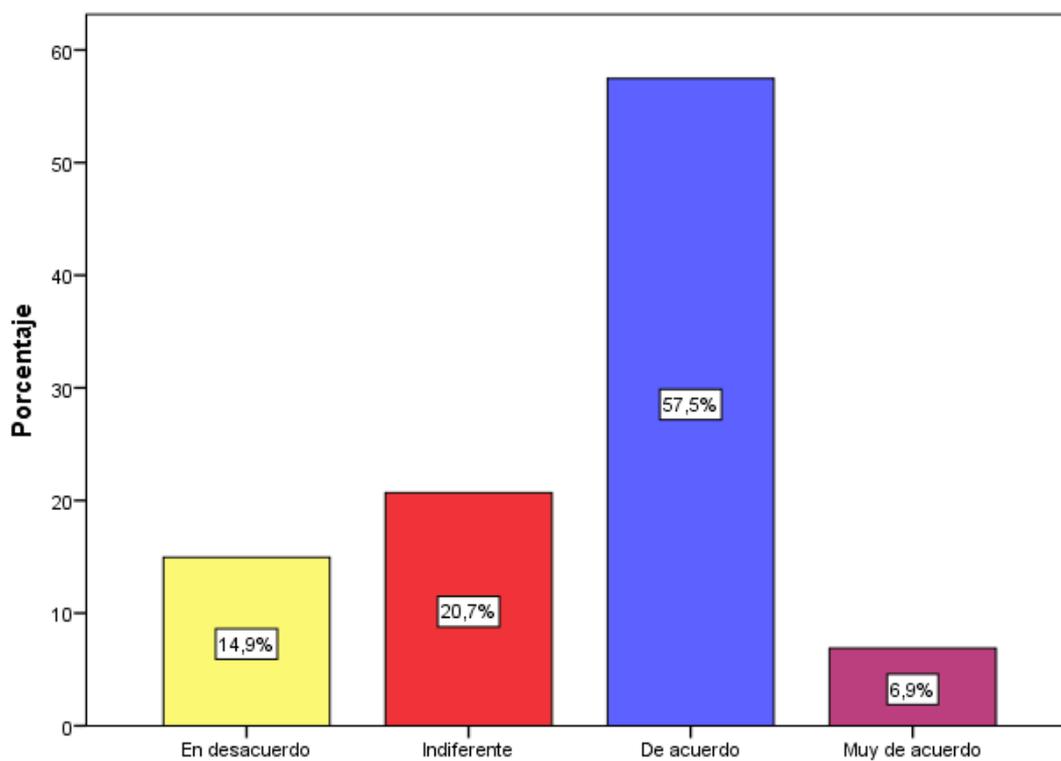
Se puede concluir que el 73,5% de los encuestados, manifiestan estar de acuerdo, en que los trabajadores de la UGEL Tacna, muestran entusiasmo por alcanzar un objetivo en común, porcentaje mayor al 50%, por lo que el nivel es alto.

Tabla 16. Liderazgo

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	En desacuerdo	13	14,9
	Indiferente	18	20,7
	De acuerdo	50	57,5
	Muy de acuerdo	6	6,9
Total		87	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Gráfico 14. Liderazgo



Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Análisis e interpretación de la tabla 16:

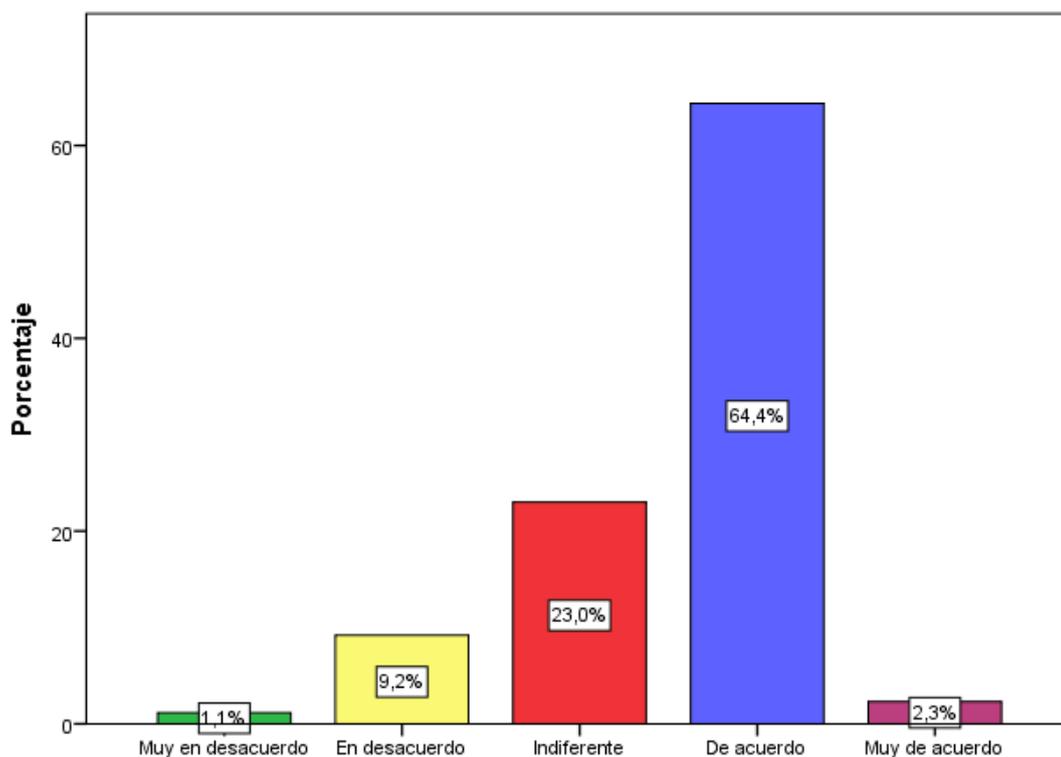
La tabla 16, muestra que el 14,9% de los encuestados, se encuentra “en desacuerdo”, en que el liderazgo que se aplica en la UGEL Tacna es el adecuado, el 20,7% “indiferente”, el 57,5% “de acuerdo” y el 6,9% “muy de acuerdo”.

Se puede concluir que el 64,4% de los encuestados, manifiestan estar de acuerdo, en referencia, a que el estilo de liderazgo que se aplica en la UGEL Tacna es el adecuado, lo que se constituye en un factor importante, siendo este porcentaje mayor al 50%, por lo que el nivel es alto.

Tabla 17. División de funciones y responsabilidades

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy en desacuerdo	1	1,1
	En desacuerdo	8	9,2
	Indiferente	20	23,0
	De acuerdo	56	64,4
	Muy de acuerdo	2	2,3
	Total	87	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Gráfico 15. División de funciones y responsabilidades

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Análisis e interpretación de la tabla 17:

La tabla 17, muestra que el 1,1% de los encuestados, se encuentra “muy en desacuerdo”, en que la división de funciones y responsabilidades en la UGEL Tacna es equilibrado, el 9,2% “en desacuerdo”, el 23,0% “indiferente”, el 64,4% “de acuerdo” y el 2,3% “muy de acuerdo”.

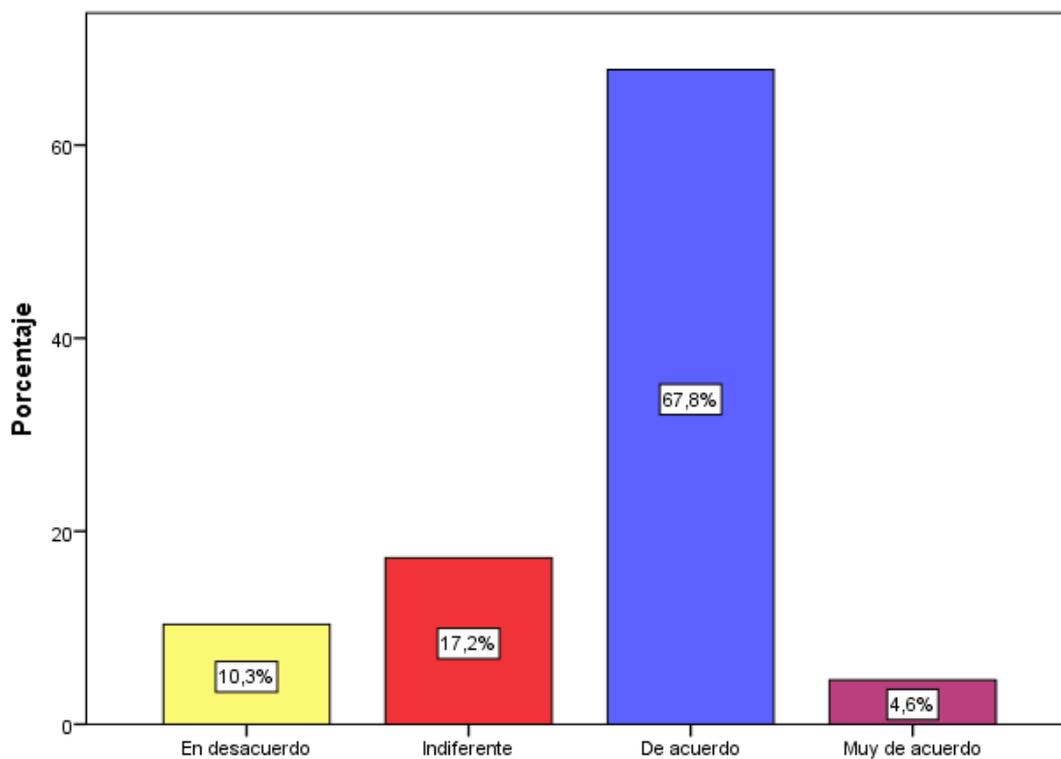
Se puede concluir que el 66,7% de los encuestados, manifiestan estar de acuerdo, en que la división de funciones y responsabilidades en la UGEL Tacna es equilibrado, lo que se constituye en una fortaleza para la Institución, siendo este porcentaje mayor al 50%, por lo que el nivel es alto.

Tabla 18. Indicadores de progreso

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	En desacuerdo	9	10,3
	Indiferente	15	17,2
	De acuerdo	59	67,8
	Muy de acuerdo	4	4,6
Total		87	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Gráfico 16. Indicadores de progreso



Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Análisis e interpretación de la tabla 18:

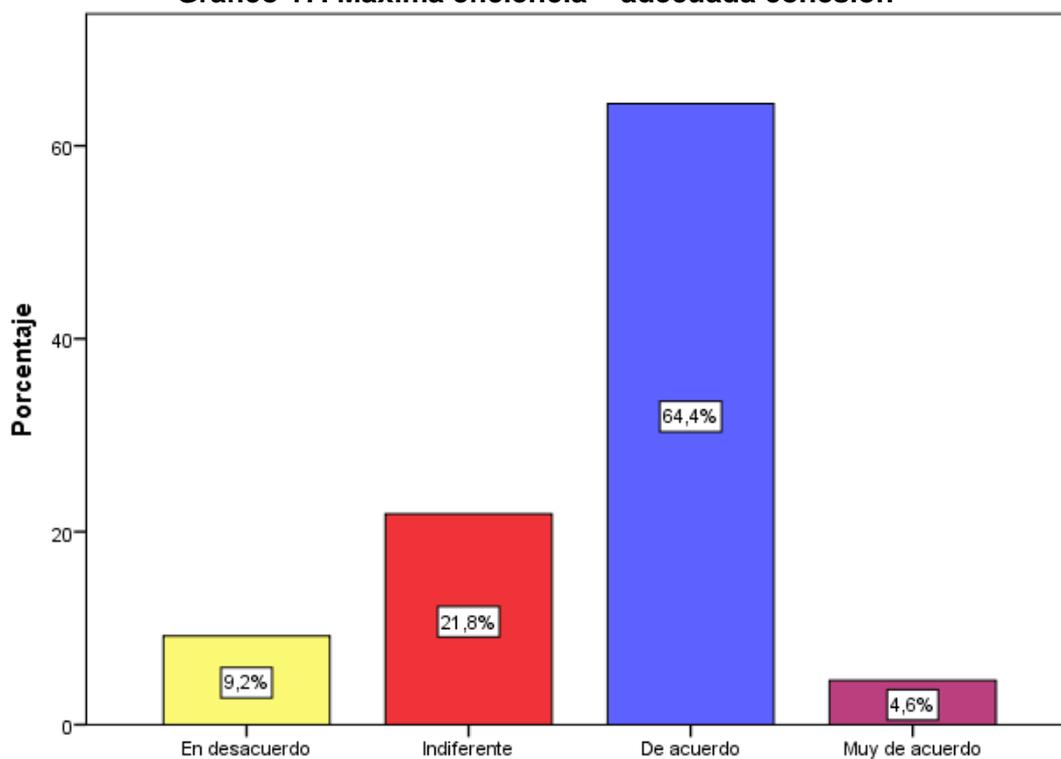
La tabla 18, muestra que el 10,3% de los encuestados, se encuentra “en desacuerdo”, en que los indicadores de progreso de la UGEL Tacna son claros, el 17,2% “indiferente”, el 67,8% “de acuerdo” y el 4,6% “muy de acuerdo”.

Se puede concluir que el 72,4% de los encuestados, manifiestan estar de acuerdo, con referencia, a que los indicadores y metas que se fijan en la UGEL Tacna son claros y entendibles, siendo este, porcentaje mayor al 50%, por lo que el nivel es alto.

Tabla 19. Máxima eficiencia – adecuada cohesión

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	En desacuerdo	8	9,2
	Indiferente	19	21,8
	De acuerdo	56	64,4
	Muy de acuerdo	4	4,6
Total		87	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Gráfico 17. Máxima eficiencia – adecuada cohesión

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Análisis e interpretación de la tabla 19:

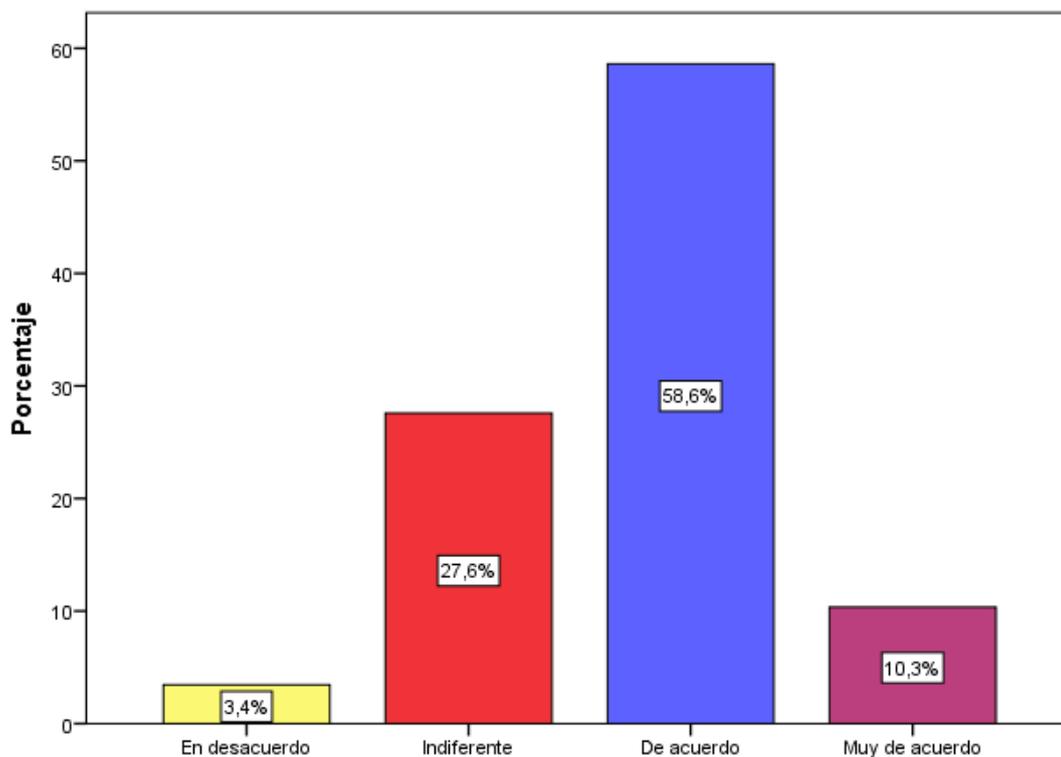
La tabla 19, muestra que el 9,2% de los encuestados, se encuentra “en desacuerdo”, en que los trabajadores de la UGEL Tacna, muestran máxima eficiencia y adecuada cohesión, el 21,8% “indiferente”, el 64,4% “de acuerdo” y el 4,6% “muy de acuerdo”.

Se puede concluir que el 69,0% de los encuestados, manifiestan estar de acuerdo, con referencia a que los trabajadores de la UGEL Tacna, muestran eficiencia y adecuada cohesión en su Institución, lo que favorece el desempeño, siendo este porcentaje, mayor al 50%, por lo que el nivel es alto.

Tabla 20. Potenciar el sentido de pertinencia

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	En desacuerdo	3	3,4
	Indiferente	24	27,6
	De acuerdo	51	58,6
	Muy de acuerdo	9	10,3
	Total	87	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Gráfico 18. Potenciar el sentido de pertinencia

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Análisis e interpretación de la tabla 20:

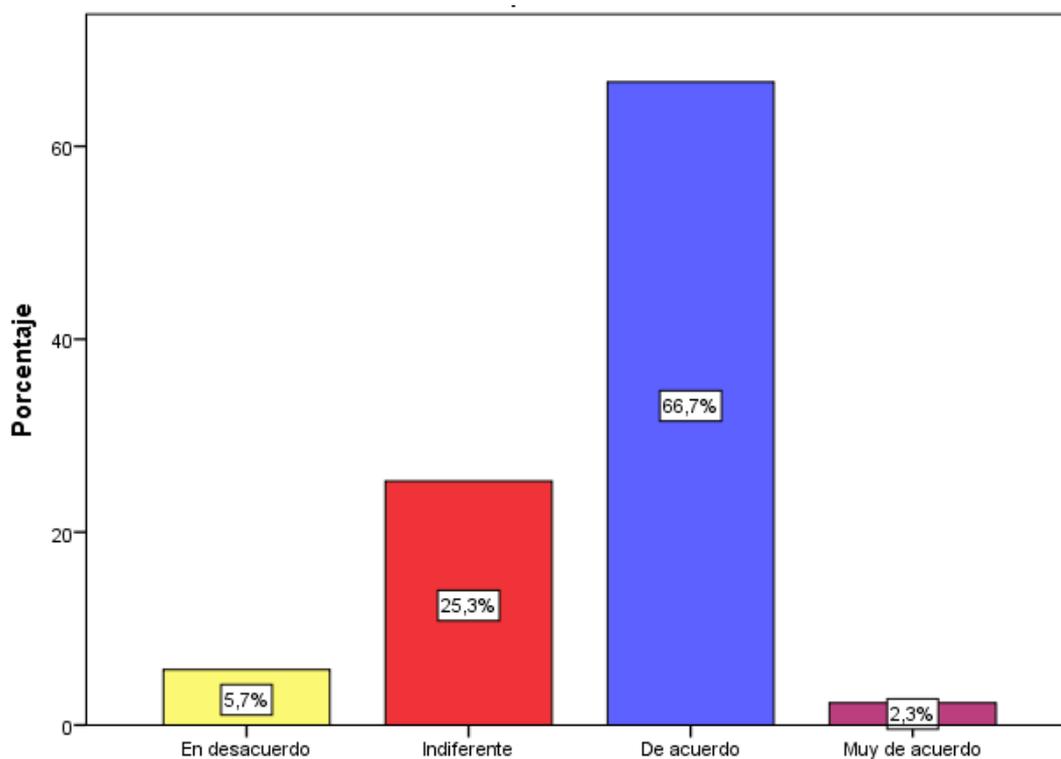
La tabla 20, muestra que el 3,4% de los encuestados, se encuentra “en desacuerdo”, en que los trabajadores demuestran sentido de pertinencia hacia la UGEL Tacna, el 27,6% “indiferente”, el 58,6% “de acuerdo” y el 10,3% “muy de acuerdo”.

Se puede concluir que el 68,9% de los encuestados, manifiestan estar de acuerdo, en referencia, a que los trabajadores muestran identificación hacia la UGEL Tacna, es decir, sentido de pertinencia, siendo este resultado, mayor al 50%, por lo que el nivel es alto.

Tabla 21. Cooperación e interdependencia

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	En desacuerdo	5	5,7
	Indiferente	22	25,3
	De acuerdo	58	66,7
	Muy de acuerdo	2	2,3
Total		87	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Gráfico 19. Cooperación e interdependencia

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Análisis e interpretación de la tabla 21:

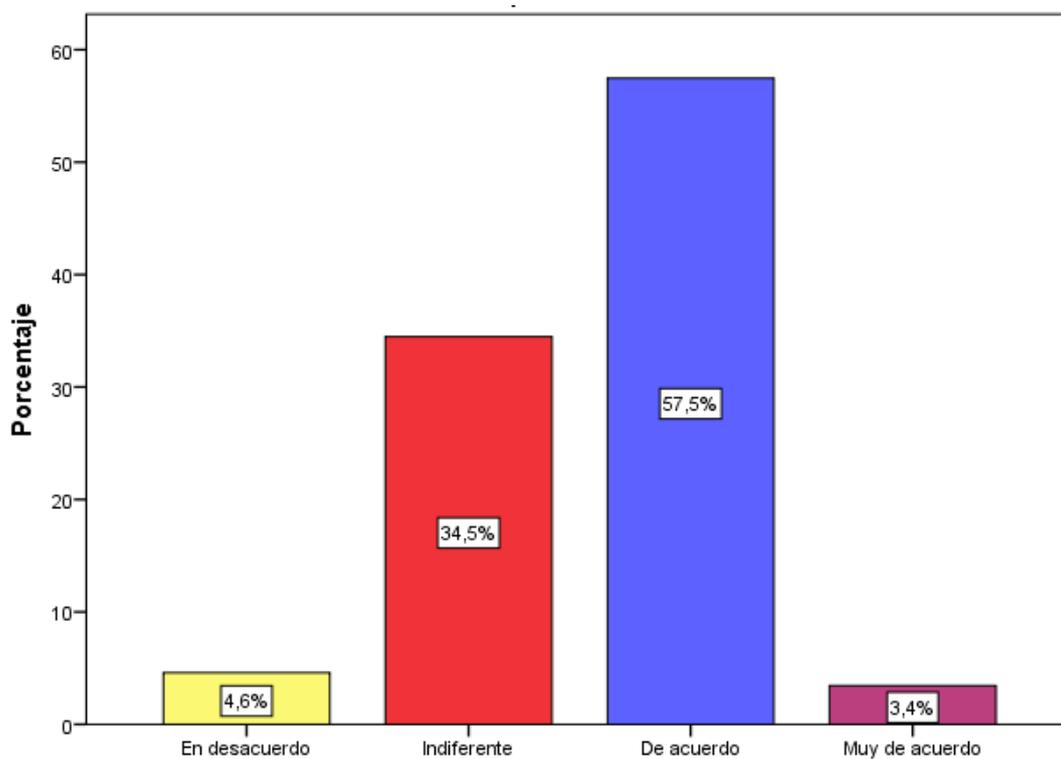
La tabla 21, muestra que el 5,7% de los encuestados, se encuentra “en desacuerdo”, en que los trabajadores de la UGEL Tacna, demuestran cooperación e interdependencia en sus funciones, el 25,3% “indiferente”, el 66,7% “de acuerdo” y el 2,3% “muy de acuerdo”.

Se puede concluir que el 69,0% de los encuestados, manifiestan estar de acuerdo, en que los trabajadores de la UGEL Tacna, muestran cooperación e interdependencia, al realizar sus labores, siendo este porcentaje, mayor al 50%, el nivel es alto.

Tabla 22. Comunicación y relación fluida

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	En desacuerdo	4	4,6
	Indiferente	30	34,5
	De acuerdo	50	57,5
	Muy de acuerdo	3	3,4
Total		87	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Gráfico 20. Comunicación y relación fluida

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Análisis e interpretación de la tabla 22:

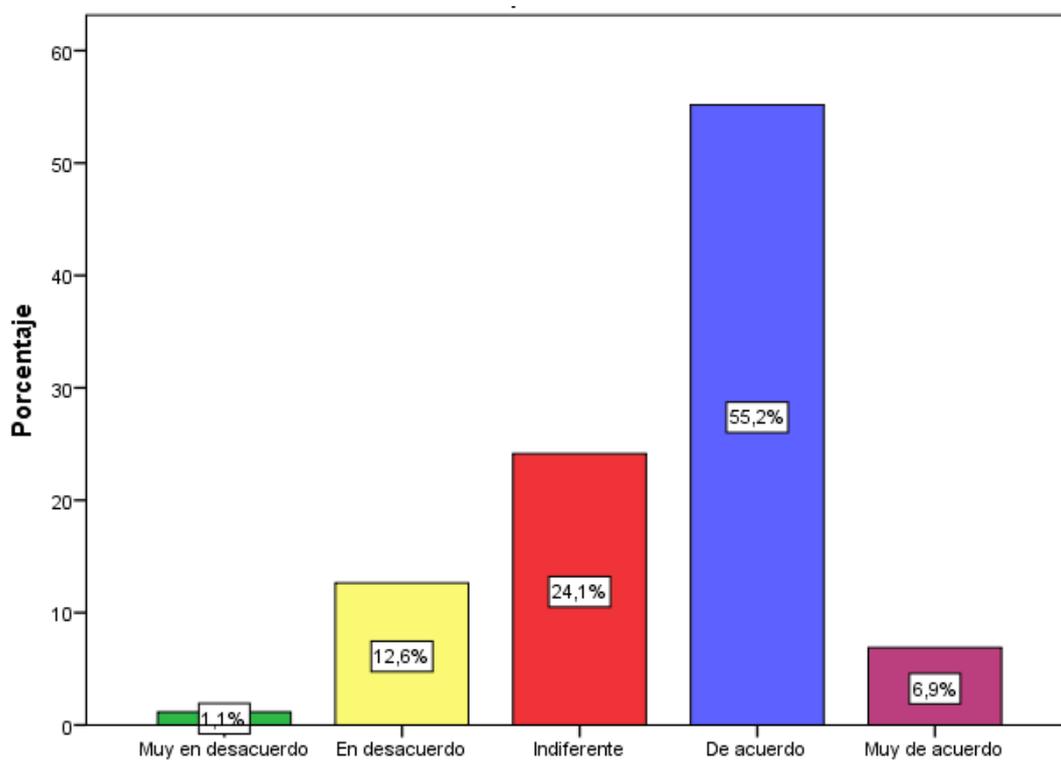
La tabla 22, muestra que el 4,6% de los encuestados, se encuentra “en desacuerdo”, en que, la comunicación y relación es fluida entre los integrantes del equipo de la UGEL Tacna, el 34,5% “indiferente”, el 57,5% “de acuerdo” y el 3,4% “muy de acuerdo”.

Se puede concluir que el 60,9% de los encuestados, manifiestan estar de acuerdo, en que la comunicación y la relación entre los integrantes del equipo de trabajo, de la UGEL Tacna es fluida, porcentaje mayor al 50%, por lo que el nivel es alto.

Tabla 23. Compartir información y valores

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Muy en desacuerdo	1	1,1
En desacuerdo	11	12,6
Indiferente	21	24,1
De acuerdo	48	55,2
Muy de acuerdo	6	6,9
Total	87	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Gráfico 21. Compartir información y valores

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Análisis e interpretación de la tabla 23:

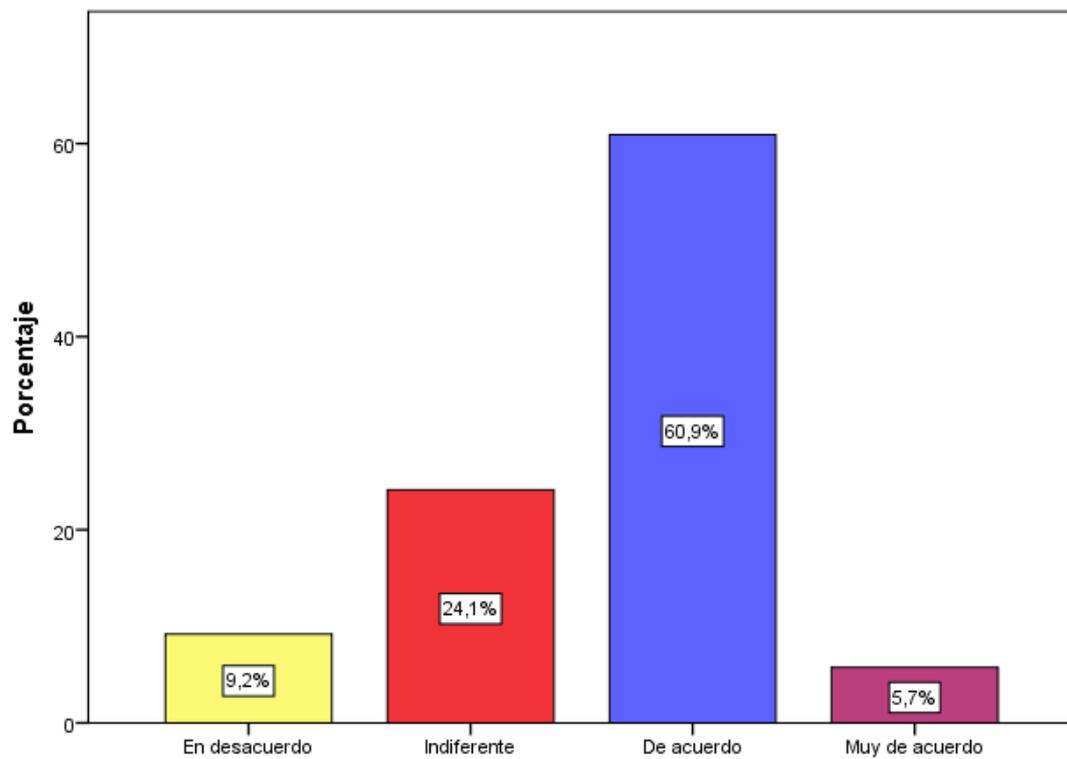
La tabla 23, muestra que el 1,1% de los encuestados, se encuentra “muy en desacuerdo”, en que, la disposición de los trabajadores de la UGEL Tacna, para compartir información y valores es el adecuado, el 12,6% “en desacuerdo”, el 24,1% “indiferente”, el 55,2% “de acuerdo” y el 6,9% “muy de acuerdo”.

Se puede concluir que el 62,1% de los encuestados, manifiestan estar de acuerdo, con referencia, a que la disposición de los trabajadores de la UGEL Tacna, para compartir información y valores es el adecuado, lo que favorece al trabajo en equipo, siendo este porcentaje mayor al 50%, el nivel es alto.

Tabla 24. Propiciar la participación

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	En desacuerdo	8	9,2
	Indiferente	21	24,1
	De acuerdo	53	60,9
	Muy de acuerdo	5	5,7
Total		87	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Gráfico 22. Propiciar la participación

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Análisis e interpretación de la tabla 24:

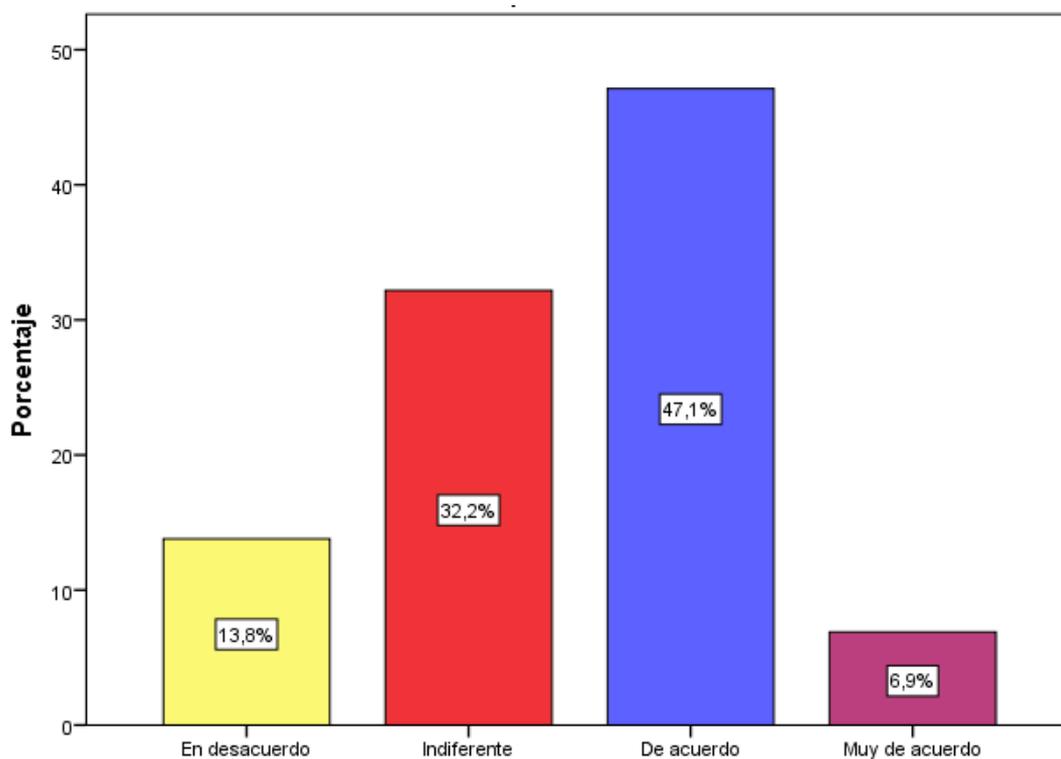
La tabla 24, muestra que el 9,2% de los encuestados, se encuentra “en desacuerdo”, en que, los trabajadores de la UGEL Tacna, propician la participación de sus compañeros de trabajo, en lo que se refiere a análisis de problemas y en la toma de decisiones, el 24,1% “indiferente”, el 60,9% “de acuerdo” y el 5,7% “muy de acuerdo”.

Se puede concluir que el 66,6% de los encuestados, manifiestan estar de acuerdo, con referencia a propiciar la participación de los compañeros de trabajo, al momento de analizar problemas y en la toma de decisiones en la UGEL Tacna, porcentaje mayor al 50%, por lo que el nivel es alto.

Tabla 25. Recordar el objetivo y motivar

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	En desacuerdo	12	13,8
	Indiferente	28	32,2
	De acuerdo	41	47,1
	Muy de acuerdo	6	6,9
	Total	87	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Gráfico 23. Recordar el objetivo y motivar

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Análisis e interpretación de la tabla 25:

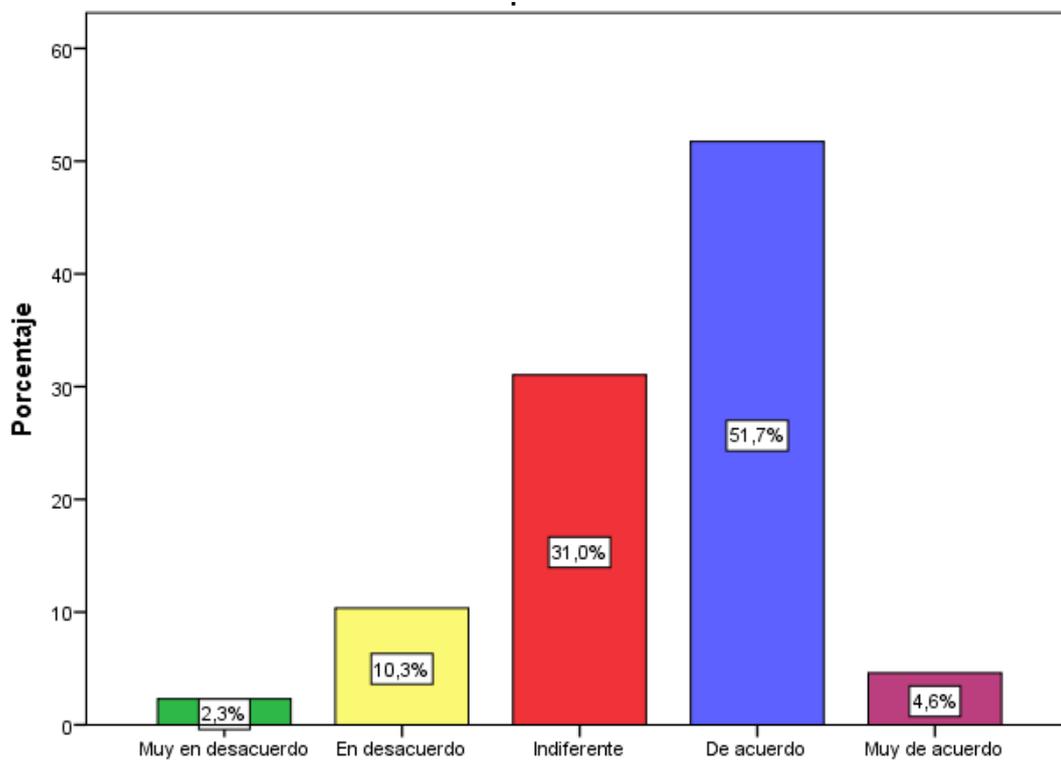
La tabla 25, muestra que el 13,8% de los encuestados, se encuentra “en desacuerdo”, en que, los trabajadores de la UGEL Tacna, se preocupan por recordar los objetivos y motivar a sus compañeros, el 32,2% “indiferente”, el 47,1% “de acuerdo” y el 6,9% “muy de acuerdo”.

Se puede concluir que el 54,0% de los encuestados, manifiestan estar de acuerdo, en que los trabajadores de la UGEL Tacna, muestran preocupación por recordarles los objetivos y motivar a sus compañeros, porcentaje mayor al 50%, por lo que el nivel es alto.

Tabla 26. Resolver obstáculos y atraer a los desorientados

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy en desacuerdo	2	2,3
	En desacuerdo	9	10,3
	Indiferente	27	31,0
	De acuerdo	45	51,7
	Muy de acuerdo	4	4,6
	Total	87	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Gráfico 24. Resolver obstáculos y atraer a los desorientados

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Análisis e interpretación de la tabla 26:

La tabla 26, muestra que el 2,3% de los encuestados, se encuentra “muy en desacuerdo”, en que, los trabajadores de la UGEL Tacna, se preocupan por resolver obstáculos y atraer a los trabajadores desorientados, el 10,3% “en desacuerdo”, el 31,0% “indiferente”, el 51,7% “de acuerdo” y el 4,6% “muy de acuerdo”.

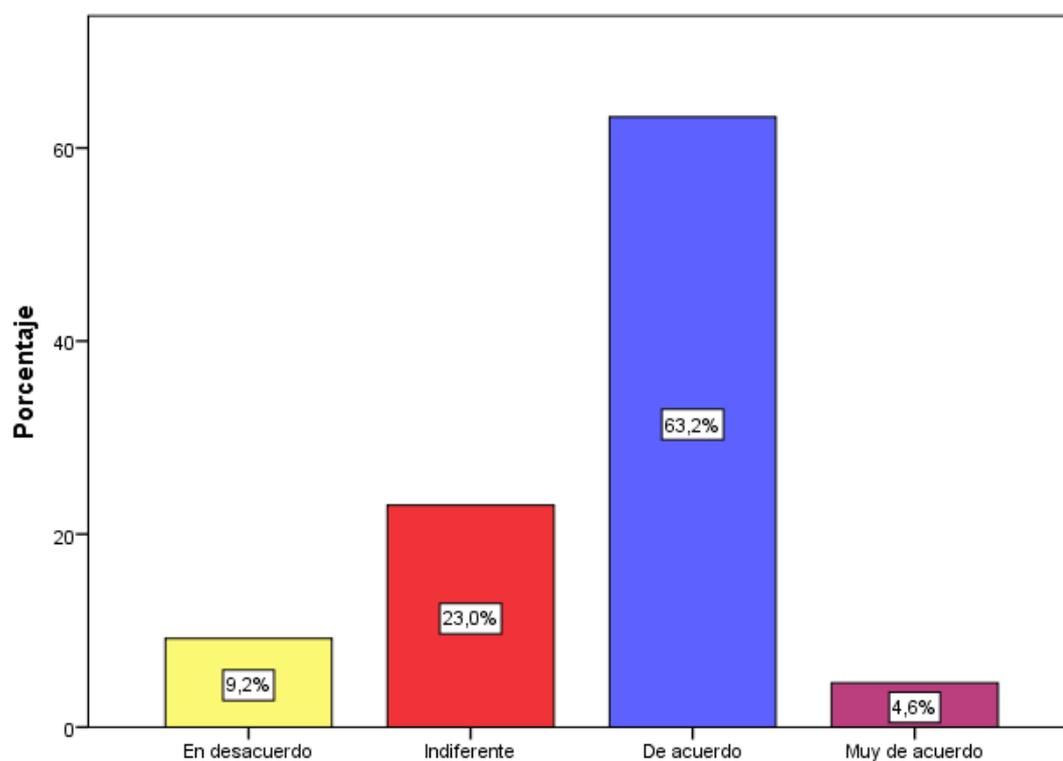
Se puede concluir que el 56,3% de los encuestados, manifiestan estar de acuerdo, en que los trabajadores de la UGEL Tacna, se preocupan por resolver obstáculos que se presentan en el trabajo y atraer a los trabajadores que pudieran estar desconcertados, porcentaje mayor al 50%, por lo que el nivel es alto.

Tabla 27. Medir y motivar el progreso

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	En desacuerdo	8	9,2
	Indiferente	20	23,0
	De acuerdo	55	63,2
	Muy de acuerdo	4	4,6
Total		87	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Gráfico 25. Medir y motivar el progreso



Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Análisis e interpretación de la tabla 27:

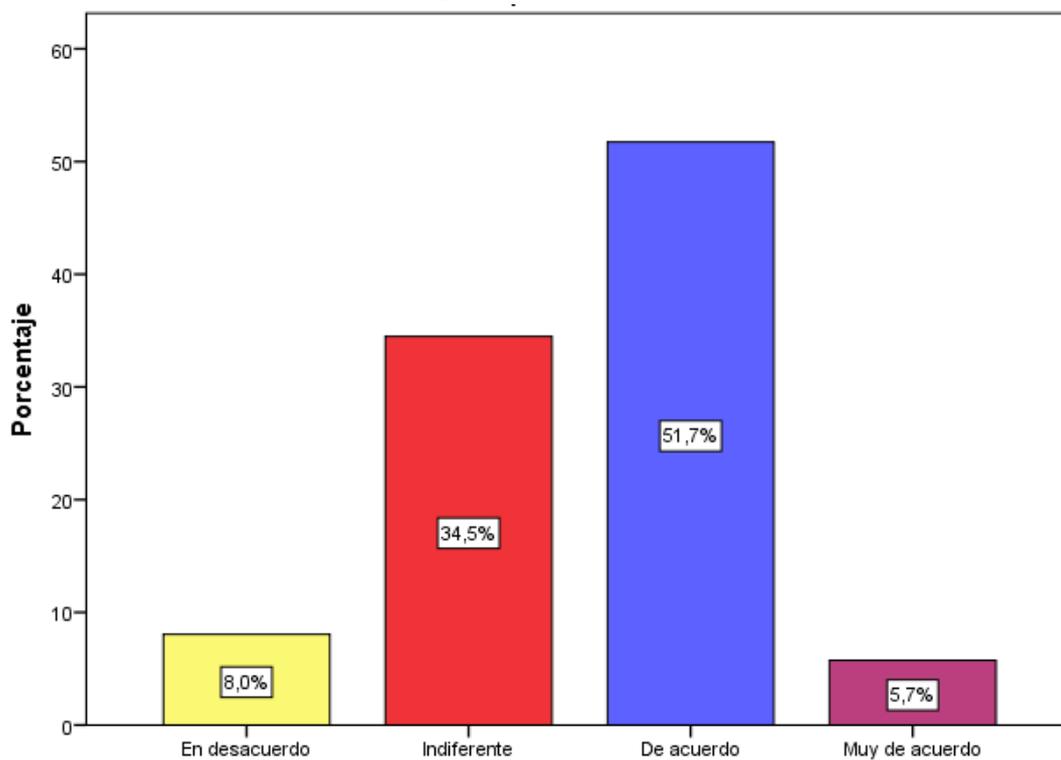
La tabla 27, muestra que el 9,2% de los encuestados, se encuentra “en desacuerdo”, en que, los trabajadores de la UGEL Tacna, muestran interés por medir el progreso de las funciones, el 23,0% “indiferente”, el 63,2% “de acuerdo” y el 4,6% “muy de acuerdo”.

Se puede concluir que el 67,8% de los encuestados, manifiestan estar de acuerdo, con referencia a que, los trabajadores de la UGEL Tacna, muestran un marcado interés en realizar la medición del progreso de sus funciones, siendo este porcentaje, mayor al 50%, el nivel es alto.

Tabla 28. Celebrar los éxitos

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	En desacuerdo	7	8,0
	Indiferente	30	34,5
	De acuerdo	45	51,7
	Muy de acuerdo	5	5,7
Total		87	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Gráfico 26. Celebrar los éxitos

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Análisis e interpretación de la tabla 28:

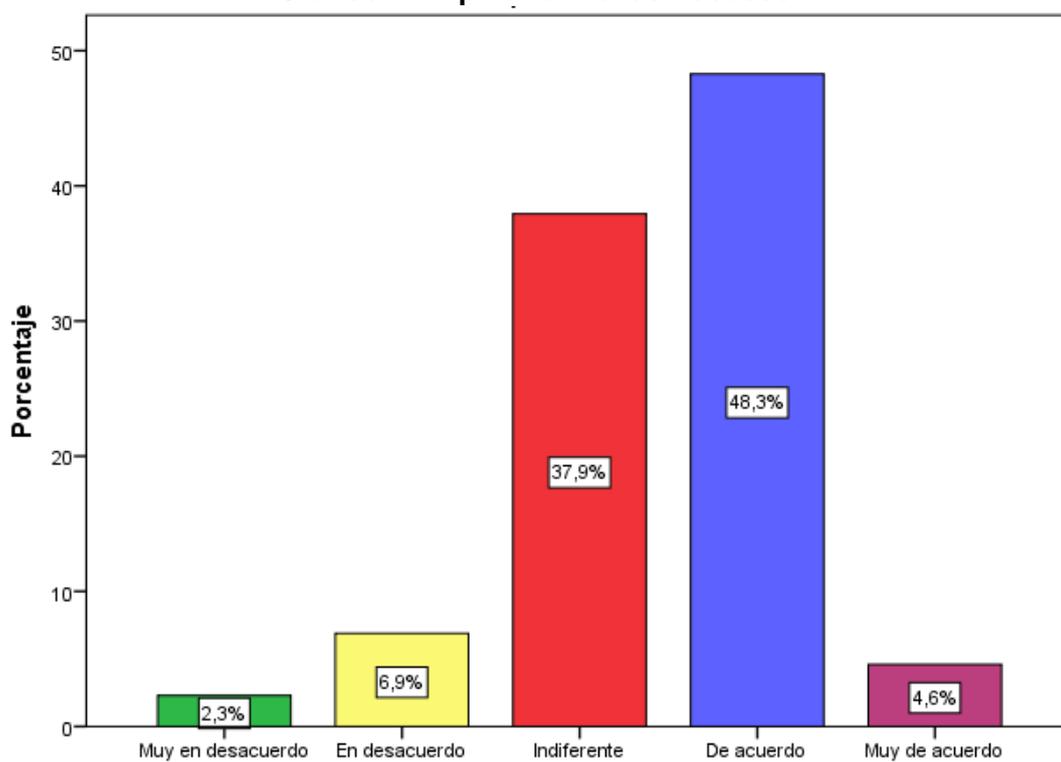
La tabla 28, muestra que el 8,0% de los encuestados, se encuentra “muy en desacuerdo”, en que los trabajadores de la UGEL Tacna, promueven celebrar los éxitos, el 34,5% “indiferente”, el 51,7% “de acuerdo” y el 5,7% “muy de acuerdo”.

Se puede concluir que el 57,4% de los encuestados, manifiestan estar de acuerdo, con referencia, a que los trabajadores de la UGEL Tacna, promueven la celebración de los éxitos que logran en la gestión, porcentaje mayor al 50%, por lo que el nivel es alto.

Tabla 29. Aprender de los fracasos

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy en desacuerdo	2	2,3
	En desacuerdo	6	6,9
	Indiferente	33	37,9
	De acuerdo	42	48,3
	Muy de acuerdo	4	4,6
	Total	87	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Gráfico 27. Aprender de los fracasos

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Análisis e interpretación de la tabla 29:

La tabla 29, muestra que el 2,3% de los encuestados, se encuentra “muy en desacuerdo”, en que los trabajadores de la UGEL Tacna, analizan el fracaso, y lo consideran como una oportunidad de aprendizaje, el 6,9% “en desacuerdo”, el 37,9% “indiferente”, el 48,3% “de acuerdo” y el 4,6% “muy de acuerdo”.

Se puede concluir que el 52,9% de los encuestados, manifiestan estar de acuerdo, en que los trabajadores de la UGEL Tacna, analizan los fracasos que pudieran acontecer y lo consideran como una oportunidad de aprendizaje, siendo este porcentaje, mayor al 50%, el nivel es alto.

CAPÍTULO V

COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

5.1 Comprobación de la hipótesis específica N°1

“El nivel de la comunicación interna del capital humano de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL TACNA, es alto”

Tabla 30. Consolidado de “Comunicación interna”

Nivel		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	9	10,7
	Medio	18	20,7
	Alto	60	68,7
	Total	87	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Tabla 31. Tabla de frecuencia “Comunicación interna”

	N observado	N esperada	Residuo
Bajo	9	29,0	-20,0
Medio	18	29,0	-11,0
Alto	60	29,0	31,0
Total	87		

Fuente: SPSS V 22.

Tabla 32. Estadísticos de prueba

	Comunicación interna
Chi-cuadrado	51,103 ^a
Gl	2
Sig. Asintótica	,000

Fuente: SPSS V 22.

Decisión:

La prueba de homogeneidad del chi cuadrado, muestra un p-valor de 0,000 (menor a 0,05), por lo que se puede afirmar que, los niveles de comunicación interna del capital humano de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL TACNA, no son uniformes. Con este resultado, se acepta la primera hipótesis específica, al representar, el nivel “Alto” el 68,7%, por encima del nivel “Medio” con 20,7% y el nivel “Bajo” con 10,7%.

5.2 Comprobación de la hipótesis específica N°2

“La situación del trabajo en equipo del capital humano de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL TACNA, es satisfactorio”

Tabla 33. Consolidado de “Trabajo en equipo”

Situación		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Insatisfactorio	8	9,6
	Indiferente	23	26,3
	Satisfactorio	56	64,1
	Total	87	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.
Elaboración propia.

Tabla 34. Tabla de frecuencia “Trabajo en equipo”

	N observado	N esperada	Residuo
Insatisfactorio	8	29,0	-21,0
Indiferente	23	29,0	-6,0
Satisfactorio	56	29,0	27,0
Total	87		

Fuente: SPSS V 22.

Tabla 35. Estadísticos de prueba

	Trabajo en equipo
Chi-cuadrado	41,586 ^a
gl	2
Sig. asintótica	,000

Fuente: SPSS V 22.

Decisión:

La prueba de homogeneidad del chi cuadrado, muestra un p-valor de 0,000 (menor a 0,05), por lo que se puede afirmar que, la situación del trabajo en equipo del capital humano de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL TACNA, no son uniformes. Con este resultado, se acepta la segunda hipótesis específica, al representar, el nivel “Satisfactorio” el 64,1%, por encima del nivel “Indiferente” con 26,3% y el nivel “insatisfactorio” con 9,6%.

5.3 Comprobación de la hipótesis general

“La comunicación interna se correlaciona directamente con el trabajo en equipo del capital humano de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL TACNA, 2016”

Tabla 36. Comunicación interna y el trabajo en equipo

			Comunicación interna	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Comunicación interna	Coeficiente de correlación	1,000	,797
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	87	87
	Trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	,797	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	87	87

Fuente: SPSS V 22.

Decisión:

Se acepta la hipótesis general, dado que el coeficiente de correlación es positivo (0,797) y el **p-valor** resultante es **0,000** (menor a 0,05); por lo tanto, se afirma que la comunicación interna se correlaciona directamente con el trabajo en equipo del capital humano de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL TACNA, 2016

5.4 Discusión de resultados

(Toro, 2015), en su investigación “La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales”, señala que una característica importante del trabajo en equipo, es establecer espacios de creatividad e innovación, que permita la participación activa y dinámica de las personas, implementando un ambiente laboral de escucha mutua, sin tener en cuenta los niveles jerárquicos; sin embargo, en los resultados obtenidos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL Tacna, no se identifica con claridad, la existencia de políticas que fomenten la creatividad e innovación, teniendo en consideración que, el capital humano, es el activo más importante de la organización, además, al tratarse de una entidad pública, dirigida bajo un sistema burocrático, tiende a desvirtuar estas iniciativas.

(Machaca, 2014), en la investigación: “La comunicación organizacional un factor influyente en la construcción y fortalecimiento de las relaciones humanas del Archivo Regional de Tacna 2014”, menciona, la existencia de un nivel alto de desarrollo de la comunicación organizacional, lo que genera implicancias positivas en las relaciones humanas, predominante en las relaciones humanas la característica conservadora, sin embargo, en lo que se refiere a la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL Tacna, el aspecto más crítico, es el referido al otorgamiento de reconocimientos a los trabajadores, lo cual podría implicar, una posible inestabilidad en las relaciones humanas.

5.5 Propuesta de mejora

Al realizar la evaluación de la variable “Comunicación interna”, el indicador que obtuvo menor porcentaje de aceptación, fue “reconocimientos” con el 51,6% de desacuerdo, por parte de los trabajadores de la UGEL TACNA, por lo que, se hace necesario, diseñar un estrategia de mejora, para revertir esta situación negativa, que afecta a la Institución.

Aspecto a mejorar: Reconocimientos	
Descripción del problema	La UGEL TACNA, es una institución pública que brinda atención, a los profesores y públicos en general; como toda organización burocrática, tiende a volverse rutinario el trabajo, olvidando de reconocer los logros que obtienen los trabajadores, en beneficio de la institución, generando malestar, en el capital humano.
Causas que provocan el problema	<ul style="list-style-type: none"> - La rutina del trabajo. - Ausencia de políticas de reconocimiento en la institución.
Objetivo a conseguir	Definir las políticas de reconocimiento a los trabajadores de la UGEL TACNA, y difundirlas para su conocimiento.
Acciones de mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reuniones para consensuar con los trabajadores y los funcionarios, la política de reconocimientos. 2. Difusión en la institución, de los logros que deben obtener los trabajadores de la UGEL TACNA, para ser reconocidos.
Beneficios esperados	<ul style="list-style-type: none"> - Elevar la moral de los trabajadores de la UGEL TACNA. - Motivar a los trabajadores de la UGEL TACNA, a asumir nuevos retos y desafíos, en la institución. - Sostener los buenos niveles de comunicación interna.

Al realizar la evaluación de la variable “Trabajo en equipo”, el indicador que obtuvo menor porcentaje de aceptación, en comparación al resto de indicadores, fue “aprender de los fracasos” con el 52,9% de aprobación, por parte de los trabajadores de la UGEL TACNA, por lo tanto, se hace necesario, diseñar un estrategia de mejora, para mejorar esta situación poco favorable, y fortalecer la gestión de la Institución.

Aspecto a mejorar: Aprender de los fracasos	
Descripción del problema	En la gestión de la UGEL TACNA, se obtienen logros y fracasos en el desarrollo de la gestión, por lo tanto, estos factores positivos y negativos, son importantes identificarlos y sobre todo, concientizar y problematizar los fracasos, que pudieran ocurrir, para aprender de los mismos, por lo que debiera existir un espacio para realizar esta actividad.
Causas que provocan el problema	<ul style="list-style-type: none"> - La rutina del trabajo en la institución. - Falta de estabilidad laboral en los trabajadores de la UGEL TACNA.
Objetivo a conseguir	Implementar un espacio en el desarrollo de las actividades laborales, para problematizar las razones, por las cuales, no se lograron conseguir los objetivos y los resultados fueron adversos.
Acciones de mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un plan de reuniones periódicas, con la participación de funcionarios y trabajadores. 2. Charlas de concientización para los trabajadores, acerca del aprendizaje, tanto de los éxitos, como de los fracasos.
Beneficios esperados	<ul style="list-style-type: none"> - Moral alta de los trabajadores de la UGEL TACNA, para revertir sucesos negativos que pudieran suceder en la gestión. - Equipo de trabajo cohesionado.

CONCLUSIONES

- La comunicación interna en una organización de tipo burocrática, como es, la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL TACNA, se constituye en el soporte del funcionamiento de la Institución, por lo que siempre, han de existir dificultades en su ejecución, y si a esto, le sumamos, las opiniones desfavorables de los usuarios, se genera un ambiente inadecuado, para el desarrollo normal de las actividades; estos factores, pueden influenciar en el trabajo en equipo, originando desencuentros y rivalidades entre los trabajadores.

- La base teórica, referida a la comunicación interna, facilitó, el desarrollo de la investigación, estableciéndose una similitud, con lo que acontece en la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL TACNA; de la misma forma, en lo referido al trabajo en equipo, resaltando los beneficios, que se logran, al implementar esta estrategia, en la gestión del capital humano; así también, la base teórica, contribuyó, a dar sustento a los resultados logrados.

- El nivel de comunicación interna del capital humano de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL TACNA, es “**Alto**” con el **68,7%**, siendo este porcentaje mayor a los niveles “Medio” con el 20,7% y “Bajo” con el 10,7%; estos resultados se respaldan con la prueba de homogeneidad del chi cuadrado, al lograrse el p-valor de 0,000 (menor a 0,05); siendo el indicador “Reconocimientos”, el único que obtiene el 51,6% de desacuerdo, sin embargo, este resultado no altera el resultado final de la situación de la comunicación interna; con estos resultados, se comprueba la hipótesis específica N°1.

- La situación del trabajo en equipo del capital humano de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL TACNA, es “**Satisfactorio**” con el **64,1%**, siendo este porcentaje mayor a los niveles “Indiferente” con el 26,3% e “Insatisfactorio” con

el 9,6%; estos resultados se respaldan con la prueba de homogeneidad del chi cuadrado, al lograrse el p-valor de 0,000 (menor a 0,05); por lo que, el trabajo en equipo de la Institución es satisfactoria; con estos resultados, se comprueba la hipótesis específica N°2.

- La comunicación interna y el trabajo en equipo del capital humano de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL TACNA, 2016, se encuentra correlacionado directamente, al obtenerse un coeficiente de correlación positivo (0,797) y el p-valor de 0.000, siendo este valor menor a 0.05; con estos resultados, se rechaza la hipótesis nula.

SUGERENCIAS

- Por la dimensión e importancia de la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL – TACNA, la Dirección de la Institución, debe preocuparse por implementar estrategias, orientadas a fortalecer la gestión del capital humano, de esta forma, hacer frente a las exigencias de los usuarios; y los desafíos, que toda organización tiene detallado en su plan estratégico,
- En futuras investigaciones, se debe siempre contar con bases teóricas, de autores latinoamericanos o cuyo enfoque, sea compatible con nuestra realidad, de esta forma, se podrán obtener mejores resultados y sobre todo, conocer nuevos conocimientos, para ser implementados en la Institución.
- La Dirección de la UGEL Tacna, debe revisar, la política institucional, sobre el otorgamiento de reconocimientos a sus trabajadores, difundiendo oportunamente los criterios de evaluación, para que puedan tener un pleno conocimiento y así evitar opiniones contrarias.
- La Dirección de la UGEL Tacna, debe fortalecer las estrategias orientadas al desarrollo del trabajo en equipo de su capital humano, con la finalidad de elevar el resultado positivo obtenido, lo que le permitirá brindar mejores servicios a los usuarios, por lo tanto, podrá ser considerada como una Institución modelo.
- Para que la comunicación interna del capital humano de la UGEL Tacna, siga mostrando resultados positivos, se deben realizar reuniones periódicas con el personal, para identificar los factores que ayudan y aquellos que no contribuyen al mejoramiento de la prestación de los servicios; asimismo, se debe continuar con las políticas actuales sobre el trabajo en equipo, para sostener en el futuro, los resultados obtenidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Barba, F., & Cabrera, J. (2003). *Diagnóstico de Comunicación Interna, para la Universidad de las Américas-Puebla, elaborada para profesores de tiempo completo*. Puebla: Universidad de las Américas.
- Cachicatari, J. (2009). *La comunicación organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal de la Institución Financiera Interbank de Tacna, en el 2009*. Tacna: Universidad Privada de Tacna.
- Calderón, H. (1990). *Manual para la Administración del Proceso de Capacitación*. México D.F.: Diamante.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- El Financiero. (2013). *Glosario de Recursos Humanos*. Recuperado el 14 de Setiembre de 2015, de <http://www.elfinancierocr.com/static/ELFElearning/swf/mod4/recursos/glosario.pdf>
- Espinoza, D. (2015). *Trabajo en equipo de los colaboradores de la fuerza de ventas de Tatoon Adventure Gear, Perú 2015*. Cusco: Universidad Andina del Cusco.
- Expo Capital Humano. (2015). *Glosario de Capital Humano*. Recuperado el 14 de Setiembre de 2015, de http://www.expo-capitalhumano.com/front_content.php?idcat=114

- Flores, M. (2014). *Influencia de los estilos de dirección en el desempeño de los equipos de trabajo en la Dirección Regional Sectorial de la Producción de Tacna, 2014*. Tacna: Universidad Privada de Tacna.
- González, M., & Olivares, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Cecsá.
- Instituto Nacional de Administración Pública. (1982). *Glosario de Términos Administrativos*. México D.F.: Futura Editores S.A.
- Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S., & Crosby, P. (1997). *Gestión de la Calidad y Competitividad*. Mc Graw Hill/Interamericana de España S.A. U/Irwin.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1999). *Administración una perspectiva global*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana.
- Llerena, E. (2008). *Estudio del Comportamiento Organizacional que permita mejorar el trabajo en equipo en la Empresa EDPYME CREAR Tacna S.A.* Tacna: Universidad Privada de Tacna.
- Machaca, F. (2014). *La Comunicación Organizacional un factor influyente en la construcción y fortalecimiento de las relaciones humanas del Archivo Regional de Tacna 2014*. Tacna: Universidad Privada de Tacna.
- Marín, J., & Zárate, M. (2008). Propuesta de un modelo integrador entre la gestión del conocimiento y el trabajo en equipo. *Intangible Capital*, 255-280.
- Maxwell, J. (2003). *Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo*. Caribe Betania.

- Ministerio de Economía y Finanzas. (2010). *Glosario*. Recuperado el 10 de Julio de 2016, de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=375
- Montero, M., & Rodríguez, D. (2014). *Comunicación interna y gestión organizacional en la institución educativa Micaela Bastidas, distrito de Iquitos, 2013*. Iquitos: Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.
- Ortun, V. (2010). *Gestión pública: Conceptos y Métodos*. Recuperado el 10 de Julio de 2016, de <http://www.econ.upf.edu/~ortun/publicacions/RAE95.pdf>
- Osorio, S. (2009). *La función de la comunicación interna y externa, como instrumento estratégico para mejorar el servicio al cliente en Madero y Maldonado, Corredores de Seguros S.A.* Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la Lengua Española*. Barcelona: S.L.U. Espasa Libros.
- Reyes, A. (2010). *La Auditoría de Comunicación Interna*. Santo Domingo: AF Comunicación Estratégica.
- Ríos, R. (2004). *El trabajo en equipo en las decisiones organizativas. Un estudio de casos en el Centro Educativo Estatal 0019. "San Martín de Porres Velasquez"*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Prentice - Hispano América.
- Roca, S. (2012). *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México D.F.: Pearson.

Toro, L. (2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

Universidad de Costa Rica-Oficina de Recursos Humanos. (2012). *Oficina de Recursos Humanos*. Recuperado el 14 de Setiembre de 2015, de Glosario: <http://orh.ucr.ac.cr/manual-puestos/glosario>

Urcola, J. (2010). *La revolución pendiente: las personas en el centro de las organizaciones*. Madrid: Esic.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	X1	INDICADORES
¿Cuál es la relación entre la comunicación interna y el trabajo en equipo del capital humano de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL TACNA?	Determinar la relación entre la comunicación interna y el trabajo en equipo del capital humano de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL TACNA, para fortalecer las políticas de recursos humanos.	La comunicación interna se correlaciona directamente con el trabajo en equipo del capital humano de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL TACNA, 2016.	Comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento Institucional - Medios internos de comunicación escritos, orales y electrónicos - Integración General - Reconocimientos - Comunicación de la gerencia - Comunicación de los subalternos - Comunicación de los supervisores (Superior-subordinado) - Comunicación interdepartamental - Comunicación entre empleados - Satisfacción general con la comunicación
PROBLEMAS SECUNDARIOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	X2	INDICADORES
¿Cuál es el nivel de la comunicación interna del capital humano de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL TACNA?	Establecer el nivel de la comunicación interna del capital humano de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL TACNA.	El nivel de la comunicación interna del capital humano de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL TACNA, es alto.	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Compartir un objetivo común - Liderazgo - División clara de funciones y responsabilidades - Tener indicadores de progreso - Máxima eficiencia – adecuada

<p>¿Cuál es la situación del trabajo en equipo del capital humano de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL TACNA?</p>	<p>Precisar la situación del trabajo en equipo del capital humano de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL TACNA.</p>	<p>La situación del trabajo en equipo del capital humano de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL TACNA, es satisfactorio.</p>	<p>cohesión</p> <ul style="list-style-type: none"> - Potenciar el sentido de pertenencia - Cooperación e interdependencia - Comunicación y relación fluida - Compartir información y valores - Propiciar la participación - Recordar el objetivo y motivar - Resolver obstáculos y atraer a los desorientados - Medir y motivar el progreso - Celebrar los éxitos – aprender de los fracasos
---	---	--	---

CUESTIONARIO

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

A continuación aparece una serie de declaraciones relacionadas con la comunicación interna y el trabajo en equipo. En cada una de ellas debe manifestar, marcando con una cruz (x), la medida que usted percibe. Por favor, responda de acuerdo con la escala indicada a continuación:

1 = Muy en desacuerdo

2 = En Desacuerdo

3 = Indiferente

4 = De acuerdo

5 = Muy de acuerdo

1. COMUNICACIÓN INTERNA

Comunicación interna	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
1. Conozco la misión y visión de la UGEL TACNA.	1	2	3	4	5
2. Considero que en la UGEL TACNA los medios internos de comunicación escritos son adecuados.	1	2	3	4	5
3. Considero que en la UGEL TACNA los medios internos de comunicación orales son frecuentes.	1	2	3	4	5
4. Considero que la UGEL TACNA, promueve la integración general del personal con actividades como cumpleaños, aniversarios, etc.	1	2	3	4	5
5. Considero que la UGEL TACNA, otorga reconocimientos a sus trabajadores.	1	2	3	4	5
6. Considero que en la UGEL TACNA, la comunicación de la Dirección hacia el personal es adecuada.	1	2	3	4	5
7. Considero que en la UGEL TACNA, la comunicación subordinado – superior es frecuente.	1	2	3	4	5
8. Considero que en la UGEL TACNA, la comunicación superior-	1	2	3	4	5

subordinado es frecuente y clara.					
9. Considero que en la UGEL TACNA, la comunicación entre las áreas es frecuente y clara.	1	2	3	4	5
10. Considero que en la UGEL TACNA, la comunicación entre los trabajadores es fluida.	1	2	3	4	5
11. En forma general, me siento satisfecho con la comunicación interna en la UGEL TACNA.	1	2	3	4	5

Fuente: Bachiller Lizbeth Valeriano Layme

2. TRABAJO EN EQUIPO

Trabajo en equipo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
12. Considero que los trabajadores de la UGEL TACNA, muestran entusiasmo por alcanzar un objetivo común.	1	2	3	4	5
13. Considero que el liderazgo que se aplica en la UGEL TACNA, es el adecuado.	1	2	3	4	5
14. Considero que la división de funciones y responsabilidades en la UGEL TACNA, es equilibrado.	1	2	3	4	5
15. Considero que los indicadores y metas fijados por la UGEL TACNA, son claros.	1	2	3	4	5
16. Considero que los trabajadores de la UGEL TACNA, muestran máxima eficiencia y adecuada cohesión.	1	2	3	4	5
17. Considero que los trabajadores demuestran sentido de pertenencia hacia la UGEL TACNA.	1	2	3	4	5
18. Considero que los trabajadores de la UGEL TACNA, demuestran cooperación e interdependencia en sus funciones.	1	2	3	4	5
19. Se percibe que la comunicación y relación es fluida entre los del equipo en la UGEL TACNA.	1	2	3	4	5
20. Considero que la disposición de los trabajadores de la UGEL TACNA, para compartir información y valores es el adecuado.	1	2	3	4	5
21. Considero que los trabajadores de la UGEL TACNA, propician la participación de sus compañeros de trabajo, en análisis de problemas y en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5

22.Considero que los trabajadores de la UGEL TACNA, se preocupan por recordar los objetivos y motivar a sus compañeros.	1	2	3	4	5
23.Considero que los trabajadores de la UGEL TACNA, se preocupan por resolver obstáculos y atraer a los trabajadores desorientados.	1	2	3	4	5
24.Considero que los trabajadores de la UGEL TACNA, muestran interés por medir el progreso de sus funciones.	1	2	3	4	5
25.Considero que los trabajadores de la UGEL TACNA, promueven celebrar los éxitos.	1	2	3	4	5
26.Considero que los trabajadores de la UGEL TACNA, analizan el fracaso y lo consideran como una oportunidad de aprendizaje.	1	2	3	4	5

Fuente: Bachiller Lizbeth Valeriano Layme