

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO “RAFAEL RANGEL”
ESPECIALIZACION DE DERECHO MERCANTIL
OPCION GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y
GESTION EMPRESARIAL**



**COMUNICACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO EN
EQUIPO EN EL DEPARTAMENTO DE ODONTOLOGÍA DEL IPASME
TRUJILLO**

www.bdigital.ula.ve

Autora:
Od. Mirabel Mendoza
Tutor:
Dr. Francisco Conte

Trujillo, Noviembre 2017

c.c Reconocimiento

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO “RAFAEL RANGEL”
ESPECIALIZACION DE DERECHO MERCANTIL
OPCION GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y
GESTION EMPRESARIAL**



**COMUNICACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO EN
EQUIPO EN EL DEPARTAMENTO DE ODONTOLOGÍA DEL IPASME
TRUJILLO**

www.bdigital.ula.ve

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de la especialización de Derecho Mercantil, Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial

Autora:
Od. Mirabel Mendoza
Tutor:
Dr. Francisco Conte

Trujillo, Noviembre 2017

c.c Reconocimiento

AGRADECIMIENTO

A Dios.

Por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Al Núcleo Universitario “Rafael Rangel”

Que en sus aulas, nos enseñó el camino no solo para lograr conocimientos, sino también a comprender lo que es la amistad, el compañerismo y la cooperación

A los Profesores

No los nombro uno a uno, pero ellos saben que fueron los que pusieron su granito de arena para alcanzar este nuevo triunfo. Aquellos que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario, y los que me ayudaron con sus asesorías en la elaboración de mi tesis

A mis compañeros, muy especialmente a Mary y a Dennys

Nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional siendo pilares e impulsores, que me ayudaron a no desfallecer ¡Hicimos un gran equipo! Siempre en mi corazón!!!

A mi tutor, Dr. José Francisco Conte

Amigo de infancia, pero que no por eso dejo de respetarte por todo los conocimientos que tienes y que no dudaste en compartir con todo el grupo

Mirabel

DEDICATORIA

A mi Padre, Luis Fernando

Quien desde el cielo y junto a Luis, han sido guías e inspiradores para lograr este gran triunfo, pues son ejemplo de tesón e infinito amor

A mi madre, Emérita

Por darme la vida, quererme mucho, creer en mí y porque siempre me apoyaste. Mamá gracias por estar siempre ahí

A mi hijo, Francisco

Vida de mi vida, este logro ha de servir para que te des cuenta que todo lo que desees lo puedes lograr, siempre y cuando tú lo quieras

A mis hermanos

Ojala esto sea motivo de alegría y ejemplo para ustedes; por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero mucho.

A José,

Esto ha de servirte de motivo, si tú quieres algo, has de salir a su encuentro

Al resto de la familia (sobrinos, cuñados, primos, tíos)

Sé que mi triunfo lo comparten

Mirabel

ÍNDICE GENERAL

	pp.
ACTA VEREDICTO	
AGRADECIMIENTOS	
DEDICATORIA	
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE CUADROS	viii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
INDICE DE GRAFICO	viii
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	01
I EL PROBLEMA	
Planteamiento y formulación del problema	03
Objetivos de investigación	10
Objetivo general	10
Objetivo específicos	10
Justificación del estudio	11
Delimitación del estudio	12
II MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	
Antecedentes de investigación	14
Bases Teóricas	21
Comunicación	21
Trabajo en Equipo	36
Sistema de variables e indicadores	47
Definición Conceptual	47
Definición Operacional	47
Operacionalización de las variables	48

	pp.
III MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación	49
Diseño de la Investigación	49
Población	50
Técnicas para la Recolección de Datos	50
Valides del instrumento	51
Confiabilidad del instrumento	52
Técnicas para el análisis de la información	53
IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	
Análisis y discusión	54
Lineamientos	67
Conclusiones	69
Recomendaciones	71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
ANEXOS	
A Cuestionarios	77
B Constancia de Validación	79
C Confiabilidad	82

INDICE DE CUADROS

Cuadro		pp.
01	Operacionalización de la Variable	48

INDICE DE TABLAS

Tabla		pp.
01	Tipos de Comunicación	55
02	Barreras de la comunicación	58
03	Componentes del Trabajo en equipo	61
04	Características del trabajo en equipo	64

www.bdigital.ula.ve

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico		pp.
01	Tipos de Comunicación	55
02	Barreras de la comunicación	58
03	Componentes del Trabajo en equipo	61
04	Características del trabajo en equipo	64

Autora: Mendoza, M. Tutor: Dr. Conte, F. (2016). **Comunicación para el fortalecimiento del trabajo en equipo en el Departamento de Odontología del IPASME Trujillo**. Universidad de Los Andes, Núcleo “Rafael Rangel”. Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Derecho Mercantil. Mención gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial. Noviembre, 2017. pp. 92

RESUMEN

Esta investigación tuvo como propósito analizar la comunicación y el trabajo en equipo en el Departamento de Odontología del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Personal del Ministerio de Educación Trujillo, del municipio Trujillo. Se utiliza una metodología descriptiva, con un diseño transeccional de campo. Posee una población constituida por 25 unidades de estudio: 12 Odontólogos, 9 Higienistas Dentales, 2 Secretarías y 2 Técnicos de Equipos Médicos. Para recolectar la información se elaboraron dos instrumentos uno para medir la comunicación contenido de 12 ítems y el otro el Trabajo en equipo con 14 ítems, ambos cuestionarios tienen cinco alternativas de respuesta y fueron validados mediante el juicio expertos obteniendo así una validación de constructo; la confiabilidad se obtuvo a través del Coeficiente Alpha de Cronbach, dando como resultados para el primer instrumento referido a la comunicación 0,96. Y el tendiente al trabajo en equipo obtuvo un valor de 0,97, lo cual demuestra que los cuestionarios son totalmente confiables para su aplicabilidad a la población seleccionada. Los resultados permitieron observar debilidades en cuanto a las variables estudiadas puesto que se hallan deficiencias en cuanto a la comunicación por la inexistencia de un tipo de comunicación favorable al entorno organizacional; así mismo, se presentan barreras comunicacionales. Además en el trabajo en equipo se presentan debilidades tanto en los componentes como en las características propuestas para su estudio. Estos resultados condujeron a generar lineamientos en función de mejorar ambas variables en el contexto estudiado.

Palabras clave: Comunicación, Trabajo en Equipo, Departamento Odontología.

INTRODUCCIÓN

La Comunicación y el Trabajo en Equipo, son herramientas necesarias para desarrollar en el ámbito laboral, debido a que las mismas permiten desarrollar un ambiente de trabajo armónico, competitivo. Pues las instituciones de salud exigen contar permanentemente con estrategias competitivas, pero también poseer una intuición especial para empatizar con las demás personas, pero sobre todo tener la capacidad suficiente para enfrentar cada problema como una oportunidad, sacando de ellas un mejor provecho. En este contexto surge la gerencia como una habilidad para organizar, comunicar, motivarse a sí mismo y a sus colaboradores.

En el marco de la observación anterior, es entendible que las personas necesitan comunicarse y relacionarse con los demás para cubrir distintas necesidades. Esta necesidad de comunicación es lo que hace al ser humano un ser social por naturaleza. Por tanto, la mayor parte de la comunicación entre los seres humanos la constituyen las relaciones sociales, así como el compartir sentimientos, emociones y actitudes, por lo que el acto social en sí es comunicación pura.

Al surgir este tipo de comunicación en las organizaciones de salud, se puede trabajar en equipo; pues el trabajo en equipo se caracteriza por la comunicación fluida entre las personas, basada en relaciones de confianza y de apoyo mutuo. Se centra en las metas trazadas de sus integrantes, donde los movimientos son de carácter sinérgico. Se verifica que el todo es mayor al aporte de cada miembro. Todo ello redundará, en última instancia, en la obtención de resultados de mayor impacto.

Mientras el trabajo en equipo valora la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos, para hacer frente a los posibles conflictos; otros modelos de trabajo sólo dan prioridad al logro de manera individual, por lo tanto, la

competencia, jerarquía, división del trabajo en tareas tan minúsculas que pierden muchas veces el sentido, desmotivan a las personas y no siempre han resultado eficientes.

Sin duda alguna, las personas que saben trabajar en equipo son gente interesada en conocer los argumentos de los otros y reconocen el valor de discutir sobre distintas ideas que produzcan beneficio, no se afanan por imponer sus ideas sino enriquecerlas mediante las aportaciones de todos los miembros del equipo y reconocen cuando alguien aporta ideas ganadoras. Posición que solo se alcanza a través de una comunicación abierta y recíproca.

Es por ello que la presente investigación se propone analizar la comunicación para el fortalecimiento del trabajo en equipo en el Departamento de Odontología del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Personal del Ministerio de Educación (IPASME). Para llevar a cabo la investigación el trabajo queda estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: plantea la problemática a investigar, así como los objetivos que se persiguen, los aspectos que justifican y delimitan el desarrollo de la investigación.

Capítulo II: presenta los antecedentes, las bases teóricas conceptuales soportadas por diversos autores, así como las bases legales que justifican el estudio, la caracterización y operacionalización de variables.

Capítulo III: establece el tipo, diseño de la investigación, la población, muestra, la técnica y el instrumento empleado para la recolección de los datos, al igual que la validez del mismo, así como la presentación estadística de la información.

Capítulo IV, Se presentan los resultados y análisis de la investigación, se hace referencia a los lineamientos teórico para finalmente presentar las referencias bibliográficas y los anexos que soportan el estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento y formulación del problema

Las instituciones de salud, son un sistema complejo de redes que se interrelacionan diariamente, las cuales necesitan estar constantemente comunicadas de manera clara, veraz, eficiente y eficaz; las mismas se convierten en un escenario de convivencia permanente que requiere una comunicación clara que pueda darse entre dos o más individuos, en la cual se considere a cada persona como un mundo particularmente exclusivo, con características especiales que hacen de cada uno de ellos, una pieza importante en el engranaje de cualquier grupo social definido.

Es fundamental entender ante todo que, para Robbins (2010) la vida organizacional es un intercambio de relaciones nutridas por el contacto personal, que actúa como el puente articulador entre la construcción de cultura y desarrollo. Por esta razón, es importante que en todas las organizaciones exista un lenguaje de comunicación único que permita que los miembros entiendan su papel como sujetos sociales así como participativos del entorno en el que se desarrollan.

No obstante, es pertinente referir que en las organizaciones de hoy, el talento humano da vida al sistema laboral participando activamente en las decisiones estratégicas que orientan el logro de objetivos y metas propuestas. Por tal razón, el hombre como factor determinante dentro de la gestión empresarial, constituye el eje central de su dinamismo e innovación; sin embargo, uno de los mayores problemas que se presentan en todas las Instituciones es el unir a un conjunto de personas para que cumplan con un propósito organizacional.

Esto se debe a que todas ellas poseen necesidades, intereses, conocimientos, experiencias, expectativas y otra serie de motivaciones diferentes. Por tanto, la función del gerente de salud es consolidar esta

variedad de expectativas en una misma de bien común y fusionarlos en un equipo que sienta y viva el mismo horizonte soportado en un mecanismo de comunicación que fluya entre todos los integrantes del equipo.

Es así como la comunicación puede convertirse en un proceso fundamental para la organización de salud, ya que esta es una de las formas de potenciar y dar respuestas satisfactorias a los miembros del equipo en trabajo, en ese sentido, si no existe una estrategia de comunicación previamente establecida que tenga como objetivo satisfacer las necesidades de comunicación de los empleados, se creará un ambiente de incertidumbre, rumores, desorientación, falta de motivación por parte de los diferentes miembros de la organización.

Sin embargo, gracias a la comunicación se puede generar un buen clima laboral, lo cual se verá reflejado en el aumento de productividad de la empresa, ya que gracias a los adecuados procesos de intercambio, los individuos comprenden, interpretan y coordinan, aspectos fundamentales en los procesos internos de toda organización, fomentando el compromiso, motivando al equipo de empleados, interiorizando la cultura organizacional, con el fin de potenciar el sentido de pertenencia a la misma.

Es importante que el grupo de empleados que labora en la organización de salud encuentre correspondencia con las tareas y el papel que cumplen dentro de la organización, pero esto solo es posible si cada uno de ellos está informado, si conocen la estructura interna comunicacional de la organización, la misión, visión, filosofía, estrategia, necesidades, objetivos y se sienten identificados con ellas, para así contribuir con su esfuerzo personal en el logro de esos objetivos.

En tal sentido, es necesario conformar equipos de trabajo basados en la comunicación, para que en esencia, desarrollen actividades complejas de alto desempeño, orientadas hacia un objetivo en común en beneficio de todos sus miembros. Es pertinente explicar que el objetivo de trabajar en equipos, debe estar sustentado en los valores y principios éticos de cada

integrante, cuya mentalidad esté motivada y actúe en interés de la organización como un todo.

Al respecto Soto y Cárdenas (2007), refieren que este pensamiento del trabajador, es apalancado por una dirección asertiva por el líder del equipo, aún cuando es capaz de controlar de forma directa las fuerzas humanas físicas que integran tales equipos de trabajo. Por tanto, su dirección tiene la responsabilidad de desplegar una ardua labor en la búsqueda de alternativas caracterizadas por su nivel de creatividad, donde se conjuguen todos los recursos destinados para obtener un resultado satisfactorio.

En otro orden de ideas, en pleno siglo XXI, las organizaciones deben tener presente que comunicar puertas adentro es desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, escucha, circulación de la información; es por ello que, primeramente, resulta importante implementar diagnósticos y planificaciones participativas.

Si no se estimula la habilidad de la escucha al otro, no existe un feedback y se pierde el sentido. Como diría Prieto (1999), se produce la entropía comunicacional. Si no se sabe escuchar, se corre el riesgo de comunicar información que no le interesa a nadie, además se trunca otra vía de intercambio para generar creatividad al igual que espíritu de equipo. Sin embargo, en las organizaciones de salud no llega la información a todos los departamentos. La falla de éste proceso, releva a la organización a un segundo plano, haciéndola no competitiva.

No obstante, la organización de salud debe contar con un sistema de comunicación como plataforma tecnológica en el desarrollo de todos sus procesos, de tal manera que la información emanada desde la dirección llegue sin distorsión alguna a todos los empleados en el mismo instante en que es transmitida. De no ser así, habría que revisar tal sistema comunicacional en todas sus instancias para verificar su buen funcionamiento.

En opinión de Falcón (2002); para lograr un funcionamiento dentro de la institución, es indispensable la existencia de una comunicación abierta y honesta, en la cual los miembros de la organización sientan libertad de expresar sus pensamientos; es decir, gestionar la comunicación a través de un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones. De ese modo, mediante la aplicación de las habilidades de comunicación, los conflictos además de los desacuerdos se perciben como naturales y se resuelven.

Es posible autocorregirse mediante realimentación, indicando cómo la conducta de los miembros afecta al equipo en el logro de sus metas. Por tanto, la comunicación en una organización de salud implica percepción, expectativas y exigencias, y se debe manejar adecuadamente para no caer en algunos de los dos extremos: autoritarismo, pasivismo o permisivismo. Por ende, en las instituciones de salud se debe crear un clima favorable para hablar y participar de modo sistémico, donde se evalúe cualquier información emitida para que sea recibida en forma global y no individual.

No obstante, es necesario resaltar, que los frecuentes problemas de comunicación que se presentan en un equipo de trabajo, son generalmente debido a la personalidad y emotividad de cada uno de sus integrantes. Estas dificultades individuales y grupales deben ser identificadas por el gerente de salud, analizadas por todos oportunamente de manera seria y responsable. Puesto que la falta de diálogo entre los empleados se enfrenta a barreras que afectan la comunicación y el alcance de logros por parte de los equipos de trabajo, que interfieran en las labores y por ende el trabajo en equipo.

Es decir, que el trabajo en equipo apunta a una organización de salud bien estructurada, con responsabilidades propias y tareas definidas, encabezadas por un buen gerente, quien guía y orienta los esfuerzos de los integrantes. En tal sentido, cuando un grupo de personas trabaja en pro de un objetivo previamente planificado, no sólo realiza la labor en conjunto, sino

que también se compromete con los objetivos de la organización. No obstante, para lograrlo se debe dar un proceso de comunicación como principio de colaboración institucional.

Puede resaltarse, que una comunicación bien definida y confiable, es un instrumento de alta relevancia para el fortalecimiento de los equipos de trabajo. Visto así, Fernández (2008) refiere que la comunicación se convierte en un procesos mediante el cual se transmiten y comparten significados, ideas, sentimientos, de una persona a otra mediante el uso de símbolos, palabras, movimientos, en virtud de lo cual se hace posible la interacción entre la especie humana y define su esencia social.

Por ende, es el principal recurso para la supervivencia, pues implica el intercambio de información y conocimiento acerca de cómo adaptarse exitosamente a la realidad, particularmente porque es la era del conocimiento y las comunicaciones; quien las maneje, será más exitoso en las nuevas tendencias del mundo, tales como: la economía de libre mercado, la centralización y la globalización, entre otras.

Sin embargo, González (1999), refiere que en Venezuela existen debilidades y fortalezas en los procesos administrativos, con una notable influencia de la falta de comunicación, participación de los empleados al momento de tomar decisiones y para el normal flujo de información. Esta situación conllevaría a un deterioro del manejo acorde del talento humano y las relaciones interpersonales, así como de los canales comunicativos en pro del beneficio de la institución.

Lo expresado por González implica que, es necesario que el Gerente mantenga una comunicación y relación personal efectiva con todos los miembros de la institución, a fin de proyectar confianza, compromiso con la labor organizativa. Esto permitirá obtener conocimiento exacto de que en la comunicación se pudiesen presentar obstáculos o barreras que generen poca participación y compromiso por parte del personal, dándose entonces un limitado cumplimiento de las metas trazadas.

Ahora bien, en las organizaciones de salud del municipio Trujillo, específicamente en el Instituto de Previsión y Asistencia Social del Personal del Ministerio de Educación (IPASME), tras una fase de observación que condujo a entablar conversaciones con el grupo de empleados que integran el Departamento de Odontología y poder abordar la situación del proceso de comunicación que se produce en las mismas, se pudo detectar que ocurren hechos relacionadas con la apatía de los miembros para participar o colaborar en asuntos de cualquier índole.

Así mismo, la escasa actitud de diálogo predominante entre directivos y personal empleados, administrativos, obreros; la aparente dificultad mostrada por los directivos institucionales para aceptar ideas divergentes; inexistencia de espacios para que ambas partes se escuchen mutuamente; baja disposición de los gerentes para crear e integrar compromisos y tareas. En decir, la comunicación no suele ser de tal forma que todos entiendan el mensaje, utilizando un lenguaje sencillo, expresiones del dominio común, objetividad.

Ello impide la debida comprensión en sus respectivas relaciones interpersonales en menoscabo de lograr un mejor ambiente de trabajo, conducente a una distribución más efectiva de tareas para generar un mejor funcionamiento. En estas instituciones de salud, la situación encontrada queda reforzada por Briceño (2004) quien en su estudio pudo establecer que el proceso de comunicación se presenta con barreras distorsionantes del significado del mensaje, lo cual incide en que eventualmente el trabajo en equipo no llegue a desarrollarse de manera eficaz y efectiva.

Según expresan algunos empleados en las instituciones, lejos de ejercer un papel central la comunicación, algunas veces los directivos retrasan o filtran el flujo de información, no usan información que aporte retroalimentación entre ellos y los empleados. Allí no se tiene en cuenta que un buen canal comunicativo estimulará la sinergia al interior del equipo, lo que se verá reflejado en los miembros cuando trabajan juntos. No entienden

que en esas organizaciones, cada uno se beneficia del conocimiento, competencia y apoyo de los demás integrantes, logrando una productividad mayor a la que podría alcanzar un solo empleado.

Al analizar la labor de la referida institución, es necesario fortalecer la comunicación al interior de los equipos de trabajo, puesto que lo principal será propiciar un óptimo clima laboral que facilite las relaciones humanas. De esta manera, la comunicación se concibe como un instrumento de formación de las personas para lograr un ser reflexivo, auténtico, capaz de promover y participar en la construcción colectiva de la organización, donde el gerente de salud interactúe verbalmente por medio de estrategias personales con sus colaboradores, para propiciar su participación e integración en el aporte de ideas nuevas y relevantes.

Se hace todo este señalamiento, porque la comunicación no debería servir sencillamente para diagnosticar problemas al interior de las instituciones de salud; debería servir para repensar la pedagogía y la calidad de esta última en todo ámbito. Por lo tanto, se deben afinar los procesos de integración del personal para obtener niveles de calidad y un trabajo en equipo a través de la comunicación.

Sin embargo, mientras no se adopten medidas positivas que conduzcan a mejorar la comunicación dentro de la institución estudiada, continuarán existiendo problemas centrados en la comunicación afectando las relaciones interpersonales, la convivencia, pero sobre todo, el trabajo en equipo que allí se desarrolla en pro de garantizar un proceso de salud eficiente.

Es por ello que con el presente estudio se pretende analizar la comunicación y trabajo en equipo en el Departamento de Odontología del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Personal del Ministerio de Educación Trujillo (IPASME Trujillo). Todo esto pensando que la comunicación tiene por meta reforzar en forma explícita la cultura institucional y los equipos de trabajo para alcanzar la calidad de servicio

esperada por todos los actores que conforman el entorno de salud. Las consideraciones expuestas conducen a la formulación de la siguiente interrogante: ¿Cómo se manifiesta la comunicación y trabajo en equipo en el Departamento de Odontología del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Personal del Ministerio de Educación Trujillo?

Objetivo General

Analizar la comunicación y el trabajo en equipo en el Departamento de Odontología del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Personal del Ministerio de Educación Trujillo, del municipio Trujillo.

Objetivos específicos

Identificar la comunicación desarrollada en el Departamento de Odontología del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Personal del Ministerio de Educación Trujillo.

Caracterizar el trabajo en equipo en el Departamento de Odontología del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Personal del Ministerio de Educación Trujillo.

Elaborar lineamientos teóricos para el fortalecimiento de la comunicación del trabajo en equipo en el Departamento de Odontología del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Personal del Ministerio de Educación Trujillo.

Justificación de la investigación

El propósito de la investigación es analizar la comunicación y el trabajo en equipo en el Departamento de Odontología del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Personal del Ministerio de Educación Trujillo, a la luz de cuyos resultados se genere lineamientos teóricos que contribuyan para el fortalecimiento del trabajo en equipo, en tanto la misión de su recurso humano es proveer un servicio profesional que llene las

expectativas de la sociedad a la cual sirve. Por ello, en el contexto actual, es provechoso realizar estudios dirigidos a mejorar el ejercicio de las organizaciones de salud, pues los cambios suscitados en ese ámbito exigen del empleado y gerente de salud, generar y compartir información para lograr metas comunes a favor de la sociedad.

Desde el punto de vista de salud, se busca integrar a todos los miembros de la Institución en equipos de trabajo coordinados para propiciar el entendimiento y armonía en las relaciones interpersonales, con el propósito de disminuir la prevalencia de una comunicación descendente (desde el director hasta el empleado), fomentando las condiciones para que fluya la información, la comunicación lateral y en redes, lo cual podría relacionarse con la optimización de la calidad del ejercicio empleado.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación se trabajará con la Teoría de la comunicación interna organizacional, por considerar que la tarea de la comunicación es crear y mantener buenas relaciones entre la Institución y el personal que allí labora día a día. Sin esto, ninguna organización tendrá un verdadero éxito. Así mismo, el estudio va a permitir la comparación entre los postulados teóricos y la realidad presente en las instituciones, como también, aporta enfoques que pueden ser sustentados y utilizados como instrumentos para la solución de situaciones similares en otras investigaciones.

Igualmente, la investigación ofrece aportes teóricos a otras organizaciones, pues este genera la capacidad de organización para atraer, desarrollar, mantener el talento humano mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de la comunicación y el trabajo en equipo, con base a resultados requeridos para el estudio en cuanto a las variables investigadas. Estos aportes teóricos, constituyen a su vez una referencia conceptual para investigaciones relacionadas en el área.

Desde el punto de vista metodológico, se considera que el estudio servirá de soporte bibliográfico a otras investigaciones que se lleguen a

realizar dentro del área de estudio de la comunicación y el trabajo en equipo; además de aportar instrumentos, que servirán para medir las variables de estudio y elaborar lineamientos en función de los resultados encontrados. La importancia se considera viable, dado que la aplicación de los instrumentos, es relativamente económica, y se cuenta con la receptividad de las unidades de análisis en el aporte de la información requerida para el logro de los objetivos planteados.

Desde el punto de vista social su relevancia radica en que la comunicación surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas, que adquieren significado de acuerdo a las experiencias previas comunes y cómo la actividad comunicacional en cualquier organización es una tarea compleja que debe desarrollar todo el personal que trabaje en la Institución, comenzando por el director que debe ser ejemplo de comunicación efectiva, pues como gerente debe dar lineamientos y orientaciones al personal para la realización de las acciones a cumplir; igualmente lograr el entendimiento mutuo con la comunidad, lo que a su vez contribuye a mejorar el ambiente de trabajo.

Delimitación del estudio

La presente investigación se llevará a cabo en el IPASME Trujillo, dependiente del Ministerio del Poder Popular para la Educación, ubicado en el sector Las Araujas, Parroquia Matriz del Municipio Trujillo en el lapso comprendido entre los meses de Octubre 2016 a Octubre d 2017 de la Carrera de Derecho Mercantil, opción Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial impartida en el Núcleo Universitario “Rafael Rangel”.

La misma se inscribe en la Línea de Investigación Calidad de Vida Laboral. La variable de estudio queda delimitada en cuanto al liderazgo del gerente, lo que permitirá elaborar lineamientos teórico-prácticos que contribuyan al fortalecimiento del mismo.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se abordan los antecedentes que soportan la investigación; al mismo tiempo que se desglosan una serie de teorías que permitieron sustentar las variables comunicación y trabajo en equipo, las que permitieron finalmente elaborar la operacionalización de las variables.

Antecedentes de la investigación

Son numerosas las investigaciones realizadas en los últimos años, que consideran la comunicación como un factor fundamental para el trabajo en equipo. Por ello, para efecto de este trabajo se suponen importantes algunos trabajos elaborados para referir contextos similares, los cuales servirán para corroborar la investigación en la institución estudiada.

Para iniciar se menciona el estudio de Quintero (2015) quien llevó a cabo un estudio en la Universidad “Rafael María Baralt” para optar al título de Magister Scientiarum en Administración de la Educación, titulado **Comunicación y la integración de padres y representantes promovida por los profesionales de la docencia**. El objetivo del presente estudio fue analizar la comunicación y la integración de padres y representantes promovida por los profesionales de la docencia (Directivos y Docentes), en las escuelas pertenecientes al Núcleo Escolar Rural Creación Santiago, municipio Urdaneta, estado Trujillo.

Desarrollándose como tipo de investigación un estudio descriptivo que permitió profundizar el conocimiento de las variables planteadas: comunicación e integración de padres y representantes; aplicando diseño de campo por cuanto la información se obtuvo de manera directa, conformándose una población de (77) sujetos, entre los cuales se encuentran (09) directivos y (63) docentes profesionales de la docencia que

asumen la promoción de la comunicación e integración de padres y representantes.

En relación al instrumento se utilizó un cuestionario de (28) ítems con alternativas múltiples (siempre - algunas veces - nunca), el cual fue validado por tres expertos, mientras que la confiabilidad tuvo un valor de (0,89) altamente confiable, los resultados demostraron que en los planteles donde se cumplió el estudio existen limitaciones por parte de los profesionales de la docencia para promover la comunicación en la integración de padres y representantes, resaltándose que al darse la comunicación se fortalezcan la integración de los actores familiares en el proceso educativo.

Por su lado, Paredes (2015) realizó un estudio en la Universidad “Rafael María Baralt” para optar al título de Magister Scientiarum en Administración de la Educación, titulado **Comunicación y cultura organizacional. El estudio tuvo como propósito general analizar la comunicación y la cultura organizacional de las escuelas bolivarianas rurales de la parroquia La Paz, municipio Pampán, estado Trujillo.** La investigación está ubicada en el paradigma positivista, de tipo descriptiva, con diseño de campo, no experimental. La población está conformada por 2 directivos, 05 docentes coordinadores y 208 docentes, se estratifica para obtener una muestra representativa de 56 individuos.

El instrumento, un cuestionario tipo Likert. Su validez se determinó mediante criterio de expertos y la confiabilidad con el cálculo del coeficiente Alfa de Crombach. Aplicada la prueba piloto y desarrollada la fórmula se obtuvo como resultado 0.81. lo cual indica es muy alta. Los resultados señalan deficiencias en cuanto a comunicación en atención al escaso cumplimiento de sus funciones y necesidad de mejorar la cultura de las instituciones estudiadas ya que las características de las mismas adolecen de aplicabilidad funcional.

Asimismo, Espinoza (2014) quien presentó ante la Universidad de Carabobo un trabajo para optar al título de Magister Scientiarum en

Administración de la Educación, titulado **La comunicación organizacional como factor determinante en la gerencia efectiva**. En éste estudio se plantea como objetivo general analizar la comunicación organizacional como factor determinante en la gerencia efectiva en el Liceo Bolivariano Ciclo Unificado Anzoátegui, del Municipio Tinaquillo del estado Cojedes.

Metodológicamente cumple con el esquema de una investigación cuantitativa bajo el tipo de investigación descriptiva, con un diseño de campo no experimental, dirigida a la población de 63 docentes de los cuales fueron 19 los que conformaron la muestra del estudio. Para la recolección de datos se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario con 35 ítems diseñados en una escala tipo lickert.

En este trabajo de investigación se concluyó que no existe una comunicación formal efectiva mediante la información oportuna a través de circulares, por lo que se percibe que las relaciones intrainstitucionales no se realizan de manera eficaz, siendo la comunicación un elemento preponderante dentro de la gerencia, puesto que de ella depende la efectividad en el trabajo, por lo tanto los gerentes deben hacer uso de ella de manera eficaz para así lograr los objetivos organizacionales. La recomendación fue fomentar la participación y comunicación entre todos los integrantes del colectivo institucional, con el fin de mejorar las relaciones comunicacionales

De igual manera, Olivero (2012) elaboró una investigación en la Universidad "Rafael María Baralt" para optar al título de Magister Scientiarum en Administración de la Educación, titulado **La comunicación asertiva como herramienta clave de la acción gerencial en la Escuela Bolivariana "Hoyada de Mosquey"**. La presente investigación tuvo como objetivo general proponer un plan de formación en comunicación asertiva como herramienta clave de la acción gerencial, dirigido al personal directivo y docente de la

Educación Básica de la Escuela Bolivariana "Hoyada de Mosquey" Municipio Boconó, Estado Trujillo; a través de éste se realizó un diagnóstico de la realidad institucional que permitió determinar la carencia existente en comunicación entre el directivo y docentes.

La metodología utilizada fue de nivel proyectiva, enfocada en la modalidad proyecto factible con diseño de campo; constituida por una población de 16 docentes de lo cual no se extrajo muestra por ser la población finita y medible; a la que se aplicó como instrumento un cuestionario tipo escala likert contentiva de treinta ítems con alternativas de respuestas siempre, casi siempre, algunas veces, no lo hace. Su confiabilidad se obtuvo a través del Alpha de Crombach obteniendo un 0,90 indicando que es altamente confiable.

Los resultados arrojan que mayoría del personal piensa que el directivo deja de usar la comunicación como una herramienta para establecer normas de desempeño dentro de la organización, para lo cual se propone un plan de formación en comunicación asertiva con el propósito de mejorar tal herramienta gerencial en el seno de la Escuela Bolivariana "Hoyada de Mosquey".

Como conclusión se resume que el directivo carece de habilidades en comunicación asertiva en el ejercicio de sus funciones, recomendando mejorar dicha situación para alcanzar la eficacia, eficiencia dentro de los procesos que se generen dentro de la organización educativa, a través del Plan de formación en comunicación asertiva como herramienta clave de la acción gerencial.

Finalmente, Garcés (2010) presentó ante la Universidad del Zulia un trabajo titulado **Comunicación asertiva y planificación del docente**. La investigación se planteó como propósito determinar la relación entre la comunicación asertiva y la planificación del docente en la Unidad Educativa Nacional Básica Profesor Armando Colina, así

como la generación de lineamientos teóricos que estimulen la relación entre la comunicación asertiva y la planificación.

El estudio es de tipo descriptivo con un diseño no experimental, con una población de 35 docentes. Como técnica se dispuso del cuestionario. Se consideró la validez de contenido de expertos y para la confiabilidad el uso del coeficiente de Cronbach, logrando un índice de 0.85 para el instrumento. En cuanto a la caracterización de los aspectos claves de la Comunicación Asertiva los resultados demuestran que no existe un respeto sólido de la posición que asumen los docentes en su proceso de comunicación, además al identificar los tipos de Comunicación Asertiva no se identificó un modelo único y fortalecido para el caso específico de evaluar la matriz de análisis situacional de la Planificación del Docente utilizada.

Por otro lado, relacionado con la descripción de las estrategias para el desarrollo de la Comunicación Asertiva en la Planificación, en ocasiones muy esporádicas se estimula el logro de las metas a través de la interacción con los docentes, así mismo la posibilidad de que los gerentes permitan dar oportunidades a los docentes y participar en la toma de decisiones, lo cual expresa que esta responsabilidad está centrada en ellos. En cuanto a la relación entre la comunicación asertiva y la planificación del docente se determinó que la misma está afectando la planificación del docente en la institución educativa investigada, debido a la alta relación que estas poseen. Fue posible concretar lineamientos conjuntos en función de las variables de estudio.

Para soportar la variable trabajo en equipo se cita a Zamora (2015) en la Universidad Católica del Ecuador, titulado **Diseño de una estrategia didáctica de trabajo en equipo para mejorar el aprendizaje significativo en la asignatura de Emprendimiento y Gestión en el bachillerato**. En el presente trabajo, se propuso el diseñar una estrategia metodológica de trabajo en equipo, con el propósito de mejorar la enseñanza–aprendizaje,

fundamentalmente para la asignatura de emprendimiento y gestión del bachillerato general unificado.

La materia en estudio es una nueva propuesta del Ministerio de Educación del Ecuador, sin embargo, no proporciona estrategias para su enseñanza. Por lo tanto, se analizó, cómo actualmente se imparte la materia y cómo perciben los estudiantes, considerando además las exigencias, sugerencias y material proporcionado por el gobierno ecuatoriano; de donde se concluyó, deberían aplicarse estrategias apropiadas para la materia de tal forma que aporten significativamente destrezas, conocimiento y actitudes que ayuden a los estudiantes a emprender su propia vida, un negocio o al menos tengan parámetros reales de cómo hacerlo. Para ello, se levantó información, mediante encuestas, entrevistas y observación directa en el trabajo de campo.

Se elaboró una propuesta estratégica, con tres técnicas, por lo tanto las herramientas didácticas, son interesantes, medibles, aplicables y pueden ser un aporte para maestros y estudiantes porque pueden mejorar los aprendizajes individual y colectivo, siempre y cuando se tomen en consideración los conocimientos previos de los estudiantes, el trabajo en equipo y aplicación de ejercicios relacionados al medio.

Asimismo, Chiliquina (2015) elaboró un trabajo de grado en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador previa a la obtención del título de Magister en Ciencias de la Educación, titulado **Diseño de una estrategia didáctica de trabajo en equipo para mejorar el aprendizaje significativo en la asignatura de Proceso Contable en el Bachillerato Técnico**. En el desarrollo de la presente investigación se ha optado por una metodología de investigación descriptiva; se determinaron las situaciones, costumbres y actitudes predominantes de la población objeto de análisis, por medio de la descripción exacta de sus actividades y procesos.

La investigación desarrollada se centró en el estudio de realidades de hecho y su característica fundamental fue la de presentar

una interpretación válida y confiable de la información obtenida. El trabajo realizado desplegó datos relevantes, mismos que fueron obtenidos en base al establecimiento de encuestas que permitieron obtener información sobre los referentes teórico - prácticos y estrategias empleadas por los docentes en el proceso de enseñanza –aprendizaje (PEA) que puedan ser utilizados para mejorar el aprendizaje significativo en la asignatura de proceso contable en el Bachillerato Técnico.

En vista de lo comprobado, y frente a los requerimientos de la actividad docente, se procedió a elaborar una estrategia didáctica de trabajo en equipo para mejorar el aprendizaje significativo en la asignatura de proceso contable en el Bachillerato Técnico, a fin de contar con una herramienta fundamental para el desarrollo del aprendizaje significativo, mismo que permitirá a los estudiantes intercambiar experiencias, habilidades, actitudes, respetan sus roles y desempeños para lograr objetivos comunes al realizar una tarea conjunta.

De igual manera, Salazar (2014) llevó a cabo un trabajo en la Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt". Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magister Scientiarum en Administración de la Educación Básica, titulada **Gerencia participativa y trabajo en equipo del personal directivo en las Escuelas Bolivarianas**. El propósito del presente estudio es analizar la gerencia participativa y el trabajo en equipo desarrollado por el personal directivo en las Escuela Bolivarianas del municipio Pampán, estado Trujillo. La investigación se enmarcó en un estudio descriptivo con un diseño de campo.

La población estuvo conformada por (5) directivos y (84) docentes. Para la recopilación de la información se aplicó un instrumento tipo cuestionario conformado por (26) ítems, la escala utilizada fue de (3) alternativas de respuestas: Siempre, Algunas veces, y Nunca, el cual fue validado mediante el juicio de (3) expertos, por su parte la confiabilidad se determinó a través del Coeficiente Alpha de Cronbach, obteniendo un valor

de $r_{tt} = (0,93)$ muy altamente confiable. Los resultados obtenidos permitieron evidenciar que los directivos escasamente desarrollan los elementos de la gerencia participativa y los factores del trabajo en equipo presentando debilidades para el logro de la eficacia y eficiencia en el desempeño de sus labores. Debido a estos resultados se propusieron líneas estratégicas a la gerencia, a fin de alcanzar la calidad educativa.

Igualmente, Leiva (2014) realizó un estudio en la Universidad de la Sabana de Colombia para optar al grado de Especialista en Gerencia Educativa, titulado **Estrategias para fortalecer el trabajo en equipo de las docentes del Nivel de Preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano**. Cundinamarca-Colombia. El objetivo fue enunciar estrategias que fortalezcan el trabajo en equipo de las docentes del nivel de preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano.

Dicha investigación se realizó en dos momentos; en el primero se hizo un diagnóstico de cómo las docentes del nivel de preescolar estaban trabajando en equipo y en el segundo se precisó la situación problemática definida a partir de los resultados obtenidos de los tres instrumentos que se utilizaron para la recolección de la información, los cuales se analizaron de forma descriptiva. Con base en lo anterior, se enunciaron dichas estrategias, dando así respuesta a la pregunta planteada inicialmente, las cuales quedan propuestas para que sea la institución educativa quien decida su aplicación futura.

Finalmente Peña (2012) publicó un artículo en la Revista Arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales A.C titulado **Integración “Escuela–Comunidad” en la perspectiva de la visión compartida y el trabajo en equipo**. Este estudio tuvo como propósito, determinar la integración entre escuela y comunidad en la perspectiva de la visión compartida y el trabajo en equipo en la Escuela Bolivariana “El Corocito” ubicada en el municipio Escuque del estado Trujillo. Para recabar la información se aplicó un cuestionario con 16 preguntas con alternativas de

selección múltiple a una población conformada por 4 directivos y 30 miembros de la Asociación Civil.

Del análisis de los resultados se concluyó que la integración escuela-comunidad en la institución, carece de sustento en cuanto al aprendizaje en equipo y el logro de una visión compartida, no hay una apertura al diálogo y el liderazgo en equipo es prácticamente inexistente, al tiempo que los directivos manifiestan poco interés en fomentar acciones encaminadas hacia el alcance de los preceptos que implica una visión compartida. Se recomendó el desarrollo de acciones de participación para el logro de un aprendizaje en equipo y el alcance de una visión compartida.

Bases Teóricas

En las instituciones de salud se presenta a diario la comunicación y se puede constatar en los directivos, empleados y demás personal que mantiene un contacto próximo, donde expresan situaciones no sólo de trabajo sino también personales, que deben llevar a una retroalimentación entre las partes involucradas; por eso, en una buena estructura organizacional debe existir un eficiente proceso de comunicación que mantenga unida a la organización, en tal sentido que proporcione los medios para transmitir información.

Comunicación

La comunicación como herramienta gerencial es necesaria para establecer un clima de armonía dentro de las organizaciones, que se caracterice por la comprensión, trabajo en equipo, intercambio de expresiones, interacciones positivas entre gerentes y subordinados, información bidireccional que en conjunto van a generar adecuadas relaciones interpersonales entre los miembros de una organización; ha sido motivo de preocupación por diferentes autores, tanto en el campo

empresarial como público, encontrándose reportes interesantes sobre esta variable.

Al respecto, teóricos como Homs (2000) y Colina (2003), coinciden en definirla como un proceso que el ser humano realiza, estudia un flujo de mensajes en las organizaciones y es esencial para una satisfactoria interrelación con las demás personas en los diferentes ambientes en los que se desenvuelven. Este concepto implica que sin ella no existiría sociedad, cultura ni civilización; sin embargo, para que la comunicación logre sus propósitos es necesario un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso.

En esta reflexión se registra lo expresado por Gibson, Ivacevich y Donnelly (1998), al referir que la comunicación es un proceso que tiene lugar dentro de la persona, cuya importancia radica en que es una especie de pegamento que mantiene juntos a los miembros de una organización. En este sentido, se puede señalar que las instituciones de salud como organizaciones sociales están formadas por personas que se interrelacionan con ideas, intenciones, informaciones, cuyo objetivo es comunicarse.

De allí la importancia de que los directivos de salud desarrollen una comunicación abierta, flexible y bidireccional para mantener una interrelación positiva entre él y el personal que dirige, creando así un clima de confianza para construir una unidad funcional de dependencia mutua, de manera que el personal a su cargo pueda cumplir con los roles que le corresponden a cada ente involucrado dentro de un ambiente adecuado y de franca armonía, en donde la comunicación sea indispensable en el funcionamiento de una organización.

Asimismo, Koont y Weihrich (2003) plantean que la comunicación es el proceso de compartir información con otros individuos, y que ésta debe ser utilizada para describir cualquier pensamiento o idea que los gerentes desean compartir con otros; implica una persona que envía un mensaje a uno o más individuos, con el fin de que todos lleguen a comprenderlo.

Sobre este aspecto, Fernández (2008) señala que la comunicación es un fenómeno que se da en toda organización cualquiera sea su tipo y su tamaño. Por lo tanto, la comunicación es el proceso social más importante, puesto que sin ella el hombre se encontraría aún en el primer escaño de su desarrollo, no existiría sociedad, cultura, ni civilización. Probablemente, la sola supervivencia de la especie no hubiera sido posible sin la aparición del lenguaje.

Para Fernández (ob.cit), lo que distingue al hombre de los animales no es tanto la razón sino la capacidad de simbolizar, es decir, de representar de diversas maneras sus ideas y emociones para que sus congéneres las conozcan y a su vez, puedan expresar las suyas. Entonces, si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también será consustancial a la organización; por lo tanto, no es posible imaginar una organización sin comunicación.

Sintetizando, la comunicación dentro de las organizaciones es vital; por tal razón las distintas instituciones de salud necesitan urgentemente prestar más atención a como se está llevando la comunicación interna, para pasar de un estado improvisado y artesanal a una comunicación profesional. Una comunicación que sea gestionada y dirigida por personas capacitadas que puedan transmitir la visión de la organización y las metas propuestas para que así se pueda disminuir y eliminar los malos entendidos en los equipos de trabajo y sobre todo los rumores y confusiones que conlleva a situaciones de tensión y malos entendidos que impide el progreso y eficiencia de la institución.

Según Pizzolante (2004) la comunicación organizacional o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global. Por tanto, las organizaciones requieren que puedan desarrollarse estrategias de comunicación interna para todo el personal, ya que esto permite mejor

confianza, empatía y sobre todo conocer los aspectos emocionales y mentales que experimenta sus compañeros en sus áreas de trabajo.

De igual manera en las organizaciones de salud pueden darse diversos tipos de comunicación que permitan el intercambio de información desde la gerencia al personal y viceversa, permitiendo el desarrollo de los procesos administrativos así como los académicos y comunitarios. Entre ellas, para efecto de este trabajo se resaltan: comunicación descendente, ascendente y horizontal.

Por tanto, comprender la comunicación como un proceso permanente de transmisión y recepción de valores, actitudes, acciones e ideas, permite crecer y desarrollar grupos y organizaciones que tienen la firme convicción de superar las adversidades y de alcanzar más dignidad en favor de la vida. Para ello, resulta necesario contar con algunos instrumentos que posibiliten la viabilidad de nuestras propuestas, organicen las proyecciones y potencien nuestras capacidades para lograr mayor efectividad e impacto desde nuestras acciones. Se trata de fortalecer el desarrollo de políticas de comunicaciones en las organizaciones, y también de elaborarlas y poder ejecutarlas.

Tipos de Comunicación

La comunicación en un grupo u organización es parte del fortalecimiento y desarrollo institucional concretándose principalmente en las acciones comunicativas que parten de los vínculos, articulaciones en y de la organización para que se proyecten potenciando la práctica y visibilidad de la institución y su tarea. El comprender a la comunicación como un proceso transversal a la organización hace posible incluirla en una política institucional, no limitándola a algo meramente instrumental.

Como se ha dicho, la comunicación es un proceso en el cual participan varios elementos indispensables para que ésta se lleve a cabo con eficiencia. Sin embargo, el interés sobre el estudio de la comunicación surge en las

necesidades teóricas y prácticas de las organizaciones, encausadas a los intentos de mejorar las propias habilidades de comunicación de quienes intervienen en los procesos económicos y en la evolución que según las teorías de la organización se encuentran cada vez más enfocadas en la cultura organizacional. Según Goldhaber (2001) entre los tipos de comunicación se pueden mencionar:

Comunicación ascendente

La comunicación ascendente permite a los responsables de los distintos niveles tener un contacto estrecho con los niveles inferiores. De este modo se asegura el conocimiento de las actividades y los resultados de los colaboradores. Así mismo, permite que éstos expresen sus aspiraciones, satisfacciones y problemas. Sin ella, serían imposibles la participación en la organización y la gestión clara de quienes la dirigen. Por esta razón, la comunicación ascendente supone establecer cierto clima de confianza que garantice su sinceridad. Como se considera menos necesaria, es preciso salir en su busca y exigirla en todo momento, para que también sea permanente y continua, al igual que la comunicación descendente.

Este tipo de comunicación fluye hacia un nivel superior en el grupo o la Institución. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, informarle el progreso de las metas y darles a conocer problemas actuales. Aquí los gerentes pueden saber cómo se sienten los empleados en sus puestos de trabajo, con sus compañeros de trabajos y con la organización en general. Aquí se pueden usar algunas medios comunicacionales como son: los correos electrónicos, entrevistas al personal, buzón de sugerencias y retroalimentaciones grupales.

En la comunicación ascendente los mensajes fluyen de los subordinados a los niveles superiores de la organización. Goldhaber (2001) sostiene que es aquí donde se suscita la retroalimentación a los superiores, que permite viabilizar la integración de los trabajadores con la alta dirección,

mediante la canalización de opiniones, quejas, sugerencias..., y comunicar el avance en el alcance de las metas. Una serie de herramientas facilita los mensajes ascendentes: entrevistas periódicas, reuniones de grupo, programas de sugerencias, una política de puertas abiertas, diálogo, procedimientos para resolver querellas, por sólo mencionar algunas.

Son cuatro los tipos de mensajes que según el planteamiento que hacen Adler y Elmhurst (2005) intervienen en la comunicación hacia arriba:

-Lo que están haciendo los subordinados: Información acerca de las acciones que los niveles inferiores están llevando a cabo.

-Los problemas laborales sin resolver: Una de las tareas de la comunicación ascendente es permitir a los empleados disentir con sus superiores los problemas de la organización que aún no han sido tratados, para agilizar sus soluciones.

-Las sugerencias para mejorar: Presentación de consejos a los niveles superiores, que constituyan medidas para paliar algunas deficiencias que presenta la organización.

-Lo que unos subordinados piensan de otros y de su trabajo: Conocer la percepción que tiene el empleado sobre su trabajo, acerca de su compañeros, las relaciones que con ellos mantiene, lo cual permitirá a los líderes de la organización evaluar la satisfacción de sus miembros, sus demandas laborales... y, en consecuencia, formular alternativas que puedan generar beneficios recíprocos. (p.17)

Es decir, la comunicación hacia arriba también ejerce un papel medular en el éxito de una organización, ya que hace posible la integración del personal a la corporación proporcionando a los administradores de niveles superiores ideas valiosas para corregir fallas que eran ignoradas. Le compete, entonces a la gerencia de la institución abocarse a la tarea de valorar las comunicaciones ascendentes para hacer de los colaboradores una combinación que resulte insuperable.

Comunicación descendente

Es la más inmediata y la que todos, en principio, desean recibir. Quizá sea también la prioritaria, ya que permite que cada uno se sienta partícipe de los problemas que conciernen a la empresa, la oficina o el departamento, porque condiciona a las demás formas de información con su acción. Su propósito consiste en difundir los mensajes de arriba abajo, según el nivel jerárquico, con el fin de asegurar una buena comprensión de los objetivos, la organización y la marcha de la institución en todos sus aspectos.

Aquí la comunicación fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es utilizado por los líderes de grupo y los gerentes para asignar metas, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados, acerca de las políticas o procedimientos, también para retroalimentar aspectos de su desempeño. Los líderes pueden hacer uso para comunicarse con su personal como son: reuniones formales e informales, intranet, dinámicas grupales, entrevistas personales, correos electrónicos.

Este tipo de comunicación es aquella en la que los mensajes fluyen de los superiores a sus subordinados. Así

La comunicación descendente es la que se lleva a cabo cuando los supervisores juegan el rol de emisores y los subordinados son los receptores, asumiendo que los mensajes son concernientes a las responsabilidades, funciones y a la producción que se lleva a cabo dentro de la organización (Falcón, 2002:p.12)

Este tipo de comunicación no debe entenderse exclusivamente como aquella que surge directamente en la gerencia y se dirige a los colaboradores, sino como la que se origina en los altos mandos, como por ejemplo en la Dirección del IPASME y fluye hacia la gerencia de salud, pues sin ésta última la primera no tendría ningún sentido de existir.

Esto se debe a que la comunicación descendente es la modalidad de comunicación más asociada al concepto de información; de hecho, la comunicación descendente pretende, como objetivo fundamental, transmitir a los niveles inferiores de la organización instrucciones, datos,

órdenes, sugerencias e informaciones de diversa índole que afectan a la labor que realizan estos últimos.

La misma se caracteriza por la emisión de mensajes de los niveles superiores a sus subordinados. De acuerdo con Goldhaber, (2001) a través de la comunicación descendente se pueden clarificar políticas, metas, instrucciones de trabajo, asimismo, esta comunicación permite señalar problemas que necesitan atención, explicar la lógica de los procedimientos y ofrecer retroalimentación sobre el desempeño.

La información producto de la comunicación descendente o hacia abajo está dirigida a dar sentido de dirección al trabajo, a orientar a los empleados, proporcionar datos importantes y ayudar solventar sus dudas. Cuando la comunicación sigue esta directriz, los medios más usados son los instructivos, memorandos, informes, reglamentos, manuales de organización, periódicos y revistas, folletos, diagramas, entre otros. Adler y Elmhurst (2005:p.57) identifican cinco tipos de comunicaciones descendentes que tienen lugar en la organización:

- Instrucciones laborales: Tiene que ver con las disposiciones para el trabajo, explicaciones sobre qué hacer y cómo llevarlo a cabo.

- Lógica del trabajo: Comprende la exposición razonada de las actividades. Se explica la relación existente entre una tarea y otras.

- Procedimientos y prácticas: Información detallada acerca de las reglas, políticas, reglamentos y beneficios.

- Retroalimentación: Viene dada por un feedback sobre el desempeño laboral. Transmisión de información sobre la eficacia del trabajo de un individuo.

- Adoctrinamiento: Información que busca motivar a los empleados y abocarlos al cumplimiento de la misión, visión y valores de la organización, enfatizando cómo se deben relacionar con ellos, y por ende, con la propia organización. (p.15)

Negar la importancia de la comunicación descendente constituiría un error; sin embargo, se ha determinado que existen algunos problemas que afectan los mensajes mientras fluyen hacia abajo por las redes de la organización. 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.

Comunicación Horizontal

Se refiere al intercambio de mensajes entre individuos que poseen el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. “Cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo al mismo nivel, entre administradores al mismo nivel, o entre cualquier personal de nivel horizontal equivalente, la describimos como una comunicación lateral” (Robbins, 1996:p.381).

A la comunicación horizontal se le adjudican cinco propósitos: coordinar tareas, resolver problemas, compartir información, resolver conflictos y construir entendimiento (Adler y Elmhorst, 2005:p.18). Esta comunicación que se da entre pares les permite a los miembros de la organización comparar cómo se sienten, qué piensan, compartir ideas, puntos de vista, entre otros.

Aquí se da cuando la comunicación tiene lugar entre los miembros del mismo grupo de trabajo, entre los gerentes del mismo nivel. Este tipo de medio utiliza más herramientas como son: comunicaciones directas verbales, reuniones de grupos informales, uso de los correos electrónicos y retroalimentaciones en reuniones de grupos.

A pesar de la importancia de la buena comunicación lateral, de acuerdo a Adler y Elmhorst, (ob.cit.) existen fuerzas que desalientan la comunicación entre iguales. Se puede citar la rivalidad como una de ellas, la cual se manifiesta cuando una persona siente que otra representa una amenaza

para su ascenso, aumento de salario, reconocimiento, liderazgo, situación que podría inhibir su cooperación en la organización.

Otra limitante viene dada por la especialización, que dificulta que las personas de especialidades técnicas disímiles se entiendan entre sí. Igualmente, la ausencia de motivación y las barreras físicas representan obstáculos para la integración y coordinación de los grupos. En efecto, la comunicación no está exenta de trabas; los elementos que se exponen compilan los impedimentos para las conexiones horizontales.

Es decir, que la comunicación ha tenido por objeto transmitir a los interesados un mensaje cuyo contenido exprese que es ejecutar un trabajo eficazmente y enfatizar el hecho de que cooperar con otros le permite obtener para sí mismo la satisfacción del deber cumplido.

Barreras de la Comunicación

Poder comunicarse con otro ser humano no siempre es una tarea sencilla, pues de una u otra manera existen barreras frecuentes en el proceso de comunicación que interfieren para lograr un entendimiento entre las partes, a esto se le llama barreras de comunicación. De acuerdo con Arellano (2008:p.12) “las barreras son obstáculos en el proceso, que pueden anular la comunicación, filtrar o excluir una parte de ella o darle un significado incorrecto, lo cual afecta la nitidez del mensaje”. Sin embargo, es necesario acotar que el principal problema que puede darse en la comunicación es que el mensaje resulte incomprensible para su receptor o para parte de los interlocutores, lo que impide que se pueda crear un diálogo entre ellos.

Según refiere Morales (2003) alguna de las formas de vencer las barreras, para una comprensión compartida del mensaje, es estar consciente de la posibilidad de los malentendidos y pedir retroalimentación de manera prudente para asegurarse que se entendió el mensaje tal y como se quería transmitir. Siendo también imprescindible que el directivo en

este caso, conozca la importancia de los gestos en el proceso de comunicación y se ubique en el marco de referencia del empleado, dado que las diferencias o el desconocimiento de estos pueden ser motivo de malentendidos.

Dentro de los procesos comunicacionales en las organizaciones de salud suelen presentarse variadas barreras que interfieren en el normal desarrollo de las actividades cotidianas. Razón por la cual el gerente el debe tener presente la fluidez en la comunicación a fin de proveer al colectivo institucional la claridad de los mensajes, tal cual se emite.

Diferentes estudiosos de la comunicación, coinciden en señalar que existen canales que facilitan la comunicación, pero también otros que la obstruyen, los cuales se conocen con el nombre de interferencia, ruidos o barreras; las que según Gibson (2008:p.664) pueden desviar el significado de la comunicación son: semántica, marco de referencia y juicio de valor.

Barreras Semánticas

Las barreras semánticas son las derivadas del uso incorrecto de las palabras desde el punto de vista de su significado; las palabras no son más que símbolos que representan ideas y conceptos, por lo tanto se debe procurar que las palabras signifiquen lo que realmente se quiere decir que utiliza signos o símbolos que sugieren determinados significados.

Según Arellano (2008) estos símbolos son el mapa del territorio que nos ayuda a construir el mapa mental de las ideas, pero no son el territorio real, de ahí que deben ser decodificados e interpretados por el receptor. Los símbolos con los cuales se comunican tienen varias limitaciones y uno de ellos es el significado múltiple, ya que un mismo símbolo tiene distintos significados y si al interpretar elige el significado erróneo o simplemente diferente al que eligió el emisor, puede tergiversarse el mensaje, por otra parte, debe cuidarse mucho el contexto en que se utiliza una palabra, o un símbolo, porque es el contexto el que decide el significado de una palabra.

Sin embargo, a veces ocurre lo contrario; de acuerdo a Arellano (2008) el emisor desconoce la connotación exacta de una palabra porque es nueva para él o porque no forma parte de su léxico cotidiano y por lo tanto, no domina su significado, por lo cual no es recomendable usar palabras que no sean totalmente familiares, para no dar a entender lo que no se quiso decir. La mayoría de la gente cuando usa palabras que no pertenecen a su léxico usual, lo hace motivada por un afán exhibicionista, por hacer notar su cultura amplia. Por esta razón, en las unidades de salud los directivos y empleados deben utilizar un lenguaje adecuado; en caso contrario, si la actitud es negativa y utiliza signos y señales en la comunicación, como por ejemplo fruncir el entrecejo, bostezar, estirarse, ocasionaría barreras en la comunicación.

Es decir, las barreras semánticas tienen que ver con el significado de las palabras; cuando no se precisa su sentido, éstas se prestan a diferentes interpretaciones y así el receptor no interpreta lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica. Por ejemplo, si una persona hace un pedido y dice que lo quiere lo más pronto posible, esto puede tener diferentes significados, la persona que lo recibe puede entenderlo como inmediatamente o como rápido pero no es tan urgente.

Es decir que una barrera semántica surge de la limitación que tienen los símbolos con los que el gerente y el empleado se comunican, cuando el significado no es el mismo para el emisor que para el receptor. Generalmente los símbolos tienen una variedad de significados y el individuo utiliza unos en concreto. Por tanto, una barrera semántica conduce a una barrera emocional que bloquea la comunicación. Otro problema semántico lo constituye el significado múltiple. Para erradicar significado sin apropiados se tiene que acudir al contexto de la comunicación en el que las palabras adquieren su significación apropiada.

Marco de referencia

Con relación al marco de referencia, de acuerdo a Robbins y Judge (2009) las personas pueden interpretar una misma comunicación de diferentes formas en función de sus anteriores experiencias, que a veces dan lugar a variantes en los procesos de codificación y decodificación. Cuando estos procesos no son similares las comunicaciones tienden a interrumpirse; por consiguiente, a pesar de que el comunicador habla el mismo idioma que el receptor, el mensaje choca con la forma en que este último cataloga al mundo. Si se comparten una extensa zona, ello facilitará la eficacia de la comunicación; de no ser así, si no tienen experiencias comunes, la comunicación es imposible, o en el mejor de los casos resulta muy distorsionada. La distorsión se produce en muchos casos a causa de las diferencias que existen entre los marcos de referencia de los participantes en el proceso de comunicación.

Por tal motivo, el personal de la institución también puede interpretar una misma situación de forma diferente basándose en sus marcos de referencia y en sus experiencias que llegan a interpretarse distintas de las de los empleados, como también en los diferentes niveles de una organización. Su diferente posición en la estructura de la organización influye en su marco de referencia; en consecuencia, sus necesidades, valores, actitudes y expectativas son diferentes, lo cual traduce con frecuencia una distorsión no intencionada en las comunicaciones.

Tal como se ha expuesto, la institución de salud es un marco de referencia, donde lo que se comunica no son sólo órdenes sino también formas de relacionarse, las cuales consciente o inconscientemente pueden ser propuestas para compartir, comprender, negociar beneficios e intereses comunes al grupo. En tal sentido, Requena y Albistur (1999: p. 5) argumentan que “la comunicación es un aprendizaje constante y continuo implica asumir las diferencias, como invitación a un encuentro

creativo. Comunicar es, entonces, ubicar, descubrir, tomar conciencia del rol, lugar y poder de cada uno”.

Los gestos utilizados en la comunicación, tienen varias limitaciones, y una de ellas son los significados múltiples, que se le dan en el proceso de decodificación. Transfiriendo esto a las relaciones que se dan entre directivos y empleados, aquel en la búsqueda de una comunicación debe partir de su marco de referencia, situándose en su experiencia como jefe, como profesional, para considerar las diferencias que lo alejan y/o acercan de sus empleados, pudiéndole dar significado a estas y tomar medidas para minimizar situaciones comprometedoras de la comunicación y por ende de la relación entre ambos.

Es importante por esto los procesos de decodificación que realice el directivo, entendiéndose por esta la interpretación que se le dé al mensaje recibido, acercarse lo más posible a la intención deseada por el comunicador, y en la medida de que se logre tanto más eficaz será la comunicación alcanzada entre directivos y empleados.

Juicios de valor

Según refiere Arellano (2008) en los juicios de valor ante cualquier situación de comunicación, el receptor los formula antes de recibir toda la comunicación. Los juicios de valor pueden basarse en la evaluación que el receptor hace del comunicador, en anteriores experiencias con el comunicador o en el significado que previamente se atribuye al mensaje.

Al analizar las barreras antes descritas, se puede afirmar que las mismas son comunes en las instituciones de salud en las que se desprende la necesidad de desarrollar una comunicación eficiente que estimule las relaciones interpersonales, siendo la base para su funcionamiento. Por tal razón, en las unidades de salud debe existir una comunicación abierta que mantenga unidos a los grupos donde los mensajes no se distorsionen

provocando barreras en la comunicación y por ende en las relaciones interpersonales.

En tal sentido, el gerente no sólo debe conformarse con informes de políticas de salud a los empleados, sino también verificar la comprensión del mensaje para que exista una efectiva retroalimentación y propiciar un clima de confianza donde todos puedan expresar sus experiencias e inquietudes en beneficio de la institución.

De acuerdo a lo expuesto se puede reflejar que en las instituciones de salud debe fluir de manera viable la buena comunicación para así lograr un buen trabajo en equipo ya que este ayuda al colectivo a lograr sus metas y así tener buenos resultados.

El juzgar que caracteriza la evaluación se soporta en comparar, pues el directivo tiende a comparar el comportamiento y las realizaciones del trabajador con unas pautas, criterios o normas establecidas al efecto. En este sentido implica la capacidad de distinguir si algo cae o no bajo una regla o criterio dados, si los cumple o no y esto se expresa mediante un juicio de valor descriptivo. Por supuesto que, para poder comparar es preciso tener la información que se va a comparar en razón de lo cual el primer paso del proceso, como ya vimos, consiste en recoger la información necesaria, previniendo el tipo de juicio que se va a emitir y el tipo de decisión que se tomará posteriormente. Por eso, antes de formular un juicio el director debe tener presente que lo va utilizar para tomar decisiones, las cuales afectan tanto al trabajador como a la organización.

Por tanto, el juicio de valor no es otra que la valoración que realiza una persona acerca de algo o alguien y que es el resultado de someterlos a sus ideas, valores personales, experiencias, creencias y entorno particulares. Es decir, las personas nacen y se desarrollan en un determinado contexto que por supuesto moldeará su personalidad, manera de percibir al resto del mundo, entre otras cuestiones. Entonces, esto además de generar que cada individuo sea diferente a otro y mucho más a aquel que nació y se desarrolló

en circunstancias totalmente opuestas, incidirá en la manera con la cual se juzguen hechos, personas, instituciones, trabajos, pero sobre todo el desempeño de los trabajadores.

Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. Para Davis (1997) el trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo.

Mientras el trabajo en equipo valora la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos; otros modelos de trabajo sólo dan prioridad al logro de manera individual y, por lo tanto, la competencia, la jerarquía y la división del trabajo en tareas tan minúsculas que pierden muchas veces el sentido, desmotivan a las personas y no siempre han resultado eficientes.

Por ello, toda organización laboral requiere en gran medida, del trabajo conjunto de un grupo de empleados que al articular esfuerzos de manera eficaz, se transforme en un equipo con grandes posibilidades de realizar con éxito la misión que le ha sido encomendada. De allí que, transformar a un grupo de personas en un equipo de trabajo eficiente, constituye toda una hazaña para quien ejerce el liderazgo y una encomienda sumamente difícil para cada uno de sus integrantes.

En opinión de Davis, (1996) “el equipo de trabajo es un grupo pequeño de colaboración que mantiene contacto regular y que realiza una acción coordinadora”. Un equipo requiere un producto de trabajo colectivo de cuya consecución todos los miembros son responsables. Dicho producto es el resultado de unir las aportaciones de todos sus miembros, que trabajan conjuntamente para alcanzar un objetivo común.

Este el caso por ejemplo, de los equipos de proyectos o de los que se ocupan de un nuevo producto, también existen equipos de directivos, pero sólo en el caso de que sus miembros deban responder por el resultado obtenidos en común, además de los de sus respectivos departamentos.

De acuerdo con la definición anterior un equipo es un grupo que se caracteriza por la identificación con el logro de los objetivos, aceptación de los roles, comunicación clara, fluida; involucramiento de diversos componentes afectivos; espontánea colaboración; ayuda mutua; cohesión, afinidad e identificación; conciencia de grupo y buenas relaciones interpersonales. En resumen en un equipo existe alta productividad y su bajo nivel de conflicto interpersonal.

El trabajo en equipo en las organizaciones es de mayor importancia ya que así se logra cumplir con los objetivos planteados para que existan buenas relaciones interpersonales. En la actualidad existen una variedad de componentes del trabajo en equipo, Sánchez (2002) señala los siguientes: delegación de funciones, beneficios para el directivo, beneficios para los miembros del equipo.

Componentes del Trabajo en Equipo

Existen algunos componentes que facilitan la conformación de equipos de trabajo altamente productivos, entre los que señala Sánchez (2002), al agruparlos en:

Delegación de Funciones

En opinión de Nelson (1997:p.9), la delegación se define como el acto por el que “una persona otorga poder y autoridad a otra que actúa en representación de la primera”. Durante el proceso de delegar se les asigna una tarea o una responsabilidad a los miembros del equipo, dándoles la autoridad para realizar una función y ellos asumen el compromiso de hacerla. Desde la perspectiva de este autor, la preparación de la delegación involucra

decidir qué tareas y responsabilidades deberían delegarse, para luego dedicar su tiempo sólo a las responsabilidades de dirección y delegar todas las otras responsabilidades, si es factible, en los miembros de su equipo.

Refiere Nelson (op.cit) que delegar no es solamente transferir trabajo, sino involucrar a otros en la responsabilidad de los resultados, dándole a una persona la capacidad de actuación o representación. Se trata de proporcionar instrucciones claras y concisas a un determinado miembro del equipo sobre los resultados a obtener y los plazos y requisitos para que desarrolle su tarea, decidiendo cómo realizarla. Es darle más libertad para tomar decisiones sobre cómo alcanzar los resultados.

De esta manera, el mismo hecho de delegar funciones en un subordinado lleva implícita la entrega de autoridad para desempeñarlas adecuadamente. Puesto, delegar sin entregar autoridad hace materialmente imposible cumplirlos fines propuestos. A su vez, toda delegación de autoridad conlleva una asignación de responsabilidad para quien la recibe. Sin embargo, esta asignación no es una entrega total y única, sino que la responsabilidad final siempre será del mando que tiene a su cargo a la persona en la cual delegó.

Asimismo, a pesar de que la delegación es uno de los aspectos más difíciles en cualquier puesto de dirección, tanto la organización como el directivo obtienen importantes beneficios. A tal fin Nelson (op.cit), los describe de la siguiente forma:

Beneficios para el directivo

Según refiere el autor todo el mundo sale ganando con una delegación de funciones efectiva, pero si se quiere sobrevivir y evolucionar en una organización, ésta adquiere una importancia vital. Permite que el directivo abarque más, por medio de una correcta selección, asignación y coordinación de tareas, se pueden movilizar recursos para conseguir más de lo que sería posible individualmente.

De igual manera, deja tiempo para las actividades de dirección, dando la oportunidad de dedicarse a ciertos aspectos de su trabajo que nadie más puede realizar. Estas actividades podrían incluir la planificación de proyectos, el control de los miembros del equipo y la resolución de problemas personales cuando surjan. Utilizando el delegar, puede concentrarse en hacer unas cuantas tareas bien en vez de demasiadas tareas mal.

Beneficios para los miembros del equipo

De acuerdo a Nelson (1997) una delegación deficiente ocasiona que los miembros del equipo se vean privados de la oportunidad de incrementar sus capacidades y de asumir mayor responsabilidad; se dan cuenta de que no están aprendiendo ni adquiriendo las responsabilidades que deberían. Es posible, como consecuencia, abandonen la organización para buscar un medio en el que encuentren más incentivos y más apoyo. Por el contrario, su aplicación incrementa la implicación de los miembros del equipo, al igual que con los directivos, un miembro que recibe una amplia delegación de funciones estará listo y capacitado para avanzar hacia nuevas posiciones.

De esta manera, cuando directivos y empleados, se benefician del delegar, consecuentemente la organización en su conjunto se nutre también, al potenciar la producción real de acuerdo con la capacidad y habilidad de cada miembro, es probable que el departamento en su conjunto produzca un nivel mayor de trabajo, que será, además, realizado con más eficacia. El delegar ayuda a obtener el mayor rendimiento de los recursos humanos a su alcance y a conseguir el nivel de productividad más alto posible.

Sobre lo anterior, la delegación competente contribuye a una toma de decisiones más rápida y efectiva, permitiendo mostrar flexibilidad hacia el cambio en el entorno, cuando las decisiones son tomadas por las personas que están más cerca de los problemas, éstas tienen mayor cantidad de información en la que basar una decisión inteligente.

Características del trabajo en equipo

Para poder manejar el trabajo en equipo debidamente se debe tener conciencia de sus características, la manera en que desarrollan los roles de liderazgo, normas y cohesión. Sánchez (2006) manifiesta que entre las características principales se pueden mencionar las que se describen a continuación: habilidades sociales, empatía, compañerismo y sinergia.

Habilidades sociales

El ser humano se encuentra inmerso en un proceso constante de adaptación y desadaptación, pues la habilidad social se convierte en el intercambio entre personas para buscar patrones de conductas aprendidas. Una adecuada conducta socialmente útil implica la interacción simultánea de los factores personal, situacional y la conducta observada.

Al respecto, Sánchez (2006:p.83) define las habilidades sociales como “la capacidad de ejecutar aquellas conductas aprendidas que cubran las necesidades de comunicación interpersonal y/o responder a las exigencias y demandas de las situaciones sociales de forma efectiva”. Entonces, las personas en su proceder buscan fortalecer las habilidades para relacionarse con los demás, pues el hombre como ser social constantemente adecua sus comportamientos de acuerdo a modelos establecidos por la sociedad.

Por tanto, en una organización de salud, los actores se interrelacionan entre sí como una necesidad de adaptación, porque no se puede trabajar de manera aislada; es decir, se requiere del consenso de todos para cumplir con las actividades planificadas. Por otro lado, las habilidades sociales permiten a las personas conseguir reforzadores en situaciones de interacción social, fortalecer las relaciones interpersonales, elevar la autoestima y disminuir los niveles de estrés producto de situaciones conflictivas.

Bajo esta perspectiva, las habilidades sociales, según Sánchez (2006:p.120) se conciben desde varios puntos de vista: la óptica conductista la plantea como “la ejecución de una conducta que refuerce positivamente a

otros”, para la teoría psicosocial es “la capacidad de jugar el rol, o sea, cumplir fielmente con las expectativas respecto al status ocupado en la situación dada”.

En efecto, se considera esta habilidad para expresar a las demás personas sentimientos, ideas, opiniones, puntos de vista ante diversas situaciones, sin dar como resultado la pérdida del reforzamiento social. Desde el enfoque interaccionista, la concibe como la capacidad de la persona de percibir, entender, descifrar y responder a estímulos sociales; destacando sobre todo aquellos provenientes del comportamiento de los demás.

Entonces, las habilidades sociales tienen la esencia en las relaciones establecidas con los semejantes; por tanto, el gerente necesita implementar acciones para optimizarlas con miras a viabilizar los procesos producto de la interacción humana; así como fortalecer la conformación de equipos de trabajo de acuerdo con las pautas establecidas por la dirección. Es así como, los empleados de salud requieren poseer habilidades sociales para trabajar en equipo; en función de comprender la esencia del comportamiento humano y lograr un desempeño laboral adecuado.

Por ello, entre otros aspectos, abarca las habilidades de percibir necesidades y motivos en procura de activar mecanismos dirigidos a satisfacerlas, mejorar la convivencia entre los equipos; así como la capacidad de dialogar para convivir con diferentes formas de vida y aceptar las diferencias individuales. Por tanto, el gerente creará un ambiente de trabajo apropiado, basado en la convivencia donde el personal se sienta en libertad de participar en la conformación de equipos de trabajo para comunicar sin temor los sentimientos; así como fortalecer los valores y principios institucionales en función de integrar a todos los miembros.

De esta manera, se considera las relaciones interpersonales, empatía, compañerismo y sinergia como las habilidades sociales para el fortalecimiento del trabajo en equipo. Es así como, las relaciones

interpersonales se basan principalmente en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales, según Chiavenato (2004: p 567) se sustentan en el intercambio y comunicación de las personas en determinadas situaciones. El mencionado autor las define como:

Aquellas que constituye un impulso de todo ser humano a interactuar, es decir, una persona al mantener contactos sociales en cualquier organización percibe al trabajo en forma agradable, ya que constantemente se integra a los equipos de trabajo, no sólo para alcanzar las metas individuales y grupales, sino también para relacionarse con el resto del personal. (Chiavenato 2004: p 197).

Por su parte, Davis y Newstron (2007) aseveran como las relaciones interpersonales se conciben como el elemento fundamental en cualquier organización; por tanto, la dinámica laboral requiere establecer una relación armoniosa entre los actores a fin de intercambiar conocimiento, generar empatía, sinergia y participación de acuerdo con las necesidades institucionales.

En síntesis, las relaciones interpersonales en el campo de la gerencia actúan para interrelacionarse con los miembros de la organización aún cuando existe una jerarquía de autoridad y lineamientos formales, éstos se cumplen sin necesidad de utilizar normas rígidas que ocasionan el desinterés, la apatía del personal. Por tanto, las relaciones interpersonales excelentes estimulan la motivación; al mismo tiempo que se conciben como una habilidad social fundamental en el trabajo en equipo porque permite desarrollar relaciones de mayor igualdad humana para realizar la capacidad de cada uno al momento de aportar ideas, así como proponer soluciones a las necesidades de la organización y del contexto social.

Empatía

A juicio de Sánchez (2006:p. 47) la empatía se conceptualiza como la forma de “procurar ver las cosas como lo ve el otro, tratando de establecer

otros puntos de vista para lograr la mayor comprensión”; entonces se considera como colocarse en el lugar del otro; en situaciones diversas para interpretar la realidad desde la perspectiva de los demás.

Visto así, la empatía es la capacidad de poder experimentar la realidad subjetiva de otro individuo sin perder de perspectiva su propio marco de la realidad, con la finalidad de poder guiar al otro a que pueda experimentar sus sentimientos de una forma completa e inmediata, es decir, las personas con empatía son capaces de escuchar a los demás, entender sus problemas y brindar la posibilidad de compartir sentimientos en procura de fortalecer la interacción entre todos los trabajadores. Entonces, se concibe a la empatía como la capacidad de escuchar al otro, sin emitir juicios y dar consejos. Por tanto, una persona con empatía requiere conectarse para hacer suyo los sentimientos de otros, generar satisfacción y respuestas positivas en las otras personas en función de impulsar el compañerismo entre todos los empleados.

De esta manera, la empatía es una habilidad social para el fortalecimiento del trabajo en equipo porque propicia el entendimiento con los demás, comprender las realidades y situarse en ocasiones en las posiciones o circunstancias de los compañeros; todo esto favorece la consolidación del equipo hacia la excelencia de manera que propicie un clima basado en el compañerismo, solidaridad, respeto, sinergia, participación, convivencia, para alcanzar con mayor fluidez los objetivos institucionales.

Compañerismo

Según Krauser (2007:p. 250) el compañerismo se concibe como “el accionar de grupos democráticos y en especial en las relaciones entre sus miembros basadas en normas compartidas”. La normativa se establece de común acuerdo o concertación entre las personas de una organización; además considerando los valores compartidos.

Entonces, el compañerismo se basa por la práctica de valores como el respeto, generosidad, colaboración, cooperación; los cuales buscan propiciar la interacción entre las personas sin distinción de jerarquía, funciones o posiciones. El ser buen compañero es la base para las relaciones entre las personas porque permite viabilizar las tareas planificadas, orientar la ejecución de las acciones tendente a lograr los objetivos planificados, generar la autorrealización y sobre todo afianzar los lazos entre los semejantes.

En el caso de las organizaciones de salud, es necesario propiciar entre los miembros el compañerismo, la convivencia sana y el respeto por las acciones realizadas, basadas en intereses comunes como estímulo para el mejoramiento institucional. Por su parte, Martínez (2008) expone la importancia de propiciar las relaciones interpersonales adecuadas en el ambiente laboral porque cada persona necesita mantener compañeros para lograr metas comunes.

En consecuencia, el compañerismo en el campo organizacional resulta beneficioso al favorecer ambientes cónsonos para la ayuda mutua; así como, direccionar las acciones en procura de alcanzar la misión-visión; por ello, esta habilidad social es importante en el trabajo en equipo.

De acuerdo a Krauser (op.cit) aunque el compañerismo es un vínculo que se desarrolla de manera natural, también es el reflejo del liderazgo existente en la organización empresarial. Los colaboradores son la imagen de su líder. Si el líder es una persona conflictiva, la tendencia es que su equipo de trabajo sea conflictivo, especialmente con el resto de los departamentos que conforma la empresa. La carencia de compañerismo dificulta o limita la eficacia del proceso en cualquier institución. Debido a que es asombroso que algunas personas no comprendan que fueron contratadas para aportar en vez de complicar las cosas. No obstante, sólo el hecho de no manejar el concepto de compañerismo obstaculiza la comunicación eficaz en el entorno laboral.

En definitiva, el compañerismo en el ámbito laboral, es imprescindible para que la empresa goce de los beneficios de tener un buen ambiente laboral. Un ambiente donde sus integrantes sonrían de manera natural, irradian alegría, afecto y respeto. Por ser tan esencial el compañerismo, hay que crear las condiciones para fomentarlo entre todas las personas que conforman la empresa. Lastimosamente, hay personas que no comprenden que ser compañeros, no necesariamente amigos, es una condición *si ne qua non* para laborar en una organización viva hoy día. Por supuesto, que independientemente del nivel de responsabilidad donde se manifieste esta situación, es labor de un líder, tomar las acciones correspondientes para garantizar el entendimiento de la importancia de ser compañeros de trabajo. Lo correcto es ser compañero de trabajo por convicción. Ser compañero de trabajo por convicción es tener la actitud apropiada en el ámbito laboral. Es apuntar a relaciones laborales donde los acuerdos y/o entendimientos están sustentados en el principio de ganar

Sinergia

Para Robbins (2010:p. 250) expone como la sinergia “busca la cooperación de los miembros de un equipo para alcanzar los objetivos”. Por tanto, se dirige hacia una relación recíproca entre las personas con la finalidad de trabajar en equipo y tomar decisiones en función de alcanzar el éxito institucional.

En este sentido, la sinergia implica tres elementos fundamentales, a saber: unión, cooperación y la existencia de objetivos comunes; sino se presentan en conjunto, se hablaría de grupos en vez de equipos. A juicio de Sánchez (2006:p. 67) para fortalecer al colectivo “se necesitan personas que se refuercen mutuamente y potencien entre sí para alcanzar la unión de esfuerzos en procura de obtener resultados superiores a la suma de los obtenidos de manera independiente”.

De igual manera, la sinergia es la integración de elementos dando como resultado algo más grande que la simple suma de ellos; o sea, al unir sinérgicamente dos o más elementos se aprovecha al máximo las cualidades de cada uno. Entonces, a nivel de las organizaciones de salud es necesario propiciar la unión de voluntades; pues las transformaciones suscitadas en el sistema de salud venezolano reclaman la superación de la actitud individualista por el consenso de todos los actores.

En consecuencia, el valor de los equipos radica en el hecho de alcanzar el valor sinérgico aportado por cada uno de los miembros; por eso Sánchez (2006:p. 67) la caracteriza en función de la “capacidad social de promover acciones en conjunto dirigidas a fines colectivos y democráticamente aceptados”; por ello, es imprescindible potenciar esta habilidad porque de ella depende la eficiencia en las acciones organizacionales.

Entonces, la sinergia busca la integración de los actores en la organización basada en la comunicación como mecanismo dirigido a lograr la comprensión recíproca, mayor entendimiento, aprendizaje y desarrollo. Según Myers (2005) la comunicación es la facultad que tiene las personas de transmitir a los demás información, sugerencias, opiniones, vivencias, puntos de vistas, con ella se fortalece el entendimiento y trabajar en conjunto por la misión-visión institucional.

Las organizaciones deben estar conscientes que la sinergia no se forma de la noche a la mañana, ni tampoco se desarrolla por las buenas intenciones que tengan los líderes. Esto se va formando mientras los directivos lo tienen claros no solo en su declaración de visión, sino en su vivencia de generar confianza y creen en las personas que trabajan con los líderes y jefes para que así el imaginario de la organización sea más sólida y pueda crearse las bases de un trabajo en equipo comprometido.

En razón de ello, para que una organización trabaje en sinergia las empresas deben tener claro sus valores dentro de la visión organizacional para que sea retroalimentado por todo el personal, esto permitirá que los equipos de trabajo fomenten un clima de libertad y vinculación afectiva, esto así producirá que los integrantes tanto de grupos pequeños como grandes, se comuniquen mejor, sin sentirse criticados o no respetados, más bien hay confianza, apoyo, entusiasmo, creatividad, compromiso, generándose una ola grande de motivación interna y acompañamiento en las consecuciones de las metas para así alcanzar como equipo los objetivos claro en sus líneas de trabajo.

Sistematización de las variables

Definición Conceptual y operacional de Comunicación

Para Koont y Wehrich (2003) la comunicación es el proceso de compartir información con otros individuos y utilizarla para describir cualquier pensamiento o idea que los gerentes desean compartir con otros; implica que alguien envíe un mensaje a una o más personas, y que éstas sin duda lleguen a una comprensión común del mensaje.

Operacionalmente esta variable se medirá desde la dimensión tipo de comunicación cuyos indicadores son: comunicación ascendente, descendente y horizontal; así mismo comprende la dimensión barreras de la comunicación con sus indicadores barreras semánticas, de referencia y juicios de valor.

Definición conceptual y operacional de Trabajo en Equipo.

Para Davis (1997) el trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo.

Operacionalmente se medirá en función de la dimensión: Componentes del trabajo en equipo, cuyos indicadores son: Delegación de

funciones, Beneficio para el directivo, Beneficio para el trabajo en equipo; y una segunda dimensión referida a las Características del trabajo en equipo, con sus indicadores: habilidad sociales, empatía, compañerismo y Sinergia

Cuadro 1

Operacionalización de la variable

Objetivo general: Analizar la comunicación y trabajo en equipo en el Departamento de Odontología del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Personal del Ministerio de Educación-Municipio Trujillo.

Objetivos específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Identificar el tipo de comunicación desarrollada en el Departamento de Odontología del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Personal del Ministerio de Educación-Municipio Trujillo	Comunicación	Tipos de comunicación	- Ascendente - Descendente - Horizontal	1-2 3-4 5-6
Identificar las barreras que afectan la comunicación en el Departamento de Odontología del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Personal del Ministerio de Educación-Municipio Trujillo		Barreras de la comunicación	- Semánticas - De referencia - Juicio de valor	7-8 9-10 11-12
Caracterizar los componentes del trabajo en equipo en el Departamento de Odontología del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Personal del Ministerio de Educación-Municipio Trujillo	Trabajo en equipo	Componentes del trabajo en equipo	- Delegación de funciones - Beneficio para el directivo - Beneficio para el trabajo en equipo	1-2 3-4 5-6
Establecer las características del trabajo en equipo en el Departamento de Odontología del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Personal del Ministerio de Educación-Municipio Trujillo		Características del trabajo en equipo	- Habilidad - Empatía - Compañerismo - Sinergia	7-8 9-10 11-12 13-14
Elaborar lineamientos teóricos para el fortalecimiento de la comunicación y el trabajo en equipo en el Departamento de Odontología del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Personal del Ministerio de Educación-Municipio Trujillo				

Fuente: Mendoza (2016).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo, se hace referencia a los procedimientos, métodos y técnicas, así como también, se define el tipo y diseño de investigación que se llevará a efecto. Igualmente, se presenta la población del estudio, adicionalmente se describen las técnicas e instrumentos de recolección de información; así como la validez, confiabilidad, técnica de análisis de datos y procedimiento de la investigación.

Tipo de Investigación

El tipo de investigación seleccionado para realizar este estudio, será el descriptivo; estos estudios de acuerdo a Tamayo y Tamayo (2003:p.46) son los que “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición de los procesos de los fenómenos; el enfoque se hace sobre como una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente”.

Asimismo, se considera la definición de Hernández, Fernández y Baptista (2010:p.161), cuando expresan que este tipo de investigación, tiene como característica fundamental la de poner al investigador en contacto con el objetivo o sujeto investigado, sin la posibilidad del control o estudio de todas las variables tal como sucedería en la experimental.

Diseño de Investigación

El diseño considerado adecuado será el de campo no experimental puesto que permitirá recolectar la información de las fuentes primarias, en las instituciones de salud que conformaron la población para luego agruparla y relatarla tal como se obtuvo de la realidad, considerando la amplitud del foco es bivariable, debido a que se trabajará con dos variables: comunicación y trabajo en equipo. Para Hernández, Fernández y Baptista (2010:p.116), “la

investigación no experimental es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio.

Es decir, que en esta investigación los datos se recolectarán de la forma en que se presenten, sin necesidad de aplicar programas de tratamiento que conlleven a cambios en los sujetos participantes en el estudio sin controlar variables.

Población

Según Chávez (2007:p.162), “la población de estudio es el universo de la investigación, sobre el cual se pretende generalizar los resultados, está constituido por características o estratos que le permiten distinguir los sujetos unos de otros.” Para efectos de esta investigación estará constituida por 25 unidades de estudio: 12 Odontólogos, 9 Higienistas Dentales, 2 Secretarias y 2 Técnicos de Equipos Médicos.

Debido a que la población seleccionada es pequeña se considera pertinente tomarla en su totalidad, por lo cual constituirán la misma muestra de estudio para recolectar la información sobre la variable. En este caso, se considera una muestra censal, la cual según Ramírez (1997) es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra.

Técnicas para la recolección de información

Sea cual sea su naturaleza, en toda investigación las técnicas e instrumentos de recolección de datos son imprescindibles para obtener información objetiva, permitiendo al investigador la profundizar en los conocimientos de la realidad objeto de estudio. En este sentido:

La recolección de los datos depende en gran parte del tipo de investigación y del problema planteado para la misma, y pueden efectuarse desde la simple ficha bibliográfica, observación,

entrevista, cuestionarios o encuestas y aun mediante ejecución de investigaciones para este fin (Tamayo, 2006, p.182).

La formulación de preguntas o ítems para la elaboración del cuestionario dependen de los aspectos que se quieren estudiar, tomando en cuenta que se pueden plantear de diferentes maneras, como son: cerradas, abiertas o mixtas.

Para este estudio se aplicará como técnica dos cuestionarios tipo escala de Likert, por ser uno de los instrumentos más utilizados en los procesos de investigación por su excelente capacidad para recolectar información directa, puesto que el mismo exige respuestas precisas de los sujetos estudiados. El autor Morles (2008:p.38), lo describe como “una técnica que se utiliza para obtener información a través de preguntas escritas sobre un tema en estudio, o sobre un individuo o grupos de individuos”

Según Méndez (2006:p.59), “la ventaja principal del cuestionario radica en la gran economía de tiempo y de personal que implica, porque los cuestionarios pueden dejarse en el lugar apropiado o pueden administrarse en grupos reunidos”

Los cuestionarios a ser aplicado a los empleados en la institución seleccionada: uno referido a la Comunicación, contentivo de 12 ítems y otro para el trabajo en equipo, con 14 ítem; ambos con cinco alternativas de selección múltiple que persiguen la obtención de información igual de todos los encuestados, para realizar una comparación en las posibles convergencias y divergencias que puedan surgir al recopilar la información pertinente para el estudio; por lo cual se redactaron preguntas cerradas para obtener una mayor precisión en la información, al mismo tiempo que facilitar el análisis de los resultados.

Validez del instrumento

La validez para Morles (2008:p.57), “es el grado con el cual un instrumento sirve al propósito para el cual está destinado”. Para esta

investigación se utilizará una validez de contenido que según Chávez (2007:p.194), “es la correspondencia del instrumento con su contenido teórico. Se basa en la necesidad de discernimiento y juicio independiente de expertos”. La validez del instrumento se establecerá mediante el juicio de tres (03) expertos o conocedores de la materia.

Confiabilidad

Según Chávez, (2007) "la confiabilidad es el grado con que se obtienen resultados similares en distintas aplicaciones". Según esta autora, la confiabilidad de un instrumento sirve para medir si el mismo puede ser aplicado a una prueba muestral diferente a la integrada por la prueba piloto. Asimismo, la confiabilidad del cuestionario se determinará mediante la aplicación del Cálculo del Coeficiente de Confiabilidad Alfa de Cronbach, para ello se emplea la siguiente fórmula:

$$r_{tt} = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum SI^2}{St^2} \right)$$

Donde:

r_{tt} : Coeficiente de Cronbach.

N : Número total de ítems del cuestionario.

$\sum s^2_i$: Sumatoria de las varianzas de cada ítem.

s^2_t : Varianza de puntuaciones totales.

Desarrollando la fórmula para el cuestionario Comunicación, se tiene:

$$r_{tt} = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum SI^2}{St^2} \right] = \frac{12}{11} \left[1 - \frac{8.18}{66.9} \right]$$

$$rtt = 1,09[1 - 0,12] = 1,09[0,88] = 0,96$$

Desarrollando la fórmula para el cuestionario Trabajo en Equipo, se tiene:

$$rtt = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right] = \frac{14}{13} \left[1 - \frac{9,96}{99,20} \right]$$

$$rtt = 1,08[1 - 0,10] = 1,08[0,9] = 0,97$$

Como se observa en el resultado los cuestionarios es totalmente confiable para ser aplicado a la población en estudio.

Técnicas para el análisis de la información

El análisis que se realizará será de forma estadística, puesto que el mismo permitirá, “la recopilación, presentación, análisis e interpretación de datos numéricos” según lo explica Tamayo y Tamayo (2003:p.66); además, este tipo de análisis favorece el cálculo de los datos obtenidos de la muestra que ha sido delimitada, para describirlos o resumirlos, a fin de caracterizar la población estudiada.

Para presentar la información que se recolectará en la investigación propuesta, se empleará una técnica gráfica; ya que Balestrini (2006:p.45), reseña que estas técnicas “están relacionadas con cuadros estadísticos o ilustraciones como lo son: diagramas circulares, de barras horizontales sectores; gráficos de barras, entre otros”, siendo esta la mejor manera para la comprensión de los resultados que se obtengan durante la recopilación de la información.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo muestra los resultados obtenidos, producto de los cuestionarios aplicados, identificados por las variables “Comunicación” y “Trabajo en Equipo” aplicados a una población de 25 empleados que laboran en el Departamento de Odontología del IPASME Trujillo. La aplicación de estos instrumentos tuvo como propósito determinar las coincidencias o discrepancias en cuanto a las perspectivas de los sujetos encuestados, con respecto a los ítems derivados de los indicadores, dimensiones y variables en estudio.

Los datos a continuación suministrados, son sometidos a un proceso analítico e interpretativo de la información obtenida en la fase de recolección de datos, en el caso del instrumento utilizado, el análisis de los resultados fue de tipo cuantitativo a través de una presentación de datos mediante cuadros porcentuales, asimismo fue de tipo cualitativo mediante comentarios de la información recolectada, conforme a la respectiva dimensión, indicador e ítems.

Basándose en lo expuesto, la información recopilada fue tabulada, analizada y presentada en cuadros para mostrar la frecuencia y porcentajes correspondiente a cada indicador. Seguidamente fueron tomados los mayores porcentajes otorgados para verificar si coinciden o contradicen lo planteado en las diversas teorías consultadas.

Por tales razones, el capítulo presente se encuentra estructurado de la siguiente manera: tabulación y análisis de los resultados aportados por los 25 empleados que laboran en el Departamento de Odontología del IPASME Trujillo; conclusiones originados de los objetivos planteados conjuntamente con las respectivas recomendaciones y los lineamientos que dan cumplimiento al objetivo de aporte en la investigación. A continuación se presentan la tabulación de la frecuencia y porcentaje de los resultados obtenidos en las variables Comunicación y Trabajo en equipo.

Variable: Comunicación

Tabla 1

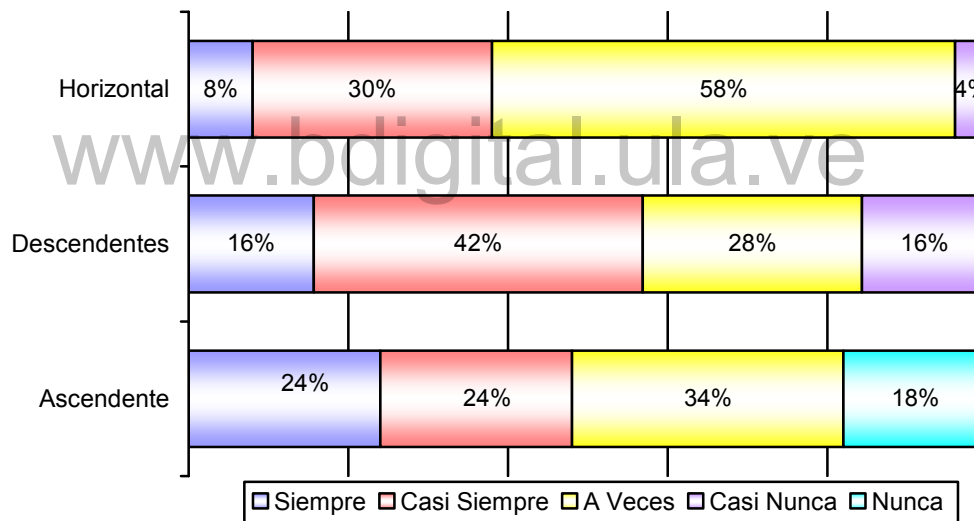
Dimensión: Tipos de comunicación

Indicadores: Ascendente, Descendente y horizontal

Ítem	Tipos de comunicación	S		C/S		A/V		C/N		N		Total	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
1	Ascendente	6	24	7	28	7	28	0	0	5	18	25	100
2		6	24	5	20	10	40	0	0	5	18	25	100
Total		24		24		34		0		18		-	100
3	Descendente	4	16	11	44	8	32	4	16	0	0	25	100
4		4	16	10	40	6	24	4	16	0	0	25	100
Total		16		42		28		16		0		-	100
5	Horizontal	2	8	8	32	15	60	0	0	0	0	25	100
6		2	8	7	28	14	56	2	8	0	0	25	100
Total		8		30		58		4		0		100	

Fuente: Tabla elaborada con la información reportada en el cuestionario comunicación. Trujillo (2017).

Gráfico 1.-Tipos de Comunicación



En la tabla 1 referida al instrumento aplicado a la población de estudio en el IPASME Trujillo, relacionado con la Comunicación presente en el Departamento de Odontología, se exhibe el siguiente resultado:

En relación a lo encontrado en la dimensión *Tipos de comunicación* en su indicador **Ascendente** plasmado en los ítems 1 y 2, se pudo identificar que un 34% de los encuestados refiere que este tipo de comunicación a veces está presente para dirigirse al personal que en ellas labora. Respuesta

que es confirmada por dos porcentajes iguales al 24% quienes encuentran su opción dentro del rango casi siempre y siempre. Sin embargo, existe un 20% quien manifiesta nunca.

Lo encontrado contradice lo planteado por Goldhaber (2001) quien señala que en la comunicación ascendente se suscita la retroalimentación a los superiores, permitiendo viabilizar la integración de los trabajadores con la alta dirección, mediante la canalización de opiniones, quejas, sugerencias, y comunicar el avance en el alcance de las metas. Una serie de herramientas facilita los mensajes ascendentes: entrevistas periódicas, reuniones de grupo, programas de sugerencias, una política de puertas abiertas, diálogo, procedimientos para resolver querellas, por sólo mencionar algunas.

Es decir, que este tipo de comunicación ejerce un papel medular en el éxito de una organización ya que hace posible la integración del personal a la misma, además de proporcionarle a los directivos, ideas valiosas para corregir fallas que puedan estar siendo ignoradas. Por ello, le compete, a la gerencia aproximarse a la tarea de valorar las comunicaciones ascendentes para hacer de los colaboradores una combinación que resulte insuperable.

En relación al segundo indicador que refleja la comunicación **descendente**, planteado en los ítems 3 y 4 revela que dentro del Departamento de Odontología se observa que un 42% asegura que casi siempre se cumple dentro de la organización; mientras que un 28% indica Siempre; quedando dos porcentajes iguales (16%) quienes expresan A veces y Casi nunca se utiliza para señalar problemas organizacionales o informar al personal.

Estos resultados refuerzan lo expresado por Falcón (2002) quien es de la opinión que la comunicación descendente sólo se lleva a cabo cuando los supervisores juegan el rol de emisores y los subordinados de receptores, asumiendo que los mensajes son concernientes a las responsabilidades, funciones y a la producción que se lleva a cabo dentro de la organización.

De una u otra manera, este tipo de comunicación no puede ser entendido como aquella que surge directamente en la gerencia y se dirige a los colaboradores, sino como la que se origina en los altos mandos como por ejemplo IPASME Caracas y fluye hacia la gerencia de Trujillo, pues sin ésta última, la primera no tendría ningún sentido de existir.

En cuanto a los ítems 5 y 6 propuestos en el indicador comunicación **Horizontal**, el mismo demuestra en un 58% a veces se da dentro de las instituciones estudiadas; mientras que otros encuestados en porcentajes de 30% y 8% sugieren Casi siempre y siempre el proceso de comunicación se orienta hacia este tipo.

Esto contradice lo expuesto por Robbins, (1996) quien reseña que este tipo de comunicación surge cuando tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo al mismo nivel, entre administradores al mismo nivel, o entre cualquier personal de nivel horizontal equivalente, la describimos como una comunicación lateral.

Los resultados sugieren que no existe un solo modelo de comunicación que sirva para verificar el tipo presente en el Departamento de Odontología; teniendo una gran relación con el trabajo presentado por Garcés (2010), quien entre sus resultados plantea que no existe un respeto solido de la posición que asumen los trabajadores en su proceso de comunicación, además al identificar los tipos de Comunicación Asertiva no se identificó un modelo único y fortalecido para el caso específico de evaluar la matriz de análisis.

Tabla 2

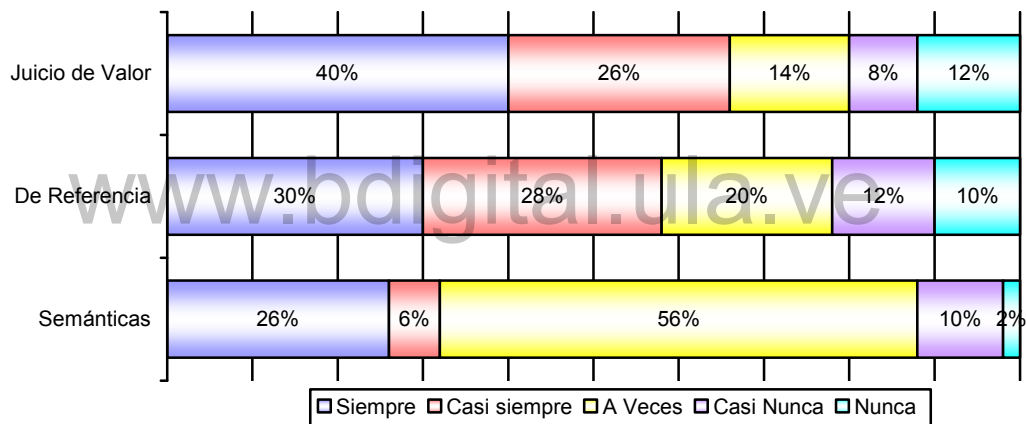
Dimensión: Barreras de la comunicación

Indicadores: Semánticas, De Referencia y Juicio de valor

Ítem	Aspectos	S		C/S		A/V		C/N		N		Total	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
7	Semánticas	8	32	0	0	13	52	3	12	1	4	25	100
8		5	20	3	12	15	60	2	8	0	0	25	100
			26		6		56		10		2	-	100
9	De referencia	8	32	5	20	9	36	3	12	0	0	25	100
10		7	28	9	36	1	4	3	12	5	20	25	100
			30		28		20		12		10	-	100
11	Juicio de valor	11	44	5	20	5	20	2	8	2	8	25	100
12		9	36	8	32	2	8	2	8	4	16	25	100
	Total		40		26		14		8		12	-	100

Fuente: Tabla elaborada con la información reportada en el cuestionario comunicación. Trujillo (2017).

Gráfico 2.-Barreras de la Comunicación



En relación a la segunda variable planteada para identificar las **Barreras de la Comunicación**, cuyos indicadores conducen a medir en los ítems 7 y 8 las **Barreras Semánticas**, se obtuvo como resultado que un 56% asegura que allí a veces se utilizan incorrectamente palabras de acuerdo a su significado en las conversaciones entre directivos y empleados; al mismo tiempo que las ideas planteadas por el personal generan diferentes interpretaciones. Esto es reforzado por una mayoría de encuestados que encuentran su opinión en siempre (26%) y casi nunca (10%).

Lo encontrado refuerza lo expuesto por Arellano (2008) quien asegura que el emisor desconoce la connotación exacta de una palabra porque es nueva para él o porque no forma parte de su léxico cotidiano y por lo tanto, no domina su significado, por lo cual no es recomendable usar palabras que no sean totalmente familiares, para no dar a entender lo que no se quiso decir. La mayoría de la gente cuando usa palabras que no pertenecen a su léxico usual, lo hace motivada por un afán exhibicionista, por hacer notar su cultura amplia.

En relación a los ítems 9 y 10, para identificar las barreras del **Marco de Referencia**, puede decirse que 30% de los encuestados asegura que siempre dentro del Departamento se produce distorsión a causa de las opiniones que existen entre los directivos y empleados en el proceso de comunicación. Opinión reforzada por un 8% quien clasifica su respuesta en casi siempre. Quedando el resto de la tabla repartida en 20% algunas veces, 12% casi nunca y 10% nunca.

Estos resultados permiten según Robbins y Judge (2009) asegurar que las personas pueden interpretar una misma comunicación de diferentes formas, en función de sus anteriores experiencias, dando lugar a veces a variantes en los procesos de codificación y decodificación; cuando estos procesos no son similares, las comunicaciones tienden a interrumpirse; por consiguiente, a pesar de que el comunicador habla el mismo idioma que el receptor, el mensaje choca con la forma en que este último cataloga al mundo. Si se comparten una extensa zona, ello facilitará la eficacia de la comunicación; de no ser así, es decir, si no tienen experiencias comunes, la comunicación es imposible, o en el mejor de los casos, resulta muy distorsionada. La distorsión se produce en muchos casos a causa de las diferencias que existen entre los marcos de referencia de los participantes en el proceso de comunicación.

Es decir, el marco de referencia se convierte en una forma en que las personas pueden interpretar la comunicación sobre todo cuando los

procesos de codificación y decodificación no son similares y las comunicaciones tienden a interrumpirse. Entendiendo de esta manera que, dentro de las instituciones de salud un mensaje debe ser comunicado como es debido, que las palabras utilizadas signifiquen lo mismo tanto para el emisor como para el receptor, quienes deben compartir el mismo significado simbólico.

En cuanto a los ítems 11 y 12 referidos a la barrera **juicios de valor**, los resultados permiten observar que un 40% de los encuestados aseguran que esta barrera siempre se presenta porque en el Departamento el receptor formula juicios de valor sobre un determinado mensaje antes de recibir toda la información; al igual que el emisor del mensaje distorsiona significado del mismo. Esto es reforzado por el 26% quien señala a veces y un 14% casi siempre.

Según refiere Arellano (2008) ante cualquier situación de comunicación, el receptor formula juicios de valor general a un mensaje, antes de recibir toda la comunicación. Los juicios de valor pueden basarse en la evaluación que el receptor hace del comunicador, en anteriores experiencias con el comunicador o en el significado que previamente se atribuye al mensaje. Ello significa que el personal encuestado antes de escuchar con atención todo lo que se va a plantear, hacen un juicio de valor sin saber a ciencia cierta la referencia completa.

En cuanto a la variable **Barreras de la Comunicación**, es pertinente citar a Arellano (2008), quien señala que las barreras son obstáculos en el proceso, que pueden anular la comunicación, filtrar o excluir una parte de ella o darle un significado incorrecto, lo cual afecta la nitidez del mensaje. Es decir, que el principal problema que puede darse en la comunicación es un mensaje el cual resulte incomprensible para el receptor o para parte de los interlocutores, lo que impide que se pueda crear un diálogo entre ellos.

Puede considerarse que existe una relación entre el trabajo de Olivero (2012) y el presente, pues los resultados de su estudio arrojan que la

mayoría del personal piensa que el directivo deja de usar la comunicación como una herramienta para establecer normas de desempeño dentro de la organización. Asumiendo que las deficiencias en muchos casos se generan por las barreras comunicacionales que se presentan entre el personal de las instituciones de salud; por lo que la comunicación siempre se verá afectada.

Variable: Trabajo en equipo

Tabla 3

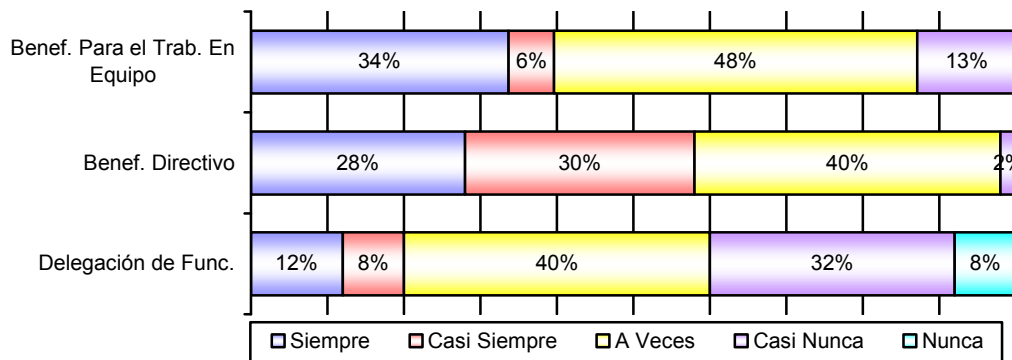
Dimensión: Componentes del trabajo en equipo

Indicadores: Delegación de funciones, beneficio para el directivo, beneficio para el trabajo en equipo.

Ítem	Aspectos	S		C/S		A/V		C/N		N		Total	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
1	Delegación de funciones	5	20	1	4	11	44	6	24	2	8	25	100
2		1	4	3	12	9	36	10	40	2	8	25	100
			12		8		40		32		8	25	100
3	Beneficios para el directivo	9	36	6	24	9	36	1	4	0	0	25	100
4		5	20	9	36	11	44	0	0	0	0	25	100
			28		30		40		2		0	25	100
5	Beneficio para el trabajo en equipo	13	52	0	0	10	40	2	8	0	0	25	100
6		4	16	3	12	14	56	4	16	0	0	25	100
	Total		34		6		48		13		0	25	100

Fuente: Tabla elaborada con la información reportada en el cuestionario Trabajo en equipo. Trujillo (2017).

Gráfico 3.-Componentes del Trabajo en Equipo



En relación a la tabla 3, la cual revela los resultados para la variable *Trabajo en Equipo*; centrada la dimensión **Componentes del Trabajo en Equipo**. En relación a los ítems 1 y 2, referidos a la **Delegación de**

Funciones, se observa que el 40% de los encuestados sugiere que en la institución a veces el directivo autoriza a los empleados en su representación, al mismo tiempo que los involucra en la asignación de responsabilidades a delegarse. Opinión reforzada por el 32% quienes expresan casi nunca.

En opinión de Nelson (1997), una persona otorga poder y autoridad a otra que actúe en representación de la suya. Por lo cual, en la institución es necesario que durante el proceso de delegar, el directivo les asigne una responsabilidad a los miembros del equipo dándoles la autoridad para realizar una función que debe ser asumida con compromiso para poder ejecutarla satisfactoriamente.

En relación a los ítems 3 y 4, planteados para caracterizar los beneficios del trabajo en equipo para los directivos, un 40% asegura que **a veces**, se coordinan eficazmente las tareas con el personal, al mismo tiempo que con los beneficios se busca que el directivo se dedique a situaciones específicas desde el ámbito institucional, vinculados a su personal. Esta opinión es reforzada por un 30% quien encuentra su respuesta en casi siempre y 28% siempre.

Es decir, que dentro de la institución no se toman muy en cuenta los beneficios que el trabajo en equipo favorece a los directivos. Contradiendo lo expuesto por Nelson (1997) pues refiere que todo el mundo sale ganando con una delegación de funciones efectiva, pero si se quiere sobrevivir y evolucionar en una organización, ésta adquiere una importancia vital. Permite que el directivo abarque más, por medio de una correcta selección, asignación y coordinación de tareas, se pueden movilizar recursos para conseguir más de lo que sería posible individualmente.

En cuanto a los ítems 5 y 6, con los cuales se quiso medir si dentro del Departamento de Odontología, los **beneficios del trabajo en equipo** permiten por un lado obtener mayor rendimiento del talento humano institucional disponible; por el otro mostrar flexibilidad hacia el cambio en el

entorno organizacional, se encontró que el 48% señala a veces, mientras que 34% opina siempre y un 13% casi nunca.

Esto indica que los beneficios del trabajo en equipo a nivel institucional pudieran estar afectando al desempeño de la organización; por cuanto Nelson (1997) reseña: una delegación deficiente ocasiona que los miembros del equipo se vean privados de la oportunidad de incrementar sus capacidades y de asumir mayor responsabilidad; se dan cuenta de que no están aprendiendo ni adquiriendo las responsabilidades que deberían. Es posible, como consecuencia, abandonen la organización para buscar un medio en el que encuentren más incentivos y más apoyo.

Es decir, para los directivos es imperante realizar un trabajo en equipo en el cual pueda definir los componentes del mismo en beneficio de la organización escolar, porque el trabajo en equipo no produce sólo mejoras individuales y organizacionales, sino que interviene también en el perfeccionamiento de la relación de trabajo, tanto cuantitativa como cualitativamente. Además, se facilita una mejor gestión de la información y del conocimiento.

Lo encontrado puede relacionarse con lo expuesto por Salazar (2014) en su trabajo, cuando reseña que los resultados obtenidos evidencian que los directivos escasamente desarrollan los elementos de la gerencia participativa y los factores del trabajo en equipo presentando debilidades para el logro de la eficacia y eficiencia en el desempeño de sus labores; cuestión que de una u otra manera afecta la delegación de funciones, beneficio para el directivo, así como los beneficio para el trabajo en equipo. Siendo estos los factores estudiados en el trabajo citado.

Tabla 4

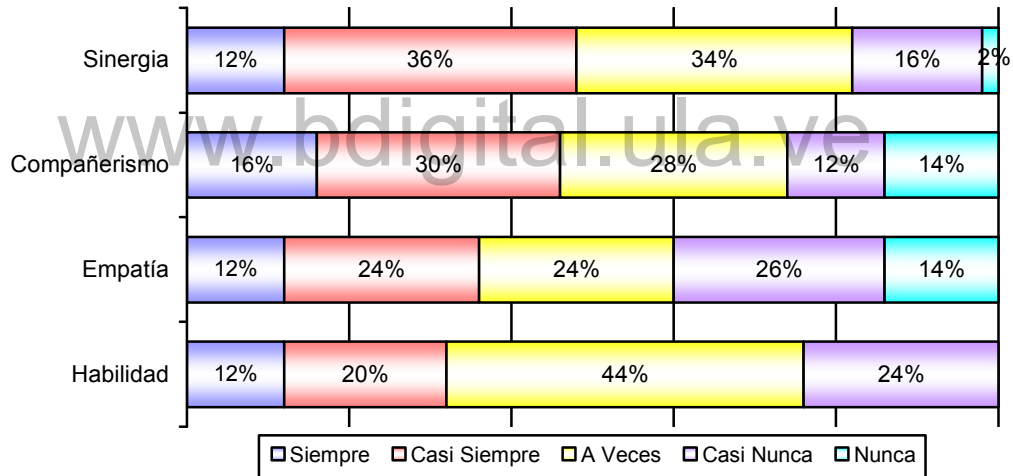
Dimensión: Características del trabajo en equipo

Indicadores: Habilidad, empatía, compañerismo y sinergia.

Ítem	Aspectos	S		C/S		A/V		C/N		N		Total	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
7	Habilidades	3	12	5	20	10	40	7	28	0	0	25	100
8		3	12	5	20	12	48	5	20	0	0	25	100
			12		20		44		24		0	25	100
9	Empatía	3	12	4	16	7	28	8	32	3	12	25	100
10		3	12	8	32	5	20	5	20	4	16	25	100
			12		24		24		26		14	25	100
11	Compañerismo	3	12	8	32	7	28	4	16	3	12	25	100
12		5	20	7	28	7	28	2	8	4	16	25	100
			16		30		28		12		14	25	100
13	Sinergia	3	12	10	40	8	32	4	16	0	0	25	100
14		3	12	8	32	9	36	4	16	1	4	25	100
	Total		12		36		34		16		2	25	100

Fuente: Tabla elaborada con la información reportada en el cuestionario Trabajo en equipo. Trujillo (2017).

Gráfico 4.-Características del Trabajo en Equipo



En la tabla 4 se le da solución a la dimensión **Características del trabajo en equipo**, el cual se mide desde los ítems 7 y 8, referidos a si en el Departamento de Odontología las habilidades sociales se convierten en intercambio entre personas para buscar patrones de conductas aprendidas, así como si permiten ejecutar conductas aprendidas para satisfacer las necesidades de comunicación interpersonal. Se puede observar en la tabla que un 44% señala a veces; mientras que un 24% señalan Casi nunca, y 20% Casi Siempre.

Estos resultados contradicen lo planteado por Sánchez (2006) quien señala que las habilidades sociales son la capacidad de ejecutar aquellas conductas aprendidas que cubren las necesidades de comunicación interpersonal y/o responder a las exigencias y demandas de las situaciones sociales de forma efectiva. Entonces, las personas en su proceder buscan fortalecer las habilidades para relacionarse con los demás, pues el hombre como ser social constantemente adecua sus comportamientos de acuerdo a modelos establecidos por la sociedad.

Por ende, se puede considerar que las habilidades sociales se corresponden a la capacidad que tiene el ser humano, en este caso los trabajadores y directivos, de relacionarse con los demás en forma tal que consigue un máximo de beneficios y un mínimo de consecuencias negativas, tanto a corto como a largo plazo. Esto se debe a que las mismas conducen a mejorar las relaciones interpersonales, a sentirse bien y obtener lo que se quiere, consiguiendo que los demás no les impidan lograr sus objetivos.

En cuanto a los ítems 9 y 10 planteados para conocer si en la institución la empatía permite incentivar al compañero de trabajo para que exprese sus sentimientos al igual que brindar la posibilidad de compartir sentimientos en procura de fortalecer la interacción entre todos los trabajadores. Los resultados demuestran que un 26% reconoce que casi nunca se logra esto; mientras que 24% y 24% señalan casi siempre y a veces.

En tal sentido, es pertinente citar a Sánchez (2006) quien manifiesta que la empatía debe ser conceptualizada como la forma de procurar ver las cosas como lo ve el otro, tratando de establecer otros puntos de vista para lograr la mayor comprensión; de esta manera, se considera como colocarse en el lugar del otro; en situaciones diversas para interpretar la realidad desde la perspectiva de los demás.

En cuanto a los ítems 11 y 12 plasmados para medir si en la institución el compañerismo comprende el común acuerdo entre las personas de una organización o propicia relaciones interpersonales armónicas en el ambiente laboral. Un 30% señala Casi siempre, 28% a veces y 16% siempre. Esto concuerda con lo referido por Krauser (2007) al indicar que el compañerismo se concibe como el accionar de grupos democráticos y en especial en las relaciones entre sus miembros basadas en normas compartidas.

Es decir, que el compañerismo se convierte en una acción que siente el ser humano en el momento en que situaciones buenas o malas lo conducen a relacionarse con el resto de quienes laboran en la institución; considerando que el mismo se convierte en un vínculo que se desarrolla de manera natural, siendo un reflejo del liderazgo existente en la organización, puesto que los trabajadores son la imagen de su líder directivo.

En relación al indicador sinergia propuesto en los ítems 13 y 14, para saber si la misma se da en la organización de salud para buscar la cooperación de los miembros del equipo en el alcance de los objetivos, así como generar una relación recíproca entre las personas con la finalidad de trabajar en equipo, se encontró que el 36% encuentra su respuesta en Casi siempre, 34% a veces y 16% casi nunca.

En lo referido a este indicador, es preciso decir que para Robbins (2010) la sinergia busca la cooperación de los miembros de un equipo para alcanzar los objetivos. Por esta razón, se dirige hacia una relación recíproca entre las personas con la finalidad de trabajar en equipo y tomar decisiones en función de alcanzar el éxito institucional.

Es para desarrollar el objetivo planteado en función de elaborar lineamientos teóricos prácticos para el fortalecimiento de la comunicación y el trabajo en equipo en el Departamento de Odontología del IPASME Trujillo. A continuación se presentan los mismos

LINEAMIENTOS TEÓRICOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO

Propósito

Sensibilizar sobre los tipos de comunicación que pueden desarrollarse en el Departamento de Odontología del IPASME Trujillo.

Descubrir las barreras que afectan la comunicación en el Departamento de Odontología del IPASME Trujillo.

Socializar los componentes del trabajo en equipo que fortalecen la calidad de trabajo en el Departamento de Odontología del IPASME Trujillo.

Lograr colectivizar las características del trabajo en equipo en el Departamento de Odontología del IPASME Trujillo en función del fortalecimiento para un mejor trabajo administrativo.

Lineamientos teóricos

Fernández (2008) señala que **la comunicación** es un fenómeno que se da en toda organización cualquiera que sea su tipo y su tamaño. Por lo tanto, la comunicación es el proceso social más importante, puesto que sin ella el hombre se encontraría aún en el primer escaño de su desarrollo, no existiría sociedad, cultura, ni civilización. Probablemente, la sola supervivencia de la especie no hubiera sido posible sin la aparición del lenguaje.

Para Davis (1997) **el trabajo en equipo** implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo. Mientras el trabajo en equipo valora la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos; otros modelos de trabajo sólo dan prioridad al logro de manera individual y, por lo tanto, la competencia, la jerarquía y la división del trabajo en tareas tan minúsculas que pierden muchas veces el sentido, desmotivan a las personas y no siempre han resultado eficientes.

Promover la efectividad del proceso de comunicación

Con esto se busca establecer un sistema de comunicación, multidireccional que permita integrar a todos los niveles e institución, así como incrementar la participación de sus miembros en los procesos organizacionales. Entre sus propósitos se encuentran:

- Crear un clima óptimo, donde las personas desarrollen actitudes de colaboración y contribución.
- Procurar la participación en la toma de decisiones para resolver problemas.

Entre las acciones a seguir se encuentran:

- Estimular el flujo de información multidireccional, brindando la oportunidad a la institución de salud y a todos los trabajadores de presentar opiniones o sugerencias relacionadas con el trabajo.
- Permitir que el ciclo de comunicación fluya de manera abierta y sincera para así eliminar el temor entre los miembros.
- Procurar un ambiente de confianza y seguridad.
- Utilizar canales y medios efectivos de comunicación, esto puede lograrse utilizando carteleras informativas, las TIC para que la información llegue más rápido a todos los colaboradores.

Adoptar un compromiso para trabajar en equipo

Se trata de asumir una actitud gerencial que promueva la participación activa de los trabajadores en los procesos organizacionales, orientado a generar un clima de confianza en la institución de salud. Sus propósitos son:

- Crear un ambiente de trabajo adecuado que permita satisfacer las necesidades de sus miembros y la organización.
- Promover mejores relaciones interpersonales, para fortalecer el trabajo en equipo.
- Facilitar la delegación de autoridad, pues los trabajadores se motivan a trabajar en equipo cuando se le asignan responsabilidades.

- Incentivar la retroinformación objetiva y oportuna en el proceso de toma de decisión.

Las acciones a seguir se centran en:

- Facilitar la delegación de autoridad, propiciando la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones en grupo.
- Comunicar en forma periódica las expectativas de desempeño y logros de los trabajadores.
- Facilitar el trabajo en equipo, pues el mismo ayuda a lograr que cada uno de los integrantes alcance su mayor productividad y rendimiento al trabajar en pro de un bien común.
- Reconocer las habilidades y capacidades de los subordinados, optimizando eficiente la asignación de responsabilidades.
- Desarrollar actitudes del entorno para asumir la actitud que se adecue a la situación laboral.

Conclusiones

En cuanto al primer objetivo plasmado para describir el tipo de comunicación desarrollada en el Departamento de Odontología del IPASME Trujillo se encontró que no existe un solo modelo de comunicación que sirva para verificar el tipo presente en la institución estudiada; es decir, en estos espacios fluyen los diferentes tipos de comunicación tanto ascendente, como descendente y horizontal.

Al no existir un modelo definido el proceso de comunicación tiende a distorsionarse, debido a que el emisor expresa una opinión pero el receptor genera un ruido para que el mensaje no sea procesado de manera clara y precisa. Por ello, le compete a la gerencia aproximarse a la tarea de generar un tipo de comunicación para hacer de los colaboradores una combinación que resulte insuperable.

En función del segundo objetivo planteado para identificar las barreras que afectan la comunicación en el Departamento de Odontología del

IPASME Trujillo, las barreras están presentes en todo el proceso de comunicación puesto que los trabajadores aseguran que existen las barreras semánticas lo que genera falta de entendimiento e interpretación del mensaje. Al mismo tiempo hay un marco de referencia que acentúa el límite en el proceso de comunicación.

Por tanto, las interacciones que allí se producen no tienen sentido pues cada persona interpreta la misma comunicación de un modo diferente, según sea su experiencia previa. Esto da por resultado variaciones en los procesos de codificación y decodificación, que conducen a trasgredir el mensaje enviado.

De igual manera se producen juicios de valor, esto implica que cada persona le asigna un valor diferente a un mensaje antes de recibir la totalidad de la información. Es decir, el personal se adelanta en la interpretación del mensaje aún sin que el mismo haya sido terminado de expresar por quien lo está comunicando.

En relación con el objetivo propuesto para caracterizar los componentes del trabajo en equipo en el Departamento de Odontología del IPASME Trujillo, son pocos los componentes del trabajo en equipo que se generan en la institución estudiada, pues como resultados se obtuvo que casi nunca se obtiene un beneficio para los directivos que permitan cumplir con el trabajo en equipo, lo que obstruye la delegación de funciones.

Por esta razón, puede señalarse que dentro de la institución estudiada el Trabajo en equipo no se visualiza como la labor que individualmente se hace para colaborar en un fin común. Es decir, no es visto como una actitud de servicio a metas u objetivos generales, donde cada integrante decide con que tarea aportará, para lograr el objetivo máximo.

En cuanto al objetivo que sirvió para establecer las características del trabajo en equipo en el Departamento de Odontología del IPASME Trujillo, se encontró que en cuanto a las características, son pocas las que se han puesto en práctica dentro de la institución estudiada; es decir, que allí sólo

ocasionalmente se dan las habilidades sociales entre los miembros de la institución.

Además, no hay una afinidad que genere la empatía entre todos los miembros del Departamento; pudiera entenderse que la empatía no es el reconocimiento afectivo entre el personal; pues allí no supone comprensión profunda, intelectual y emocional, de la situación vital del otro. Por otro lado, se encontró la existencia de compañerismo, entre los miembros de la institución, considerando este como una vertiente para mejorar la comunicación y relaciones interpersonales.

Finalmente en cuanto al objetivo que se planteó para elaborar lineamientos teóricos para el fortalecimiento de la comunicación y el trabajo en equipo en el Departamento de Odontología del IPASME Trujillo, se redactaron un conjunto de lineamientos en función de la comunicación y el trabajo en equipo los cuales pueden servir para fomentar la empatía, sinergia, habilidades sociales, la comunicación y el trabajo en equipo dentro de la institución.

Recomendaciones

Implementar talleres que conduzcan a interpretar el proceso de comunicación presente en las instituciones de salud como el IPASME Trujillo, de esta manera se pueden disminuir las barreras comunicacionales presentes en las mismas.

Delegar funciones en colaboradores, ello permitirá mejorar las relaciones interpersonales así como las habilidades sociales de todos los que participan en el proceso educativo.

Aplicar test de evaluación que permitan poner en relieve los impedimentos que existen entre el personal en cuanto al tipo de comunicación que allí se puede implementar para fortalecer el proceso de comunicación.

Trabajar en equipo, debido a que la implantación del sistema de trabajo en equipo trae consigo muchas horas de concienciación por parte del personal directivo y de sus colaboradores, con ello se involucra al empleado en todas las tareas y responsabilidades que existen en la institución.

Llevar a la práctica los lineamientos desarrollados en función de fortalecer la comunicación y el trabajo en equipo en la organización que presentan la problemática estudiada.

www.bdigital.ula.ve

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, R. y Elmhorst, J. (2005). Comunicación organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones. Editorial McGraw-Hill. México.
- Arellano, E. (2008). La estrategia de comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones. Suplemento especial Razón y Palabra. Año 3, Ene-Mar 2008. En Línea: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/supesp/estrategia.htm>
- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica. Editorial Episteme Venezuela.
- Balestrini, M. (2006) Como se Elabora el Proyecto de Investigación. BL Consultores Asociados, Servicio Editorial. Caracas. Venezuela
- Briceño, E. (2004) La comunicación del gerente educativo de las Escuelas Básicas como factor determinante en la toma de decisiones participativa. Trabajo de Maestría. Universidad Experimental "Rafael María Baralt". Venezuela.
- Cantón, I. y García, A. La comunicación en los centros educativos: un estudio de caso. Revista Tendencias Pedagógicas N°12. En Línea: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3939030>
- Chávez, N. (2007). Introducción a la Investigación Educativa. Editorial Grafico. Venezuela
- Chiavenato, I. (2004), Administración de los nuevos tiempos. Editorial McGraw-Hill interamericana. Colombia.
- Chiliquinga, D. (2015) Diseño de una estrategia didáctica de trabajo en equipo para mejorar el aprendizaje significativo en la asignatura de Proceso Contable en el Bachillerato Técnico. Trabajo de Maestría. Universidad Católica del Ecuador.
- Colina, J. (2003) Cómo generar la cultura organizacional exitosamente. Ediciones Poder. México
- Davis K y Newstrom J (2007) Comportamiento Humano en el trabajo Editorial McGraw-Hill. España.
- Davis, F. (1996) La Gerencia Estratégica. Legis. Colombia

- Falcón, J. (2002). *Gerencia y Toma de Decisiones*. Editorial Planiuc. Venezuela
- Fernández, C. (2008). *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas. México.
- Gibson, J. Ivancevich, J. y Donnelly, J. (1998), *Comportamiento Organizacional*, Editorial MC Graw Hill, México.
- Goldhaber, G. (2001) *Comunicación Organizacional*. Editorial Diana México
- González, Y. (1999) *Competencias gerenciales, la comunicación del personal directivo y su relación con el rendimiento laboral de los docentes de III etapa*. Tesis doctoral. Maracaibo- Universidad Rafael Belloso Chacín.
- Hernández, R; Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill/Interamericana, Editores, S.A.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010) *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. México
- Homs, R. (2000). *La Comunicación en la Empresa*. Editorial McGraw-Hill Iberoamericana. México
- Ivancevich, J.; Konospake, R Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. Editorial Mc Graw-Hill.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2002) *Administración, una perspectiva global*. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- Krauser, R (2007) *La convivencia*. Editorial Urano. España.
- Leiva, D. (2014) *Estrategias para fortalecer el trabajo en equipo de las docentes del Nivel de Preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano. Cundinamarca-Colombia. Trabajo de Maestría. Universidad de la Sabana. Colombia.*
- Martínez, G. (2008). *Humanizar el trabajo*. En línea. <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/humanizar-el-trabajo-450359>
- Méndez, C. (2006). *Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. Editorial McGraw-Hill. Colombia.

- Morales, L. (2003) Barreras de la Comunicación. En Línea: www.interrogantes.net.
- Morles, V. (2008) Planeamiento y Análisis de Investigación. Ediciones El Dorado. Venezuela.
- Myers, G. (2005) Comunicación. En Línea: <http://www.myownbusiness.org>
- Nelson, R. (1997) Cómo delegar funciones al personal: para lograr una mejor gerencia. Editorial Irwin. Colombia.
- Paz, L. (2010) Comunicación interpersonal y trabajo en equipo en la gerencia de eventos especiales en universidades privadas. Trabajo de Maestría. Universidad del Zulia. Venezuela.
- Peña, D. (2011) Integración Escuela–Comunidad en la perspectiva de la visión compartida y el trabajo en equipo. Trabajo de Maestría. Revista Arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales A.C. Barquisimeto-Venezuela.
- Pizzolante, I (2004) El poder de la comunicación estratégica. Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Colombia.
- Prieto, D. (1999) La Comunicación en la Educación, Ediciones Ciccus La Crujía, Argentina.
- Requena J y Albistur M (1999) Educar en la Comunicación es Educar para la Humanización. Revista Educación y DDHH. Edición digital. Cuadernos para Docentes. No. 38. Disponible en: <http://www.serpaj.uy>
- Robbin, S. (2010). La comunicación en las organizaciones. Editorial Futuro. Caracas-Venezuela.
- Robbins, S. (1996) Administración Teoría y Práctica. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009) Comportamiento organizacional. Editorial Pearson Educación. México.
- Sánchez, J. (2002) Psicología de los grupos. Editorial McGraw-Hill/ Interamericana. España.
- Sánchez, J. (2006). Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo. Editorial McGraw-Hill/Interamericana. España.

Stoner, J y Freeman, E. y Gilbert, D. (2007). Administración. Editorial Prentice Hall. España.

Stoner, J. (2001) Administración. Editorial Prentice-Hall. México.

Tamayo, M. (2003). El Proceso de la investigación Científica. Editorial Limusa, S.A. México.

Zamora, B. (2015) Diseño de una estrategia didáctica de trabajo en equipo para mejorar el aprendizaje significativo en la asignatura de Emprendimiento y Gestión en el bachillerato. Trabajo de Maestría. Universidad Católica del Ecuador.

www.bdigital.ula.ve

ANEXO A.- CUESTIONARIOS

CUESTIONARIO COMUNICACIÓN

Instrucciones: 1.-Siempre; 2.-Casi Siempre; 3.-Algunas Veces; 4.-Casi Nunca; 5.-Nunca

Tipos de comunicación	La comunicación ascendente se utiliza en la organización para:	1	2	3	4	5
	1.-Proporciar retroalimentación.					
	2.- Discutir con los directivos problemas organizacionales que aún no han sido tratados.					
	La comunicación descendente se utiliza en la organización para:					
	3.- Informar a los empleados acerca de las políticas institucionales.					
	4.-Señalar problemas organizacionales que necesitan atención de los directivos					
	La comunicación horizontal se utiliza en la organización para:					
Barreras de comunicación	5.- Coordinar tareas que ameritan atención de los diferentes departamentos.					
	6.- Compartir ideas con los demás integrantes de la organización.					
	En el IPASME las barreras semánticas en la comunicación se presentan porque:					
	7.- Se utilizan incorrectamente palabras de acuerdo a su significado en las conversaciones entre directivos y empleados.					
	8.- Las ideas planteadas por el personal generan diferentes interpretaciones.					
	En el IPASME las barreras de referencia se presentan porque:					
	9.- Se produce distorsión a causa de las opiniones que existen entre los directivos y empleados en el proceso de comunicación.					
10.- Se distorsiona la comunicación en el personal directivo y docente.						
Barreras de comunicación	En la institución las barreras de juicio de valor se presentan porque:					
	11.- El receptor formula juicios de valor sobre un determinado mensaje antes de recibir toda la información.					
	12.- El emisor del mensaje distorsiona significado del mensaje.					

CUESTIONARIO TRABAJO EN EQUIPO

Instrucciones: 1.-Siempre; 2.-Casi Siempre; 3.-Algunas Veces; 4.-Casi Nunca; 5.-Nunca.

	En el IPASME, la delegación de funciones:	1	2	3	4	5
Componentes del trabajo en equipo	1.- Permite el directivo autorizar a los empleados en su representación.					
	2.- Involucra la asignación de responsabilidades a delegarse.					
	Los beneficios del trabajo en equipo permiten a los directivos:					
	3.- Coordinar eficazmente las tareas con el personal.					
	4.- Dedicarse a situaciones específicas desde el ámbito institucional vinculados a su personal.					
	Los beneficios del trabajo en equipo permiten:					
	5.- Obtener mayor rendimiento del talento humano institucional disponible.					
6.- Mostrar flexibilidad hacia el cambio en el entorno organizacional						
Características del trabajo en equipo	En el IPASME las habilidades sociales:					
	7.- Se convierten en intercambio entre personas para buscar patrones de conductas aprendidas.					
	8.- Permiten ejecutar conductas aprendidas para satisfacer las necesidades de comunicación interpersonal.					
	En el IPASME la empatía permite:					
	9.- Incentivar al compañero de trabajo para que exprese sus sentimientos					
	10.- Brindar la posibilidad de compartir sentimientos en procura de fortalecer la interacción entre todos los trabajadores.					
	En el IPASME el compañerismo comprende:					
	11.-El común acuerdo entre las personas de una organización.					
	12.-Propiciar relaciones interpersonales armónicas en el ambiente laboral					
	La sinergia se da para:					
13.- Buscar la cooperación de los miembros de un equipo en el alcance de los objetivos.						
14.- Generar una relación recíproca entre las personas con la finalidad de trabajar en equipo						

ANEXO B.-CARTAS DE VALIDACIÓN

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe Dra. Iraceli Mejía Baniro, portador (a) de la Cédula de Identidad N° 5.784.131, hace constar por medio de la presente, que leído, analizado e interpretado el instrumento de recolección de la información elaborado para lograr la investigación titulada: **COMUNICACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO EN EL DEPARTAMENTO DE ODONTOLOGÍA DEL IPASME TRUJILLO**, llevada a cabo por la (Od.) **Mirabel Mendoza de Rondón**, Cédula de Identidad N° 5.763.040. Luego de la revisión exhaustiva referida a la coherencia, pertinencia, correspondencia, redacción, suficiencia, y adecuada elaboración de objetivos, emito el siguiente veredicto:

Instrumento Valido

En correspondencia, manifiesto su validez de contenido para los fines establecidos. Constancia que se expide a petición de la parte interesada en la ciudad de Trujillo a los 02 días del mes de 04 del año 2017.

Mirabel Mendoza

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe Henry Castellanos Corda, portador (a) de la Cédula de Identidad N° 5353312, con estudios de Postgrado en Gerencia de Recursos Humanos, hace constar por medio de la presente que leído, analizado e interpretado el instrumento de recolección de la información elaborado para lograr la investigación titulada: **COMUNICACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO EN EL DEPARTAMENTO DE ODONTOLOGÍA DEL IPASME TRUJILLO**, llevada a cabo por la Odontóloga **Mirabel Mendoza de Rondón**, Cédula de Identidad N° 5.763.040. Luego de la revisión exhaustiva referida a la coherencia, pertinencia, correspondencia, redacción, suficiencia, y adecuada elaboración de objetivos, emito el siguiente veredicto:

Cumple con los requisitos necesarios para ser operado

www.bdigital.ula.ve

En correspondencia, manifiesto su validez de contenido para los fines establecidos.

Constancia que se expide a petición de la parte interesada en la ciudad de Trujillo a los _____ días del mes de _____ del año 2017.

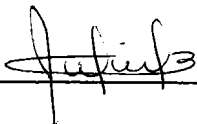
Henry Castellanos Corda

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe Angela González Ferraro, portador (a) de la Cédula de Identidad N° 5.763.829, hace constar por medio de la presente, que leído, analizado e interpretado el instrumento de recolección de la información elaborado para lograr la investigación titulada: **COMUNICACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO EN EL DEPARTAMENTO DE ODONTOLOGÍA DEL IPASME TRUJILLO**, llevada a cabo por la (Od.) **Mirabel Mendoza de Rondón**, Cédula de Identidad N° 5.763.040. Luego de la revisión exhaustiva referida a la coherencia, pertinencia, correspondencia, redacción, suficiencia, y adecuada elaboración de objetivos, emito el siguiente veredicto:

Cumple con las características
necesarias para ser aplicados
www.bdigital.ula.ve

En correspondencia, manifiesto su validez de contenido para los fines establecidos. Constancia que se expide a petición de la parte interesada en la ciudad de Trujillo a los _____ días del mes de _____ del año 2017.



ANEXO C.-CONFIABILIDAD INSTRUMENTOS COMUNICACIÓN

Items	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
1	3	4	1	4	4	1	2	3	2	2	4	4	34
2	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	56
3	3	4	1	5	4	1	2	3	2	2	3	3	33
4	4	5	4	5	5	4	3	3	4	4	4	5	50
5	3	3	1	3	3	1	1	3	2	1	2	2	25
6	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	4	4	46
7	2	1	1	1	3	1	1	2	2	2	2	1	19
8	3	3	2	5	4	3	3	3	3	3	3	3	38
9	4	5	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	43
10	3	3	2	3	3	1	2	3	3	3	3	3	32
11	5	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	56
12	3	3	2	3	3	1	2	3	3	1	3	3	30
13	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	55
14	4	4	4	4	5	4	3	5	5	5	5	5	53
15	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	58
16	2	2	1	1	3	1	2	2	1	1	2	1	19
17	4	5	4	4	5	3	5	5	5	4	5	5	54
18	3	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	4	42
19	2	2	1	1	3	1	2	3	1	3	3	3	25
20	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	53
K	71	76	59	74	84	50	59	72	67	64	73	74	823
X	3.5	3.8	2.9	3.7	4.2	2.5	2.9	3.6	3.3	3.2	3.6	3.7	4.1
S ²	0.49	0.57	0.33	0.54	0.70	0.25	0.33	0.51	0.43	0.40	0.51	0.54	66.9
S	0.7	0.75	0.58	0.74	0.84	0.5	0.58	0.72	0.66	0.64	0.72	0.74	8.18

$$rtt = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Si^2}{S^2} \right] = \frac{20}{19} \left[1 - \frac{8.18}{66.9} \right]$$

$$rtt = 1.05[1 - 0.12] = 1.05[0.88]$$

$$0.92$$

CONFIABILIDAD INSTRUMENTO TRABAJO EN EQUIPO

Items	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Total
 Sujetos															
1	4	3	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	5	52
2	1	4	3	1	3	3	1	4	3	3	4	4	4	4	33
3	3	3	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	30
4	1	4	3	1	3	3	1	1	3	4	3	3	3	3	32
5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	53
6	1	4	3	1	3	3	1	1	1	1	3	3	3	3	29
7	3	3	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	57
8	1	4	3	3	4	4	4	4	3	1	3	3	3	3	33
9	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	41
10	3	3	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	57
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	59
12	1	4	3	3	3	3	1	1	4	4	3	3	3	3	33
13	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	55
14	1	4	3	3	3	3	1	1	4	4	3	3	3	3	33
15	3	3	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	53
16	3	3	4	3	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	55
17	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	42
18	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	57
19	3	3	4	3	4	4	3	3	4	5	5	5	4	5	54
20	4	3	4	5	5	5	3	3	5	5	5	5	4	5	51
K	52	53	78	59	83	83	50	52	70	71	85	86	81	86	1002
X	2.6	2.9	3.8	3.4	4.1	4.1	2.9	2.8	3.5	3.5	4.2	4.3	4.0	4.3	49.8
S²	0.27	0.33	0.57	0.46	0.67	0.67	0.25	0.27	0.49	0.49	0.70	0.73	0.64	0.73	93.20
S	0.52	0.58	0.75	0.68	0.82	0.82	0.5	0.52	0.7	0.7	0.84	0.86	0.8	0.86	9.66

$$rtt = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Si^2}{S^2} \right] = \frac{20}{19} \left[1 - \frac{9.96}{99.20} \right]$$

$$rtt = 1.05[1 - 0.10] = 1.05[0.9]$$

0.94