

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE POSGRADO
UNIDAD DE POSGRADO



TESIS

**“COMUNICACIÓN Y TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA
THERMAL ENGINEERING S.A.C. BELLAVISTA – CALLAO, 2018”**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO
EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

AUTORES:

**ALFREDO ANDRÉS, PRADO LÉVANO,
JORGE ERNESTO, ARTICA CHIRINOS**

Callao - 2019

PERÚ

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
UNIDAD DE POSGRADO

HOJA DE REFERENCIA DE JURADO Y APROBACIÓN

Título de tesis:

“COMUNICACIÓN Y TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA
THERMAL ENGINEERING S.A.C. BELLAVISTA – CALLAO, 2018”.

Autores : Bach. Alfredo Andrés Prado Lévano
Bach. Jorge Ernesto Artica Chirinos

JURADO EXAMINADOR

- ASESOR : DR. JOSÉ LUIS REYES DORIA
- ACTA DE SUSTENTACIÓN :

SIENDO EL JURADO EXAMINADOR:

- PRESIDENTE :
- SECRETARIO :
- MIEMBRO 1:
- MIEMBRO 2:

DEDICATORIA:

A nuestros padres y hermanos quienes nos han apoyado para el logro de nuestros objetivos.

AGRADECIMIENTO:

A Dios por habernos guiado por el camino del éxito; a los profesores de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas por sus conocimientos y enseñanza.

ÍNDICE

	Pág
	.
PÁGINA DE RESPETO	
HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO Y APROBACIÓN	
DEDICATORIA.....	I
...	II
AGRADECIMIENTO.....	1
.....	3
INDICE.....	5
.....	6
TABLAS DE	7
CONTENIDO.....	
RESUMEN.....	9
...	9
ABSTRACT.....	9
.....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
...	10
	10
CAPÍTULO I : PLANTEAMIENTO DEL	10
PROBLEMA.....	11
1.1 Descripción de la realidad problemática.....	
1.2. Formulación del Problema.....	
1.2.1. Problema general.....	
1.2.2. Problemas específicos.....	
1.3.	
Objetivos.....	
1.3.1. Objetivo general.....	
1.3.2. Objetivos específicos.....	
1.4. Limitantes de la investigación.....	

1.4.1. Limitantes	11
teórico.....	11
1.4.2. Limitante	11
temporal.....	
1.4.3. Limitante	12
espacial.....	12
CAPÍTULO II: MARCO	12
TEÓRICO.....	16
2.1.	16
Antecedentes.....	43
2.1.1. Investigaciones	44
internacionales.....	44
2.1.2. Investigaciones	
nacionales.....	47
2.2. Bases	47
teóricas.....	47
2.2.1.	49
Teórico.....	50
2.2.2.	51
Conceptual.....	51
2.3. Teórico-	51
conceptual.....	
2.4. Definición de términos	
básicos.....	
CAPÍTULO III: VARIABLES E	
HIPOTESIS.....	
3.1. Definición conceptual de las variables	
.....	
3.1.1. Variables de Investigación	
.....	
3.1.2. Variables de	
control.....	
3.2. Operacionalización de las	
variables.....	
3.3.	
Hipótesis.....	

a. Hipótesis general.....	52
b. Hipótesis específicas.....	52
CAPÍTULO IV : METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
4.1. Tipo y diseño de la investigación.....	52
4.2. Método de investigación.....	54
4.3. Población y muestra.....	55
4.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de la información documental.....	59
4.5. Análisis y procedimiento de datos.....	73
4.5.1. Plan de análisis de campo.....	75
	76
CAPÍTULO V :	77
RESULTADOS.....	
5.1. Resultados descriptivos.....	78
5.2. Resultados inferenciales.....	80
	82
CAPÍTULO VI : DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	85
6.1. Contrastación de la hipótesis.....	86
6.2. Contrastación de resultados con estudios similares.....	87
6.3. Responsabilidad ética.....	
CONCLUSIONES.....	
...	

RECOMENDACIONES.....

....

REFERENCIAS

BIBLIOGRAFICAS.....

ANEXOS:

- Anexo N° 1 : Matriz de Consistencia.....
- Anexo N° 2 : Instrumento de recolección de datos.....
- Anexo N° 3 : Sistema de comunicación para la toma de decisiones

TABLAS DE CONTENIDOIS

Tabla N° 2.3	: Tabla de surfing.....	41
Tabla N° 5.1	: Comunicación organizacional.....	60
Tabla N° 5.2	: Toma de decisiones.....	62
Tabla N° 5.3	: Cultura corporativa.....	64
Tabla N° 5.4	: Tipo horizontal.....	65
Tabla N° 5.5	: Toma de decisiones organizaciones.....	66
Tabla N° 5.6	: Comunicación interna.....	67
Tabla N° 5.7	: La toma de decisiones es de tipo abierto.....	68
Tabla N° 5.8	: Habilidades y competencias.....	69
Tabla N° 5.9	: Participación activa en toma de decisiones.....	70
Tabla N° 5.10	: Toma de decisiones en la empresa.....	71
Tabla N° 5.11	: Aplicación aleatoria.....	72

FIGURAS DE CONTENIDOS

Figura N° 5.1	: Consolidado general.....	61
Figura N° 5.2	: Alternativas de respuestas.....	63
Figura N° 5.3	: Cultura corporativa.....	64
Figura N° 5.4	: Tipo horizontal.....	65
Figura N° 5.5	: Toma de decisiones organizaciones.....	66
Figura N° 5.6	: Comunicación interna.....	67
Figura N° 5.7	: La toma de decisiones es de tipo abierto.....	68
Figura N° 5.8	: Habilidades y competencias.....	69
Figura N° 5.9	: Participación activa en toma de decisiones.....	70
Figura N° 5.10	: Toma de decisiones en la empresa.....	71

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito determinar como la comunicación contribuye en la toma de decisiones en la empresa Thermal Engineering S.A.C. Bellavista-Callao y de esta forma determinar si se vienen logrando los objetivos o proponer nuevos procesos o rediseños para el mejoramiento continuo.

El diseño metodológico se enmarca; de tipo aplicativo, diseño no experimental, método descriptivo.

El universo poblacional está constituido por un total de 50 empleados; la misma que a través de la fórmula para poblaciones finitas la muestra representativa queda conformada por 44 trabajadores, a quienes se les aplicó una encuesta sobre comunicación y toma decisiones.

A efectos de escudriñar esta importante realidad se procedió a emplear la técnica de observación, registro y análisis documentarios, asimismo se elaboró una escala de tipo Rensis Likert.

Los resultados analizados, finalmente nos permitieron plantear a la empresa algunas sugerencias para mejorar la comunicación entre los directivos y el personal; y de esta forma mejorar la toma de decisiones. Asimismo, el aporte de los investigadores es alcanzar, como propuesta a la gerencia de la empresa un "Sistema de Gestión Comunicacional permitiendo que la Toma de Decisiones sea eficiente y eficaz".

Palabras clave: *Comunicación; Toma de Decisiones.*

ABSTRACT

The purpose of this research is to determine how communication contributes to the decision-making process in Thermal Engineering S.A.C Bellavista-Callao, and thus determine if the objectives have been achieved or propose new processes or redesigns for continuous improvement.

The methodological design is framed; type of application, non-experimental design, and descriptive method. The population universe is constituted by a total of 50 employees; the same as through the formula for finite populations the representative sample is made up of 44 workers, to whom a survey on communication and decision making was applied. In order to scrutinize this important reality, we proceeded to use the technique of observation, recording and documentary analysis, and a Rensis Likert scale was also developed.

The results analyzed, finally allowed us to propose to the Company some suggestions to improve communication between managers and staff; and its implications for improving decision-making. Likewise, the contribution of the researchers is to achieve, as a proposal to the Management of the Company, a Communicational Management System for the successful Decision Making.

Keywords: *Communication; Decisionmaking.*

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación es un primer operamiento a la problemática relacionada a la gestión administrativa de la empresa “Thermal EGINEERING” SAC especialmente enfocada, cómo se relaciona la comunicación y la toma de decisiones de los directivos de la empresa en estudio.

Toda organización para lograr sus objetivos y/o metas necesita emplear un sistema de comunicación interno, eficaz y eficiente, a efecto de facilitar proceso de cambio en la toma de decisiones, relacionado con la política de la empresa, que valiéndose de un sistema de comunicación puede gestionar mejor su organización.

Los directivos de vanguardia tienen que saber utilizar los métodos de la comunicación y las estrategias racionales para la toma de decisiones. Las personas que actúan y/o deciden con racionalidad intentan alcanzar una meta que no se puede lograr sin acción. Nadie puede tomar decisiones que afecten el pasado, éstos deben operar hacia el futuro y éste casi siempre está acompañado del riesgo y la incertidumbre.

En el Capítulo I, se planteará el problema, descripción y fundamentación de la realidad problemáticas, formulación del problema, objetivos, justificación y limitantes de la investigación.

En el Capítulo II, se desarrollará el marco teórico;

Capítulo III, aquí en la tercera parte se plantea las hipótesis y variables de la investigación.

En el Capítulo IV, se mencionará el método, tipo y el diseño metodológico de investigación en la quinta parte el cronograma de actividades.

En el Capítulo V, En este capítulo se da a conocer los resultados entrevistando a 44 participantes de la empresa en forma anónima, se da a conocer qué tipo de comunicación existe como parte el diagnóstico y se plantea una mejor forma o estrategia de comunicación, la cual favorece a la toma de decisiones que se aplicará.

En el Capítulo VI, señala el presupuesto a utilizar en la investigación; y finalmente, en el Capítulo VII las referencias biblioFIGURAs.

Los autores.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

La empresa “Thermal Engineering” SAC, está situado en el Jr. Túpac Amaru N° 153 - Bellavista, Callao; los directivos de esta empresa desconocen la importancia de las técnicas de dirección administrativas tales como: liderazgo, motivación, trabajo en equipo y en especial la comunicación; como también procedimientos de la toma de decisiones: problema, causas, efectos, alternativas de solución y solución final.

Cuando la comunicación no es eficiente, ni eficaz, no se logran los propósitos corporativos organizacionales; entre otros:

- a. Establecer y promover los objetivos y las metas de una empresa.
- b. Desarrollar planes.
- c. Organizar los recursos humanos.
- d. Seleccionar, desarrollar y evaluar a los trabajadores de la organización.

Cuando la toma de decisiones no es oportuna y racional, no se podrá:

- a. Hacer premisas.
- b. Identificar y evaluar alternativas.
- c. Elegir una alternativa, es decir tomar una decisión.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema general

¿Cómo se relaciona la comunicación y la toma de decisiones de la empresa “Thermal Engineering Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.)”?

1.2.2. Problemas Específicos

P1: ¿Cómo influye el flujo de la comunicación en la solución de los problemas de la empresa “Thermal Engineering” SAC?.

P2: ¿De qué modo la eficacia de los directivos influye en las oportunidades de cómo solucionar los problemas de la empresa “Thermal Engineering” SAC?.

P3: ¿De qué forma la eficiencia de los directivos influye en determinar las alternativas de solución de los problemas de la empresa “Thermal Engineering” SAC, valiéndose de un sistema y/o programa de comunicación?.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General:

¿Determinar la relación de la comunicación y la toma de decisiones de la empresa “Thermal Engineering” SAC – Bellavista. Callao?.

1.3.2. Objetivos Específicos:

01: ¿Establecer el flujo de comunicación que ayudan a solucionar los problemas de la empresa “Thermal Engineering” SAC – Bellavista. Callao?

02: ¿Estimar como la eficacia de los directivos influye oportunamente en solucionar los problemas de la empresa “Thermal Engineering” SAC- Bellavista. Callao?

03: ¿Deducir cómo la eficiencia de los directivos influye en determinar las alternativas de solución de los problemas empresa “Thermal Engineering” SAC – Bellavista. Callao?

1.4. LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Limitantes teórico:

La investigación tiene dos variables de estudio, uno es la comunicación y la otra es la toma de decisiones. Se define lo que es comunicación, obviamente citando los autores y conceptualiza la toma de decisiones de la empresa “Thermal Engineering” SAC., limitando carencia de labor de las teorías de las dos variables.

1.4.2. Limitante temporal:

El periodo de estudio desde el año 2015 hasta el año 2018, o sea el análisis comprenderá un estudio de tres años, tiempo necesario para realizar la investigación de la empresa Thermal Engineering S.A.C.

1.4.3. Limitante espacial:

El trabajo de investigación se realizará en el distrito de Bellavista Callao, lugar donde funciona la empresa Thermal Engineering S.A.C.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

TESIS: “Comunicación y toma de decisiones en la Empresa Thermal Engineering S.A.C. Bellavista – Callao, 2018” para optar el grado académico de Mg. Administración Estratégica de Empresas en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao.

2.1. ANTECEDENTES: INTERNACIONALES Y NACIONALES

2.1.1. Investigaciones Internacionales

Quiroa, C. (2014). Tesis. En su investigación titulada “Toma de Decisiones y Productividad Laboral”, Facultad de Humanidades de la Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango - Guatemala.

Cuyo objetivo es determinar la influencia de la toma de decisiones en la productividad laboral.

Este estudio es de tipo descriptivo según Achaerandio (2001), define la investigación descriptiva como aquella que estudia, interpreta y refiere los fenómenos, relaciones, correlaciones estructuras, variables independientes y dependientes, abarca todo tipo de recolección científica de datos con el ordenamiento tabulación, interpretación y evaluación de estos.

La descripción de lo que es, se entiende en un sentido mucho más complejo, que una simple descripción ingenua de los datos que aparecen.

Conclusión: Se determinó que la influencia en la toma de decisiones es importante para que pueda haber una buena productividad laboral.

Mago, A. & Prado, Y. (2010). Tesis. En la investigación titulada “La Toma de Decisiones, como clave del éxito en la dirección del proceso de manufactura de la leche en la Empresa Procesadora Agroindustrial de Oriente, C.A (Pastor, C.A) Maturín, Edo-Monagas 2010”, Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas en la Universidad de Oriente Núcleo Monagas, Maturín - Venezuela.

Tiene como objetivo principal analizar la toma de decisiones, como clave del éxito en la dirección del proceso de manufactura de la leche en la empresa Procesadora Agroindustrial de Oriente, CA. (PASTOR, C.A.).

Debido a la naturaleza del estudio, el desarrollo de la investigación se fundamenta en los lineamientos de una investigación de campo, debido a que la información es recabada directamente de la realidad.

Conclusión: Con relación al proceso de toma de decisiones analizado en el área del proceso de manufactura de la leche de la empresa PASTOR CA. Maturín, se pudo evidenciar que estos conocen muy de cerca como es llevado a cabo el proceso y los pasos que han de cumplirse en este, para que se tengan resultados satisfactorios, ya que a través del cual logran identificar y reconocer las situaciones adversas, para así llegar a elegir las alternativas que conlleve a una solución más óptima.

Balarezo, B. (2014). Tesis. En la investigación titulada “La Comunicación Organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.”, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, Ambato - Ecuador.

Cuyo objetivo es estudiar la incidencia de una deficiente comunicación organizacional interna sobre el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.

Y el presente estudio corresponde a una investigación correlacional, ya que esta nos permitió medir y evaluar el grado de relación que existe entre las dos variables del problema como son la comunicación organizacional interna y el desarrollo organizacional de San Miguel Drive, en un contexto particular.

Conclusión: Las falencias que presenta la comunicación organizacional interna están repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización.

2.1.2. Investigaciones Nacionales

Castillo, M. (2014). Tesis. Con la investigación titulada: "Sistema de Control de Gestión Empresarial y Toma de Decisiones en las Empresas de Industria Química del Distrito de Ate Vitarte - 2013", Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras de la Universidad San Martín de Porres-Perú.

Cuyo objetivo principal es determinar la influencia del sistema de control de gestión empresarial en la toma de decisiones en las empresas de Industria Química del distrito de Ate Vitarte año 2013. Y su tipo de investigación corresponde a una investigación aplicada. Según el nivel de conocimiento a obtener la investigación será descriptiva, por cuanto estará dirigida a buscar información para la elaboración de un Sistema de Control de Gestión Contable para la toma de decisiones en las empresas de Industria Química.

Conclusión: Gracias a la investigación se concluyó que uno de los principales obstáculos que enfrentan las empresas de industria química es la ausencia de métodos, procesos y procedimientos documentados y actualizados.

La falta de documentación no permite tener una memoria organizacional, concentrando ésta en individuos aislados interpretando y aplicando cada cual los procesos a su manera.

En estas circunstancias es difícil definir parámetros de rendimiento, establecer normas o definir metas de resultados.

Panduro, J. (2017). Tesis. En la investigación titulada “Control interno y toma de decisiones en el Programa Nacional de Infraestructura Educativa, 2016”, Programa de Maestría en Gestión Financiera y Tributaria de la Universidad Cesar Vallejo, Tarapoto-Perú.

Tuvo como objetivo el determinar la relación entre control interno y la toma de decisiones en personal administrativo del Programa Nacional de infraestructura Educativa del Ministerio de Educación. 2016.

Es por eso por lo que en la presente investigación se utilizó el método hipotético deductivo, este método según Bernal (2006) es el que parte de supuestos o afirmaciones fruto de la observación y análisis de la realidad, en calidad de hipótesis y que durante el desarrollo de la investigación se busca aceptar o rechazar tales planteamientos, llegando así a elaborar conclusiones que reflejan las condiciones de los hechos en la realidad.

Conclusión: Esta investigación tuvo como conclusión, que existe relación estadísticamente significativa y directa entre el control interno y la toma de decisiones en personal administrativo del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del Ministerio de Educación, 2016.

Miranda F, & Pastor, P. (2015). Tesis. Realizaron la investigación titulada “Comunicación Organizacional y Clima Social en los trabajadores de una Municipalidad del Departamento de Lambayeque - 2015”, Facultad de humanidades de la Universidad Señor de Sipán, Chiclayo - Perú.

El cual, el objetivo principal fue el de identificar la relación entre comunicación organizacional y el clima social en los trabajadores de una municipalidad del Departamento de Lambayeque, 2015. El tipo de la investigación realizada corresponde al no experimental debido a que no se manipulan las variables.

Conclusión: Se llegó a la conclusión, en cuanto a la comunicación organizacional, se encontró mayor predominio en el nivel medio, así mismo se evidencia menor prevalencia en el nivel alto.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Teórico

1. La Comunicación

A. Concepto

Robbins S.; Coulter M. (2014), Libro. Comenta que es el proceso de transferencia y comprensión de significados, si no se transmite información o ideas no se lleva a cabo la comunicación. El orador que no es escuchado o el escritor

cuyos materiales no son leídos no han logrado comunicarse. Sin embargo, lo más importante es que la comunicación implica la comprensión de significados, es por eso, para que la comunicación sea exitosa es necesario que el significado se transmita y se comprenda. La comunicación perfecta existe cuando se transmite un pensamiento una idea y el receptor lo capta y lo comprende exactamente como el emisor espera que lo haga.

Otro aspecto importante es que a menudo el comunicador define erróneamente la buena comunicación como una aceptación del mensaje y lugar de una clara comprensión del mismo. El último aspecto que debemos aclarar hacer que la comunicación, es que implica tanto la comunicación interpersonal (la comunicación entre dos o más personas) como la organizacional, que son con todos los patrones, redes y sistemas de comunicación que existe dentro de la organización. (p. 480)

B. Propósito de la comunicación.

Koontz H.; Wehrich H.; Cannice M. (2008), Libro. Comenta que el propósito de la comunicación en una empresa es tener información disponible para actuar o facilitar procesos de cambio, influir la acción hacia el bienestar de la empresa.

La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones gerenciales.

Especialmente, la comunicación es necesaria:

- 1) Para establecer y diseminar las metas de una empresa.
- 2) Desarrollar planes para su logro.

- 3) Organizar los recursos humanos y otros de la manera más eficiente y efectiva.
- 4) Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- 5) Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir.
- 6) Controlar el desempeño.

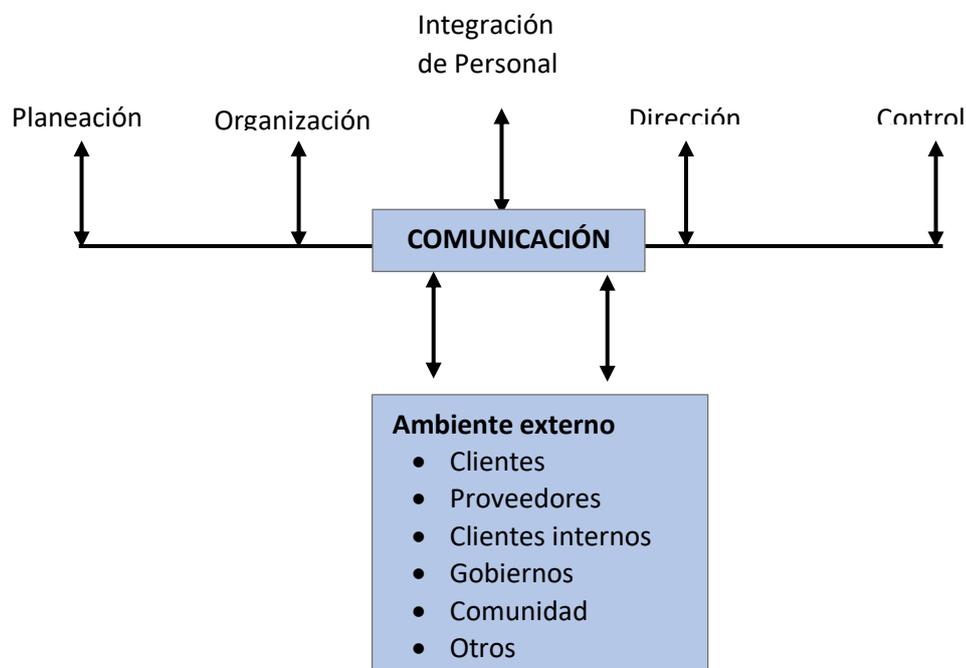
La comunicación facilita las funciones gerenciales, sino además relaciona a una empresa con su ambiente externo. Es a través del intercambio de información que los gerentes se hacen conscientes de las necesidades de los clientes, la disponibilidad de proveedores, las reclamaciones de los accionistas, los reglamentos de los gobiernos y las preocupaciones de la comunidad.

Es a partir de la comunicación que cualquier organización se vuelve un sistema abierto que interactúa con su ambiente. (págs. 486).

C. Proceso de comunicación

Koontz H.; Weihrich H.; Caiuice M. (2008). Artículo. Comenta que el proceso de comunicación, incluye al emisor, la transmisión de un mensaje a través de un canal seleccionado y el receptor. Examinemos de cerca los pasos específicos del proceso.

El Propósito y función de la comunicación El Proceso administrativo



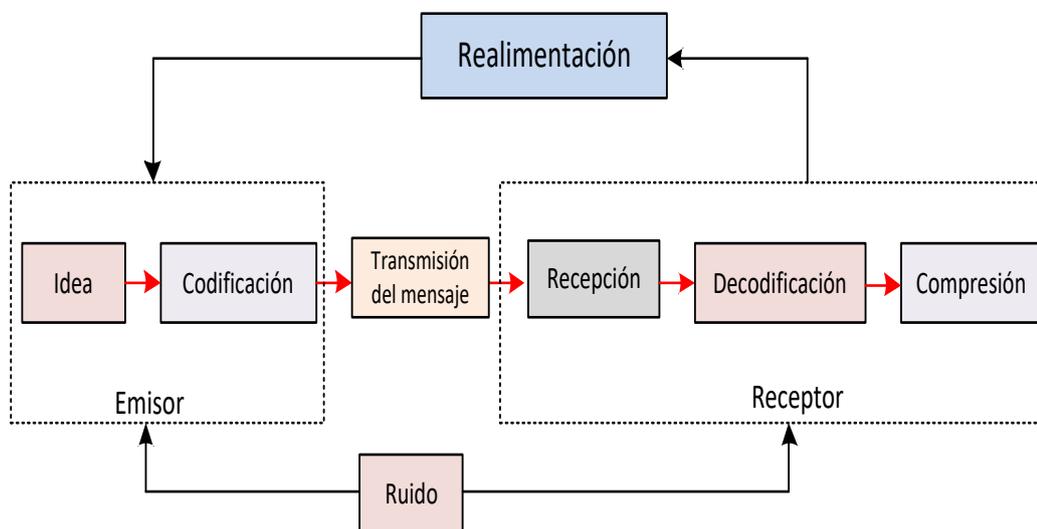
Fuente: Koontz H. Weihrich H -Cannice M. (2008: pág. 161).

Edgar A. Pintado P. (2014). Tesis. “El proceso de comunicación” implica compartir un significado común. Es la esencia de la organización. Uno de los grandes desafíos de las sociedades es la mejora de esos procesos de la educación; lo que permite enfrentar el reto de la disminución de la pobreza, la discriminación, la desigualdad a efecto de lograr la sostenibilidad de las “políticas culturales” para el desarrollo país”. (Pág.403)

D. Funciones de la comunicación

Judge T.: Robbins S. (2017), comenta que la comunicación tiene 5 funciones primordiales dentro de un grupo o una organización: administración, retroalimentación, expresión emocional, persuasión e intercambio de información. (p. 310)

Figura N° 2
Modelo del proceso de comunicación



Fuente: Koontz H. Wehrich H -Cannice M. (2008: pág. 215).

La comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquía de autoridades y reglas formales que se exigen que obedezcan los empleados. Cuando esto se ciñen a las descripciones de su puesto de trabajo o atacan las políticas de la compañía la comunicación realiza una función gerencial. No obstante en la comunicación informal también controla el comportamiento cuando grupos de trabajo molestan hostigan a un miembro que produce demasiado y que origina una mala imagen para los demás integrantes se comunican con él de manera informal e intentan controlar su comportamiento.

La comunicación crea retroalimentación, porque les aclara a los individuos lo que deben hacer, que también lo están haciendo o cómo podría mejorar su rendimiento. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación del Progreso hacia ellas y el reforzamiento del comportamiento

deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación. La comunicación ofrece un medio para expresión emocional de los sentimientos, así como para satisfacer necesidades sociales.

La persuasión sería positiva o negativa dependiendo de, Por ejemplo, si el líder intenta persuadir a un grupo de trabajo para que crea que la organización está comprometida con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o, por el contrario, si trata de persuadir al grupo para transgredir la ley y así cumplir una meta de la compañía.

El intercambio de información para facilitar la toma de decisiones.

Antes de que ocurra la comunicación, se necesita un propósito: un mensaje que se transmitirá entre un emisor y un receptor. El emisor codifica el mensaje (lo convierte a una forma simbólica) y lo transmite por algún medio (canal) al receptor quien a su vez lo decodifica. El resultado es la transferencia de significado de una persona a otra. Las partes esenciales de este modelo son:

- a. El emisor
- b. La codificación
- c. El mensaje
- d. El Canal
- e. La decodificación
- f. El receptor
- g. El ruido
- h. La retroalimentación.

E. Filosofía de la Comunicación organizacional

Ocampo M. (2011), Libro. Comenta que la naturaleza de la comunicación en la organización como dimensión deontológica se expresa en su esencia misma, es decir, la organización humana, entendida como acto del ser de la comunicación social, conlleva necesariamente a la puesta en común de propósitos, objetivos, métodos, proceso, acciones y resultados del colectivo. Por su parte, la finalidad de la comunicación organizacional como dimensión tecnológica es el logro de la corporatividad como unidad de la identidad colectiva concebida como un sistema autónomo relacionado con el entorno propio de su dimensión social. (p.33)

Por lo tanto, la finalidad de la comunicación es motivada por cuatro cualidades que determinan su razón primera. En primer lugar, su causa eficiente; según su ente comunicativo; tercero, el sujeto responsable; y cuarto, ¿Quién hace qué y para qué?, nuestro caso, el comunicador organizacional.

F. Barreras que impiden una comunicación interpersonal efectiva.

Certo S. (2000), Libro. Comenta que se denomina barreras de la comunicación a aquellos factores que reducen la probabilidad de una comunicación. Una comprensión clara de estas barreras ayudara a los gerentes a comunicarse con mayor éxito. Las siguientes secciones analizan tanto la macro barreras de la comunicación como las microbarreras.

Las macrobarreras de la comunicación son factores que impiden la comunicación efectiva en una situación general comunicativa. Estos factores se relacionan con el entorno de la comunicación y con el amplio mundo en que la

comunicación tiene lugar. Algunas de las macrobarreras más comunes son las siguientes:

1. La creciente necesidad de información- Dado que la sociedad cambia constante y rápidamente, los individuos tienen cada vez mayor necesidad de información. Esta creciente necesidad tiende a sobrecargar las redes de comunicación y con ello distorsionan la comunicación. Para minimizar los efectos de esta barrera, los gerentes deben asegurarse de que los miembros de la organización no estén sobrecargados de información. Solamente aquella información que es crítica para el desempeño de sus labores debe transmitirse.
2. La necesidad de información cada vez más compleja- Debido a los rápidos avances tecnológicos de hoy, la mayoría de la gente se enfrenta con situaciones complejas de comunicación en su vida diaria. Si los gerentes toman medidas para hacer énfasis en la simplicidad de la comunicación, los efectos de esta barrera pueden disminuirse. Ofrecerles capacitación adecuada, a los empleados de una organización para tratar áreas más técnicas, es otra estrategia para superar esta barrera.
3. La realidad de que la gente de los Estados Unidos está entrando en contacto cada vez más en idiomas diferentes del inglés. En la medida en que los negocios de los Estados Unidos se vuelven más internacionales y que los miembros de las organizaciones viajan más frecuentemente, la necesidad de saber idiomas diferentes

del inglés aumenta. La potencial barrera de comunicación de esta situación multilingüe es obvia. Además, quienes tienen que tratar con extranjeros necesitan familiarizarse no solo con su idioma sino también con su cultura. El conocimiento normal de una lengua extranjera es de poco valor, a menos que el individuo conozca cuales palabras, frases y acciones son culturalmente aceptables.

4. La constante necesidad de aprender nuevos conceptos reduce el tiempo disponible para la comunicación- Muchos gerentes sienten que necesitan aprender muy rápidamente conceptos nuevos e importantes: conceptos que no tenían que aprender en el pasado. Aprender sobre el complejo mundo de los negocios internacionales y acerca del uso de los computadores, por ejemplo, absorbe una importante cantidad del tiempo administrativo.

Muchos gerentes también encuentran que la creciente demanda de capacitación de los empleados toma mucho de su tiempo y les resta tiempo para comunicarse con otros miembros de la organización.

Las microbarreras de la comunicación:

Son los factores que impiden la comunicación efectiva en una situación específica de comunicación. Estos factores se relacionan directamente con variables como la transmisión del mensaje, el emisor o la fuente, o el receptor. Entre las microbarreras se encuentran las siguientes:

1. La perspectiva que tiene el emisor del receptor- El emisor de cualquier situación comunicativa tiene tendencia a ver al receptor de un modo específico, y esta perspectiva

influye en el mensaje enviado. Por ejemplo, los individuos usualmente se dirigen de una manera a quienes piensan que están informados sobre un tema y se dirigen de otro modo diferente a aquellos que creen tienen poca información. El receptor puede percibir las actitudes del emisor, que a veces bloquean la comunicación efectiva. Los gerentes deben mantener una mente abierta para entender actitudes negativas por medio de sus conductas comunicativas.

2. La interferencia- La interferencia se refiere a los estímulos que compiten con el mensaje para lograr la atención del receptor; también se le denomina ruido. Un ejemplo de interferencia del mensaje es cuando un gerente le habla a un trabajador mientras trata de digitar alguna información. En este caso, la digitación de la información constituye una interferencia en el mensaje, porque está compitiendo con la comunicación. Los gerentes deben intentar comunicarse solo cuando tienen la atención total de los individuos con quienes espera compartir información. En la caricatura que aparece más adelante hay un divertido ejemplo de interferencia de un mensaje.
3. La perspectiva que tiene el receptor del emisor, algunas actitudes del receptor hacia el emisor también alteran la comunicación efectiva. Si, por ejemplo, un receptor cree que el emisor tiene poca credibilidad en el tema sobre la cual está comunicándose, el receptor podría filtrar buena parte del mensaje de emisor y poner atención solo a aquella parte del mensaje en realidad recibido.

4. Los gerentes deben considerar el valor de los mensajes transmitidos independientemente de las actitudes personales hacia el emisor. Muchas ideas invaluable se le escaparán si permiten que sus sentimientos personales hacia otros influyan en los mensajes a los que debe prestar atención.
5. La percepción- La percepción es la interpretación que un individuo le da a un mensaje. Diferentes individuos pueden percibir el mismo mensaje en formas diferentes. Los dos factores básicos que influyen sobre cómo se percibe un estímulo son: el nivel educativo del receptor y la cantidad de experiencias del receptor. Para minimizar los efectos negativos de este factor de percepción en la comunicación interpersonal, los gerentes deberían enviar mensajes con significados precisos. Las palabras ambiguas, por lo general, magnifican las percepciones negativas.
6. La polisemia- Dado que muchas palabras de un idioma tienen varios significados, un receptor puede tener dificultad para entender un mensaje.
7. Un gerente no puede asumir que una sola palabra significa lo mismo para toda la gente. (págs. 309- 310).

G. Dirección del Flujo de la comunicación

Robbins S.; Coulter M. (2014), describe la comunicación ascendente y descendente.

Comunicación descendente

Es aquella que fluye del gerente a los empleados, y que se utiliza para informar, dirigir, coordinar y evaluar estos últimos. Cuando a la gente se asignan métodos empleados utilizan una comunicación descendente, y también lo hacen cuando les explican las responsabilidades de sus puestos, cuando les informa acerca de las políticas y procedimientos de la organización, cuando señalan problemas que deben ser atendidos o cuando evalúan su desempeño. La comunicación descendente puede llevarse a cabo por medio de cualquiera de los medios que se describen previamente.

Comunicación ascendente

Los gerentes dependen de sus empleados para obtener información es aquella que influye de los empleados a los gerentes y mantiene a estos últimos informados sobre cómo se siente en sus subordinados respecto su trabajo de sus compañeros de trabajo. En la organización en general los gerentes también dependen de la comunicación ascendente para obtener ideas sobre la forma de mejorar las cosas; algunos ejemplos de comunicación ascendente son: los reportes de desempeños elaborados por los empleados, los buzones de sugerencia, las encuestas sobre las actitudes de los empleados, el procedimiento para las quejas, las discusiones entre los gerentes-empleados, las sesiones informales de un grupo de los trabajadores entre otros.

Comunicación lateral

La comunicación lateral es aquella que se lleva a cabo entre los empleados del mismo nivel de organización. En el

dinámico entorno actual, es frecuente utilizar la comunicación horizontal para ahorrar tiempo y facilitar la comunicación.

En muchas organizaciones los directores generales han adoptado una política de ‘bandeja de entrada abierta’ para el correo electrónico. Por ejemplo, William H. Swanson, director de RaytheonCompany (una empresa contratista especializada en defensa militar), calcula que ha recibido y respondido más de 150 000 mensajes de correo electrónico de sus empleados. Y Henry McKinnel Jr., ex director general de Pfizer, afirma que los aproximadamente 75 mensajes electrónicos internos que recibía todos los días constituían “una vía de comunicación que no se podría aprovechar de otra manera”. Sin embargo, la comunicación transversal también puede generar problemas si los empleados no mantienen informados a sus gerentes. (P. 418)

H. **Características del buen comunicador**

Pintado E. (2014), comenta que la comunicación exitosa es aquella que posibilita con mayor grado de certeza y fidelidad el propósito y los fines de la comunicación.

Algunas consideraciones:

- **Comunicación hablada:** Entre las consideraciones elementales tenemos:
 - a. Mira el rostro no tienes interlocutor, escúchelo asistiendo con interés y atención.
 - b. Identifique los códigos de comunicación (símbolos y signos) que son del dominio del receptor.
 - c. Muestre seguridad, direccionalidad, la claridad y buena semántica.

- d. Intérprete adecuadamente el mensaje (significado-significamos), evite tecnicismos o términos que desconoce,
 - e. Prepárese en el conocimiento del tema y póngale arte a la expresión.
 - f. No acapare la conversación.
 - g. Evites entrar la comunicación con personalismo con críticas a personas que no están presentes, con temas que pueden causar controversia o que no van con la situación.
 - h. Evite exageraciones manierismos o multillas, muecas, tics, replanes, jergonzas, jergas, etc., gesticulaciones, movimientos del cuerpo en general
 - i. Busque estratégicamente el momento para sonreír, reírse o carcajearse.
 - j. Cuide lo que manda la proxemia el asco, la higiene y la pulqueridad.
- **Comunicación escrita.** Se debe tener básicamente las consideraciones siguientes:
 - Defina a quién va dirigido, por qué, para qué, Definir el asunto u objetivo con mucha claridad respecto de lo que se quiere transmitir; estructurarlo, codificarlo y redactarlo adecuada y resumidamente, sin omitir detalles importantes. Determinar el momento, la situación y las condiciones más adecuadas. Considerar los adecuados recursos, medios y materiales audiovisuales y demás recursos que habrán de utilizarse. Cuide el orden, limpieza, caligrafía y la ortografía, y, cuidar la forma de la escritura (grafología lineal), estos revela algunos rasgos de la personalidad. Esto es muy importante para e!

ejecutivo de hoy. La grafología es un proceso dinámico en el que mano y cerebro se tienen que poner de acuerdo. Hay una conexión a la hora de escribir con los centros nerviosos superiores (cortical y subcortical). (p. 418)

- **Comunicación metacognitiva.** El hombre a través de los tiempos se enfrenta a la naturaleza, la transforma y domina, y es en ella que va encontrando respuestas a su razón de ser dotados de sus extraordinarios instrumentos: el pensamiento, la creatividad y la innovación.
- **Comunicación estratégica.** Se entiende como la forma de coordinación integral y funcional los recursos comunicacionales existentes en la organización para lograr una ventaja sobre la competencia.
- **Comunicación empresarial.** Se define como el intercambio planificado de mensajes debidamente codificados dentro y fuera de la empresa, en el marco de un motivo, una razón que se traduce en una comunicacional. Es la herramienta integradora del conjunto de las partes (sistema) que estructuran al interior de la organización.
Para que esta planificación comunicacional tenga sentido debe necesariamente haber un fin, una necesidad sentida, un motivo un fin, un motivador integrador. (p. 418)

2. Toma de Decisiones

Hernández S. (2011). Como se sabe la organización, es un sistema de información que está bien estructurada, quienes están en la alta dirección tendrá una información integral de todas las áreas de la empresa, incluso del medio ambiente, el

director de una empresa tiene información privilegiada sobre aspectos formales e informales y se ocupa el puesto directivo poniendo en práctica su experiencia, inteligencia, creatividad, prudencia y sensibilidad; sus decisiones tenderán a ser correctos porque se enriquece de su facultad intuitiva en el proceso de decisiones.

El qué permite además precisar distinguir lo importante y estratégico de lo que no. El cómo y el quién establece la forma de elegir a quien y a quienes se involucraron componértelo para escuchar las ventajas y desventajas hileras operación.

La toma de decisiones, es contingente, de ahí que los directivos se guían tanto de cálculos económicos- financieros como base de su decisión, producto de su conocimiento, experiencia y alerta continuas de los resultados de su atención a los asuntos medulares de la empresa. (p.158)

Intuición, autoridad y la toma decisiones

La autoridad y la toma de decisiones son un binomio, es decir, las buenas decisiones fortalecen la autoridad porque son el reflejo de la voluntad firme que sabe lo que quiere, están en la mente del directivo y obran como fuerza positiva que se transmite a los colaboradores, como energía que emociona que desarrolla su iniciativa y acrecienta su espíritu creador y su confianza de la misión de la empresa. (p.159)

Teoría de decisiones los sistemas en los mandos medios o administradores de áreas funcionales

Las decisiones son más sistemática se someten a políticas, planes y parámetros para ajustar las desviaciones de las normas, la palabra decisión deriva de decidido, cortar, arrancar; es una determinación definitiva una vez tomada, no tiene retorno en todos los niveles se toman decisiones de

acuerdo con políticas y planes o para ajustar una variable a lo establecido por información generada por el control. (p.160).

A. Los gerentes como tomadores de decisiones

Robbins S.; Coulter M. (2014). Comenta los pasos para tomar de decisiones.

El proceso de toma de decisiones:

Paso 1: Identifica el problema:

Su equipo de trabajo es funcional, sus clientes están abandonándolo o sus planes ya no son relevantes. Todas las decisiones tienen su origen en un problema, es decir, en una discrepancia entre la condición actual “aquella a la que aspiramos.

Paso 2: Determinación de los criterios de decisión:

Cuando un gerente ha identificado un problema, debe determinar los criterios de decisión que son importantes o relevantes para resolverlo. Todo aquel que se ve obligado a tomar una decisión elige guía ciertos criterios, aun cuando estos no sean definidos en términos explícitos.

En nuestro ejemplo, Amanda concluye, tras una cuidadosa reflexión, que las capacidades de memoria y almacenamiento, la calidad de la pantalla, la vida útil de la batería, la garantía y el peso de las computadoras portátiles son los criterios relevantes para su decisión.

Paso 3: Ponderación de los criterios

Si no todos los criterios relevantes tienen la misma importancia el tomador de decisiones deberá ponderarlos

para asignar a cada cual su peso correcto en la decisión. ¿Cómo hacerlo? Una forma sencilla consistiría en dar el criterio más importante un valor de 10 y luego ponderar el resto utilizando ese estándar. Evidentemente se puede usar cualquier número como valor superior.

Paso 4: desarrollo de las alternativas.

El cuarto paso del proceso de toma de decisiones exige que el responsable liste las alternativas viables para resolver el problema. En este caso es preciso que el tomador de decisiones sea creativo y que se limite a listar las opciones sin evaluarlas todavía.

Paso 5: Análisis de las alternativas:

Una vez que ha identificado las alternativas, el tomador de decisiones debe evaluarlas una por una. ¿Cómo? Utilizando los criterios establecidos en el paso 2. La figura 0.7 muestra la evaluación que Amanda hizo de cada una de las alternativas después de investigar un poco. Tenga en cuenta que estos datos representan la evaluación de las ocho alternativas a partir de los criterios de decisión, pero no la ponderación de los mismos.

Paso 6: Selección de una alternativa

El sexto paso del proceso de toma de decisiones consiste en elegir la mejor alternativa o aquella que haya obtenido el total más alto en el paso 5.

Paso 7: Implementación de la alternativa

En el paso 7 del proceso de toma de decisiones, la determinación es puesta en práctica; en este sentido, lo

primero que hay que hacer es darla a conocer entre quienes podrían verse afectados por ella y obtener su compromiso al respecto. Es bien sabido que, si las personas que deben implementar la decisión participan en el proceso, serán más proclives a respaldarla que si sólo se les indica cómo deben actuar. Otra cosa que necesitan hacer los gerentes durante la implementación es reevaluar el entorno para detectar cualquier cambio que ocurra, sobre todo si la decisión tiene efectos en el largo plazo. ¿Los criterios, las alternativas y la elección siguen siendo los mejores o el entorno ha cambiado de tal forma que se hace necesaria una reconsideración?

Paso 8: Evaluación de la eficacia de la decisión

El último paso del proceso de toma de decisiones tiene que ver con la evaluación del resultado obtenido; esto con el propósito de determinar si se logró resolver el problema. Si la evaluación pone de manifiesto que la persiste, el gerente tendrá que buscar dónde se equivocó. ¿Definió correctamente el problema? ¿Hubo errores en la evaluación de las alternativas? ¿La alternativa elegida fue la correcta pero su implementación fue deficiente? Las respuestas a estas interrogantes podrían llevarlo a ejecutar una vez más algún paso previo o incluso obligarlo a reiniciar todo el proceso.” (págs. 162-165).

La toma de decisiones gerenciales.

Esta actividad reviste una particular importancia para los gerentes.

Las perspectivas que utilizan los gerentes para la toma de decisiones toma decisiones racionalidad

3. Toma de decisiones: Racionalidad

Se supone que los gerentes se basan en su determinación para elección de alternativas lógicas y consistentes que maximicen el valor. Los gerentes cuentan con toda clase de herramientas y técnicas que los ayuden a tomar decisiones racionales. Supuesto de la racionalidad; la toma racional de decisiones se basa en varios supuestos: el responsable de tomar las decisiones es completamente objetivo y lógico, pues enfrenta el problema de forma clara y libre de toda ambigüedad, toma decisiones como objetivo indiscutible y específico y está al tanto de todas las posibilidades posibles alternativas y sus consecuencias no obstante en el caso de la toma de decisiones gerenciales es preciso añadir un supuesto más las decisiones se toman a favor de los intereses de la organización.

4. Toma de decisiones: Racionalidad Limitada.

Es un enfoque más realista para describir cómo toman decisiones los gerentes según el cual están limitadas por la capacidad para procesar la información, como les es imposible analizar toda información relativa a cada una de las alternativas disponibles, llegan a un punto en que los gerentes transigen con la solución aceptable, que si bien no maximiza el beneficio, más ayuda a paliar el problema que se busca resolver; en otras palabras están siendo racionales dentro de los límites que se les impone su capacidad para procesar la información.

5. Toma de decisiones del papel de la intuición.

Es aquella que se basa en la experiencia, los sentimientos y los juicios acumulados. Los investigadores que estudian el uso gerencial de la toma intuitiva y decisiones. Se han

identificado 5 diferentes aspectos de la intuición, las cuales son: decisiones basadas en la experiencia, a decisiones suscitadas por emociones, decisiones basadas en la cognición, procesamiento mental subconsciente y decisiones basadas en los valores o en la ética.

6. Tome decisiones el papel de la Administración basada en evidencias.

La administración basada en evidencias (ABE) es aquel que realiza un uso sistemático de las mejores evidencias disponibles para mejorar la práctica administrativa. La administración basada en evidencias es bastante relevante para la toma de decisiones administrativas, sus cuatro elementos fundamentales son: la pericia, el criterio del tomador de decisiones, la evidencia externa las opiniones preferencias y valores de aquellos que se verán afectados por la decisión de los factores organizacionales internos como el contexto las circunstancias y los integrantes de la organización.

B. Decisiones programadas y no programadas.

Una decisión programada, se aplica a problemas estructurados o rutinarios. Por ejemplo, los operadores de tornos tienen especificaciones y reglas que les dicen si la parte que fabricaron es aceptable, tiene que ser descartada, o debe ser reprocesada.

Las decisiones no programadas son utilizadas en situaciones no estructuradas, nuevas o mal definidas de naturaleza no recurrente.

Ejemplo son la introducción de la computadora Macintosh de Apple Computer o el desarrollo del auto Audi de doble tracción para

pasajeros. De hecho, en general las decisiones estratégicas son decisiones no programadas, ya que requieren de juicios subjetivos.

Toma de decisiones bajo condiciones de certidumbre, incertidumbre y riesgo.

Todas las decisiones se toman en un ambiente de al menos cierta certidumbre. Sin embargo, el grado variará de una certidumbre relativa a una gran incertidumbre. Hay ciertos riesgos involucrados al tomar decisiones.

En una situación que incluye certidumbre, las personas están razonablemente seguras de lo que ocurrirá cuando tornen una decisión. La información está y se considera confiable y las relaciones causa y efecto son conocidas.

En una situación de incertidumbre las personas sólo tienen una escasa base de datos, no saben si los datos son confiables y están inseguros de si la situación puede cambiar o no. Más aún, no pueden evaluar las interacciones de las diferentes variables.

Creatividad e Innovación

Son el punto central para el proceso empresarial. La actividad empresarial empieza con el acto creativo: crear algo que no existiría sin el empresario. El gerente empresarial también puede motivar a las personas al permitirle seguir sus propias ideas creativas. Puede hacerse una distinción entre la creatividad y la innovación. El término creatividad se refiere por lo común a la habilidad y poder de desarrollar nuevas ideas. La innovación, por otra parte, significa el uso de estas ideas. En una organización, esto puede significar un nuevo producto, un nuevo servicio o una nueva forma de hacer las cosas.

El proceso creativo pocas veces es simple y lineal. Más bien consiste de cuatro fases que se traslapan e interactúan:

- 1) escaneo inconsciente
- 2) intuición
- 3) percepción
- 4) formulación lógica.

La primera fase, escaneo inconsciente, es difícil de explicar porque está más allá del estado consciente. Este escaneo por lo común requiere la absorción en el problema, que puede no estar claro en la mente.

La segunda fase, intuición, conecta el inconsciente con el consciente. Esta etapa puede incluir una combinación de factores que pueden parecer contradictorios al principio. La intuición necesita tiempo para funcionar. Requiere que las personas encuentren nuevas combinaciones e integran diversos conceptos e ideas. Así, debemos pensar en el problema a fondo. El razonamiento intuitivo se promueve por varias técnicas, como la lluvia de ideas (brainstorming).

Percepción, la tercera fase del proceso creativo, es el mayor grado del resultado de un trabajo duro.

La última fase del proceso creativo es la formulación lógica o verificación. La percepción necesita probarse mediante la lógica o el experimento. Esto se puede lograr al continuar con el trabajo sobre una idea o al escuchar los comentarios de otros.

- **Lluvia de ideas (brainstorming)**

La creatividad se puede enseñar. El pensamiento creativo a menudo es el fruto de muchos esfuerzos. Algunas técnicas se enfocan en

interacciones de grupo. Otras en acciones individuales. Una de las técnicas más conocidas para facilitar la creatividad fue desarrollada por Alex F. Osborn, a quien se le ha llamado el padre de la lluvia de ideas. El propósito de este enfoque es mejorar la solución de problemas al encontrar soluciones nuevas y desacostumbradas. En la sección de lluvia de ideas se busca la multiplicación de las ideas. Las reglas son las siguientes:

- ✓ Ninguna idea se critica.
- ✓ Cuanto más radicales sean las ideas, mejor.
- ✓ Se insiste en la cantidad de la producción de ideas.
- ✓ Se alienta el mejoramiento de las ideas de otros.

- **Limitaciones del análisis de grupo tradicional**

Aun cuando la técnica de lluvia de ideas puede resultar en ideas creativas, sería incorrecto asumir que la creatividad florece sólo en grupos. En verdad, la acostumbrada reunión en grupos puede en inhibir la creatividad. Por ejemplo, los miembros del grupo pueden seguir una idea con la exclusión de otras alternativas. Los expertos en mi tema pueden no estar dispuestos a expresar sus ideas en un grupo por temor a ser ridiculizados. También, los gerentes de menor nivel pueden sentirse inhibidos de expresar sus pinitos de vista cine un grupo de gerentes de más alto nivel.

- **El gerente creativo**

Esta suposición, desafortunadamente, puede ser perjudicial para la organización, ya que, en el ambiente apropiado, virtualmente todas las personas son capaces de ser creativas, aunque el grado de creatividad varía de manera considerable entre los individuos. Las personas creativas son inquisitivas y presentan muchas ideas nuevas y desacostumbradas: pocas veces están satisfechas con el statu quo. Aun cuando son inteligentes, no sólo dependen del

proceso racional, sino que incluyen los aspectos emocionales de su personalidad en la solución de problemas. Parecen estar sumamente interesados por resolver un problema, al grado de la tenacidad. Los individuos creativos están conscientes de sí mismos y son capaces de elaborar juicios independientes. Se oponen a la conformidad y se ven a sí mismos como diferentes.

C. Herramientas para la toma de decisiones

Certo. S. (2001) comenta las dos herramientas más conocidas son la teoría de las probabilidades y los árboles de decisiones.

La teoría de las probabilidades es una herramienta utilizada en situaciones de riesgo, en las que quienes toman las decisiones no están completamente seguros del resultado de la acción que se ejecute. La probabilidad se refiere a la posibilidad de que un evento o resultado se dé u ocurra. Se estima calculando un valor esperado para cada opción considerada. Específicamente, el valor esperado (VE) para una opción es el ingreso (I) que es opción produciría multiplicada por su probabilidad de producir tal ingreso (P). La fórmula sería: $VE=I \times P$. Quienes toman las decisiones, por lo general, escogen y ejecutan la alternativa que tenga el valor esperado más alto.

Un ejemplo clarificará la relación de probabilidad, ingreso y valor esperado. Un gerente trata de decidir si abrir una tienda especializada en el alquiler de tablas de Surfing. Considera tres ubicaciones (A, B y C), todas ellas parecen factibles. Para el primer año de operación, el administrador proyecta que, en condiciones ideales, su empresa tenía ingresos por S/.297,000.00 en local A, S/. 247,500.00 en el local B, y S/.198,000.00 en el local C. Después de estudiar los estándares históricos del clima, sin embargo, determina que hay solamente 20% de probabilidad que sea un 0,2 de probabilidad, de que las condiciones ideales sucedan durante el

primer año de operación del local A. Los locales B y C tienen un 0,4 y un 0,8 de probabilidad, respectivamente, para tener condiciones ideales durante el primer año de operaciones.

Los valores esperados para cada uno de estos locales son los siguientes: Local A S/.59,400.00; Local B, S/. 99,000.00; Local C S/.158,400.00. De acuerdo con su análisis de probabilidad, el o la gerente debería abrir una tienda en el local C, la alternativa que tiene el mayor valor esperado.

Tabla 2.3
Tabla de surfing

Opción	Ingreso Potencial	Probabilidad de ingreso	Valor esperado de las opciones
A	S/. 297,000.00	0.2	S/. 59,400.00
B	S/. 247,500.00	0.4	S/. 99,000.00
C	S/. 198,000.00	0.8	S/. 158,400.00

Fuente: Elaboración propia.

$$I \times P = VE$$

Fuente: Certo S. (2000)

Los arboles de decisiones

En la sección anterior, la teoría de probabilidades se aplicó a una decisión relativamente simple. Algunas decisiones, sin embargo, son más complejas e involucran una serie de pasos. Estos pasos son interdependientes; esto es, cada paso recibe la influencia del paso que le precede, Un árbol de decisiones es una herramienta FIGURA de toma de decisiones típicamente utilizada para evaluar las decisiones que involucran una serie de pasos.

John F. Magge desarrolló una ilustración clásica que esboza cómo pueden aplicarse los arboles de decisiones a una decisión de producción.

La compañía Chemical Stygian debe decidir construir una pequeña o una gran planta para manufacturar un nuevo producto con una vida esperada de 10 años. Si la escogencia es construir una gran planta, la empresa deberá enfrentar una demanda alta o baja del producto, o una demanda inicial alta y luego una demanda baja. Sin embargo, si la opción seleccionada es construir una pequeña planta pequeña, la empresa podría enfrentar una demanda inicial alta o una demanda baja. Si se construye la planta pequeña y hay una alta demanda del producto durante un período inicial de 2 años, la gerencia podría entonces decidir expandir la planta. Ante la decisión de ampliar o no ampliar, la gerencia podría entonces enfrentar una demanda alta o baja del producto. Ahora que las variables varias opciones posibles relacionadas con esta decisión se han esbozado, la consecuencia financiera de cada plan de acción diferente tiene que compararse. Para comparar adecuadamente estas consecuencias la gerencia tiene que hacer lo siguientes:

1. Estudios de cálculo de inversión necesarios para construir una gran planta, para construir una pequeña y para expandir una planta pequeña.
2. Sopesar las probabilidades de enfrentar diferentes niveles de demanda del producto para las diversas opciones de decisión.
3. Considerar el retorno de ingreso proyectado para cada opción de decisión.

2.2.2. Conceptual

A. La comunicación

Es un proceso que utiliza símbolos, por virtud del cual nuestros conocimientos, experiencias, sentimientos, son conocidos y aceptados por otros.

La comunicación se puede clasificar:

- a. Por el canal que sigue: formal e informal
- b. Según el receptor: individual y genérica
- c. Según la forma: oral o escrita
- d. Por su sentido: vertical (ascendente-descendente) y horizontal.

B. La toma de decisiones

El verdadero trabajo de la alta dirección (profesionales Inversionistas, empresarios) esto en la toma de decisiones. Las decisiones conforman a cada situación e individuo. Por lo que no hay ninguna fórmula mágica para tomar las correctas.

Los directivos de una empresa tienen información privilegiada sobre aspectos formales e informales, y a estos problemas agregar las experiencias creatividad, inteligencia, prudencia y sensibilidad, sus decisiones tendrán hacer sus conector para hacer enriquecer su facultad intuitiva.

El proceso de decisiones no consiste sólo en detectar lo correcto y lo incorrecto para fijar el objetivo, es decir que debe hacerse, sino también cómo, quién y cuándo hacerlo.

Un conflicto en la organización surge creando no claros.

2.3 TEÓRICO CONCEPTUAL

- a. **Métodos:** Son formas de procedimientos que se utilizan para resolver situaciones o problemas.
- b. **Eficacia:** Uno de los recursos para cumplir las metas.
- c. **Eficiencia:** Logro de los fines con el mismo recurso.

- d. **Problemas:** Son los factores dentro de una organización que constituyen obstáculos en el logro de las metas organizacionales.
- e. **Oportunidades:** es aquello que ofrece la posibilidad de superar los objetivos.
- f. **Alternativas:** es la acción óptima para la solución a problemas organizacionales.

2.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

1. **Comunicacional:** Una perspectiva independiente, que busca profundizar conocimientos en un entorno mediático muy centralizado, que poco permite descubrir la amplitud del espectro de la cultural desde las más distantes latitudes.
2. **Vanguardia:** Desde un punto de vista militar, la vanguardia es el grupo de un ejército que se encuentra más próximo a las líneas enemigas y, por lo tanto, son los soldados que encabezan una fuerza militar.
3. **Protocolo:** Es un conjunto de reglas o instrucciones a seguir, fijadas por la ley o la tradición.
4. **Corporativa:** es una entidad jurídica creada bajo las leyes de un Estado como una entidad legal reconocida como persona jurídica y amparada por el derecho de sociedades.
5. **Deontológica:** es la teoría en ética normativa según la cual existen ciertas acciones que se deben realizar, y otras que no se deben realizar, más allá de las consecuencias positivas o negativas que puedan traer.
6. **Simplicidad:** es la verdad de un carácter natural, inocente y recto, que no conoce ni el disfraz, ni la malicia, ni el fingimiento.

7. **Tecnicismos:** es un sistema filosófico que hace referencia a una confianza predominante en la tecnología y al conocimiento técnico como factores primordiales para la sociedad en su conjunto.
8. **Gesticulaciones:** puede componerse de distintas formas de movimientos corporales que incluyen la cara, la cabeza, las extremidades, etc.
9. **Grafología:** Pretende describir la personalidad de un individuo y determinar características generales del carácter, acerca de su equilibrio mental.
10. **Contingentes:** es el modo de ser de lo que no es necesario ni imposible, sino que puede ser o no ser el caso.
11. **Transecional:** Analiza el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado, o bien, la relación entre un conjunto de variables en un punto en el tiempo.
12. **Comunicación estratégica:** propone como una nueva teoría de la comunicación estratégica que plantea abordar a la comunicación como fenómeno histórico, complejo.
13. **Comunicación bidireccional:** ésta se crea a partir del intercambio de información entre un emisor y un receptor;
14. **Habilidades gerenciales:** coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización.
15. **Gestión comunicacional:** conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio, conformada por principios, conceptos y teorías.
16. **Comunicación interna:** es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador.
17. **Validez de la prueba:** un instrumento de medida es válido en la medida en que las evidencias empíricas legitiman la interpretación de las puntuaciones arrojadas por el test.

18. **Confiabilidad de la prueba:** se refiere a la consistencia de las calificaciones obtenidas por las mismas personas en ocasiones diferentes o con diferentes conjuntos de reactivos equivalentes.
19. **Toma de decisiones:** La toma de decisiones consiste, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial.
20. **Sistema de gestión:** es una herramienta que te permitirá optimizar recursos, reducir costes y mejorar la productividad en tu empresa.
21. **Cultura corporativa:** constituye el conjunto de normas, valores y pautas de conducta que comparten los integrantes de la empresa, que se ve reflejado en sus comportamientos.

CAPÍTULO III

VARIABLES E HIPÓTESIS

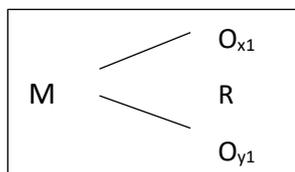
3.1 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE VARIABLES

Variable Independiente (VI = x_1):

X_1 : Comunicación Organizacional: Transferencia de información relacionada a las actividades laborales, para la creación, el mantenimiento de las buenas relaciones entre los miembros, a efectos de favorecer la cultura corporativa organizacional.

Variable Dependiente (VD = y_1):

Y_1 : Toma de Decisiones: Proceso a través del cual se realiza una elección entre opciones o formas posibles para resolver diferentes situaciones en contextos diferentes socio laborales.



M = Muestra de estudio

O_{x1} = Variable Independiente

O_{y1} = Variable Dependiente

R = Relación

3.1.1 Variables de Investigación:

A. Variable Independiente

X = Comunicación Organizacional

x_1 = Tipo de comunicación

$x_{1.1}$. Vertical (cerrada)

$x_{1.2}$. Vertical (abierta)

$x_{1.3}$. Vertical (doble vía)

x_2 = Canales de comunicación

- $x_{2.1}$. Reuniones de grupo
- $x_{2.2}$. Reuniones de equipos
- $x_{2.3}$. Internet y telefonía
- $x_{2.4}$. Comunicación escrita
- $x_{2.5}$. Comunicación personalizada

x_3 = Cultura corporativa

- $x_{3.1}$. Visión institucional
- $x_{3.2}$. Misión institucional
- $x_{3.3}$. Filosofía institucional
- $x_{4.4}$. Clima Laboral

x_4 = Difusión comunicacional

- $x_{3.1}$. Funcionarios / Directivos
- $x_{3.2}$. Profesionales
- $x_{3.3}$. Técnicos
- $x_{4.4}$. Operarios

x_5 = Medios de comunicación

- $x_{5.1}$. Orales
- $x_{5.2}$. Escritos
- $x_{5.3}$. Audiovisuales

z_1 = Variable control

- $z_{1.1}$. Ubicación de la Empresa:
Jr. Tupac Amarú N°153 Bellavista - Callao
- $z_{1.2}$. Personal Directivo y colaboradores de la
Empresa – Ambos géneros
- $z_{1.3}$. Condición: Estables – Contratados
- $z_{1.4}$. Período / Unidad de Análisis: 2018

z_{1.5}. Audiovisuales

B. Variables Dependientes

y₁ = Toma de decisiones

y_{1.1}. Horizontales

y_{1.2}. Verticales

y_{1.3}. Mixta

y₂ = Canales de comunicación

y_{2.1}. Directos

y_{2.2}. Indirectos

y₃ = Responsabilidad en la Toma de Decisiones

y_{2.1}. Directores

y_{2.2}. Profesionales

y_{2.3}. Directores

y_{2.4}. Operarios

y_{2.5}. Comité / Corporativas

y₄ = Calidad de la toma de decisiones

y_{4.1}. Planificador

y_{4.2}. Excelente

y_{4.3}. Oportuna

y_{4.4}. Creativas

y_{4.5}. Factibles

y_{4.6}. Riesgosas

y_{4.7}. Emocionales

y_{4.8}. Motivantes

3.1.2 Variables control

z₁ = Empresa Thermal Engineering S.A.C

z₂ = Personal Directivo, Profesional, Técnico

z₃ = Condición: Nombrados y Contratados

3.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variables	Dimensiones	Indicadores
Variable Independiente Comunicación Organizacional	Tipo de comunicación	1) Vertical (cerrada) 2) Vertical (abierta) 3) Vertical (doble vía)
	Canales de comunicación	1) Reuniones de grupo 2) Reuniones de equipo 3) Internet y Telefonía 4) Comunicación escrita 5) Comunicación personalizada
	Cultura corporativa	1) Visión institucional 2) Misión institucional 3) Filosofía institucional 4) Clima laboral
	Medios de comunicación	1) Orales 2) Escritos 3) Audiovisuales
Variable Dependiente Toma de Decisiones	Tipo de toma de decisiones	1) Horizontal 2) Variables 3) Mixta
	Canales de comunicación en la toma de decisiones	1) Directos 2) Indirectos
	Responsabilidad en la toma de decisiones	1) Directores 2) Profesionales 3) Operarios 4) Comité / Corporativos
	Calidad de la toma de decisiones	1) Planificador 2) Excelentes 3) Oportuno 4) Creativos 5) Factibles 6) Riesgosos 7) Emocionales 8) Motivantes
Variable de Control	Personal: Directivos, profesionales, técnicos	
	Condición: Nombrados y contratados.	

3.3 HIPÓTESIS

a) Hipótesis General:

H_1 : La comunicación interna, influye significamente en la toma de decisiones de la Empresa “Thermal Engineering Sociedad Anónima Cerrada”.

H_0 : La comunicación interna no influye significamente en la toma de decisiones de la Empresa “Thermal Engineering Sociedad Anónima Cerrada”.

b) Hipótesis Específica:

H_1 : La comunicación interna de “doble vía” favorece oportuna y efectivamente la toma de decisiones organizacionales.

H_0 : La comunicación interna de “doble vía” no favorece oportuna y efectivamente la toma de decisiones organizacionales.

H_2 : La comunicación interna, de tipo horizontal favorece la toma de decisiones corporativa.

H_0 : La comunicación interna, de tipo horizontal, no favorece la toma de decisiones corporativas.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1.1 Tipo = Aplicada por ser una investigación cuyo propósito fundamental es resolver problemas (Hernández, Fernández y Baptista: 2010).

4.1.2 Diseño = No experimental de tipo Transeccional y correlacional – causal, dado que se realizó sin manipular deliberadamente las variables (Hernández, Fernández y Baptista: 2010).

4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:

Hipotético – Deductivo.

4.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

- **Población Universal:** 50 trabajadores de la empresa Thermal Engineering SAC.
- **Población Muestral:** Fórmula para la muestra finita.

$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{E^2 \times (N - 1) + z^2 \times p \times q}$$

Donde:

Z = Coeficiente de la confianza (1.96)

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población.

p = Probabilidad de ocurrencia (0.5)

q = Probabilidad de no ocurrencia (0.5)

E = Error muestral (0.05)

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5) \times 50}{(0.05)^2 \times (50 - 1) + (1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5)}$$

- **Muestra representativa:** 44 trabajadores

DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA:

THERMAL ENGINEERING S.A.C. es una empresa peruana localizada en CALLAO, BELLAVISTA, inicio sus actividades económicas el 23/12/2011.

Esta empresa fue inscrita el 23/12/2011 como una Sociedad Anónima Cerrada.

Servicios que presta a la comunidad:

- **Aislamiento Térmico:** brinda servicios de instalación en aislamiento térmico (calor / frío) y acústico (insonorización del ruido), construcciones contra el fuego, cámaras frigoríficas.
- **Retiro de Amianto (asbesto):** Los trabajos de retiro de materiales con amianto (material para construcción) requieren un diseño técnico específico y una alta especialización de los operarios que los ejecutan.
- **Montaje de Tuberías:** en este servicio se puede ahorrar dinero y tiempo en el montaje y en la instalación, obteniendo la mejor calidad y buena planificación para que no afecta a la población.
- **Alquiler de Andamios:** Disponemos de una completa gama de productos para torres de aluminio como: vigas para puentes, plataformas de gran espacio, etc., instaladas sin afectar el traslado de los transeúntes.

4.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTAL

Técnicas e Instrumentos utilizados

Técnicas

- A) Fichaje. Técnica utilizada para recolectar y almacenar información relevante que más allá de su extensión, le da utilidad y valor propio al marco teórico sustento de la investigación.

Instrumentos

- B) Escala de Actitudes / Opiniones tipo Likert: Medición Anónima. Busca analizar e interpretar la relación existente: VI: Comunicación organizacional; y la YD: Toma de Decisiones:

Este instrumento se elaboró considerando el modelo de instrumento de Likert que se estructura para recolectar información a través de las actitudes u opiniones del personal respecto de las variables de investigación, viene ofreciendo los directivos en la Empresa Thermal Engineering S.A.C.

Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas por ítem: TA (1), DA (2), [(3), ED (4), TD (5). La unidad de análisis que responde a la escala marcará su grado de aceptación o rechazo hacia la proposición expresada en el ítem relacionada por cada variable. Los ítems por lo general tienen implícita una dirección positiva o negativa.

La Escala se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente. Cada ítem está estructurado con cinco alternativas de respuesta: totalmente de acuerdo (TA5), de acuerdo (DA-4), Indiferente/no opino (1-3), en desacuerdo (ED-2) totalmente en desacuerdo (TD-1), la unidad de análisis que responde a la escala marcará su grado de

aceptación o rechazo hacia la proposición expresada en el ítem relacionada por cada variable. Los ítems por lo general tienen implícita una dirección positiva o negativa.

TA	DA	I	ED	TD
5	4	3	2	1

C) Cuestionario referencial de Opinión - Anónimo.

El instrumento básicamente se elaborado para entrevistar anónimamente a 30 miembros de la muestra representativa, a quienes se les había aplicado la Escala de actitudes/opiniones anónimas. Consistía en efectuar tres preguntas directas relacionadas a las variables sujetes a estudio debían enmarcarse en una de tres alternativas de respuesta:

De Acuerdo (DA) – Indeciso (I) – En Desacuerdo (ED).

4.5 ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE DATOS

Se trabajará con los estadísticos: Coeficiente Alfa de Cronbach, y con el coeficiente de Correlación de Spirman.

Detallamos el procedimiento estadístico seguido para la validación del instrumento; se empleó el estadígrafo Coeficiente de Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) e Índice de Esfericidad de Bartlett; y para la validación de la misma el Coeficiente Alfa de Cronbach.

4.5.1 Validez y Confiabilidad

A. La validez de la Escala de Artículos / Opiniones Anónimas del Tipo R. Likert, se realizó con los resultados de la aplicación piloto del mismo a 44 colaboradores de la Empresa Thermal Engineering S.A.C. Bellavista – Callao. Aplicando el Coeficiente de Kaiser – Meyer – Olkin

(KMO), se predice si es probable que los datos consigan factores consistentes, puede variar entre 0 y 1, más cerca de 1 indicará que es más recomendable hacer el uso del análisis factorial (considerar como válido 0,520). Seguidamente el índice de la esfericidad de Bartlett's, mientras más pequeño (menor a 0.05) indica que hay una probabilidad de relaciones significativas entre las variables $p=0,000$.

TABLA N° 2

KMO y prueba de Barlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser – Meyer – Olkin		,520
Prueba de esfericidad de	Chi-cuadrado aproximado	685,473
Barlett	Gl.	402
	Sig.	,000

Fuente: Elaboración propia.

- Aplicando las comunalidades por el Análisis del componente principal se observa que cada ítem supera el 0,3 por lo tanto ningún ítem deberá retirarse.

Plan de Análisis de Campo.

- Primera, destinada a la recolección de información general, revisión rápido de estudios realizados, textos, publicaciones oficiales, informes estadísticos, búsqueda por internet de publicaciones electrónicas, visitas a bibliotecas de instituciones relacionadas con el tema. Esta etapa se concluirá con la aprobación del proyecto de Tesis.
- Segunda, consistirá en la preparación de materiales para la recopilación de datos en el campo. Entre estas el diseño, elaboración del instrumento y aplicación de una encuesta de altitud / opiniones anónimas en el personal de la Empresa Thermal Engineering S.A.C. Bellavista – Callao.
- Tercera, consistirá en el procesamiento, interpretación de los datos recopilados y finalmente las conclusiones.

B. Confiabilidad: La confiabilidad de la Escala de Actitudes / Opiniones Anónima del tipo Likert, se realiza con los mismos resultados de la aplicación piloto y, para su evaluación se emplea el coeficiente alfa de Cronbach, cuya expresión es:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right)$$

Donde:

K = número total de ítems que conforman la prueba.

$\sum Si^2$ = la sumatoria de la varianza de cada uno de los ítems.

St^2 = la varianza total del instrumento, (Garret, 1976).

Este coeficiente toma valores entre 0 y 1, y un valor mayor a 0,8 indica que la Escala es confiable. El coeficiente alfa de Cronbach del test, calculado con el SPSS 23 es 0,815, con el cual concluye que el cuestionario es confiable.

Cuando se aplica el coeficiente alfa de Cronbach no es necesario las opiniones de los expertos para validar los instrumentos.

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
CASOS	Válidos	20	100,0
	Excluidos	0	,0
	Total	20	100,0
a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.			

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,810	20

INSTRUMENTO APLICATIVO

Escala de actitudes / Opiniones Medición Anónima

**Comunicación Organizacional – Toma de Decisiones
Empresa Thermal Engineering S.A.C. Bellavista – Callao 2018**

**Apreciación del personal respecto del servicio que actualmente viene
ofreciendo el personal técnico administrativo de la UNAC**

Agradeceremos marque con un aspa (X), de acuerdo con su particular criterio, una sola de entre las alternativas de respuesta que se presentan por cada ítem.

Totalmente de Acuerdo (TA) – De Acuerdo (DA) – Indecisión (I)
En Desacuerdo (ED) – Totalmente en Desacuerdo (TD).

ORD.	ÍTEMS	RESPUESTAS ALTERNATIVAS					SUB. TOT.
		TA	DA	I	ED	TD	
	I. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL						
1	La comunicación en la Empresa favorece el clima laboral.						
2	La comunicación en la Empresa es de tipo vertical – cerrada.						
3	La comunicación en la Empresa es de tipo horizontal – abierta.						
4	La comunicación es de “doble vía” (trabajador – Directivo / Deductivo – Trabajador)						
5	Generalmente las comunicaciones internas en la Empresa, es a través de los medios audiovisuales.						
6	La comunicación coadyuva significativamente al fortalecimiento de la cultura corporativa.						
7	La comunicación interna favorece significativamente la toma de decisiones institucionales.						
8	La comunicación interna no promueve las buenas relaciones interpersonales.						
9	No existe un tipo de comunicación que identifique a la organización.						
10	El tipo de comunicación coadyuva a la eficiente toma de decisiones.						
	TOTAL						
	%						
	II. TOMA DE DECISIONES						
11	La toma de decisiones en la Empresa es de tipo horizontal.						
12	La toma de decisiones en la Empresa es de tipo corporativo.						
13	Los directivos muestran habilidades y competencias en la toma de decisiones.						
14	La toma de decisiones únicamente está a cargo de los directivos.						
15	Generalmente, no se considera a los trabajadores en la toma de decisiones.						
16	Los trabajadores de la Empresa participan activamente en la toma de decisiones.						
17	Generalmente, la toma de decisiones oportunas.						
18	La toma de decisiones en la Empresa promueven confianza y seguridad.						
19	La toma de decisiones en la Empresa coadyuvan a la buena imagen institucional.						
20	La comunicación interna favorece la toma de decisiones en la Empresa.						
	TOTAL						
	%						

**CAPÍTULO V
RESULTADOS**

5.1 RESULTADOS DESCRIPTIVOS

Se aplicó la ENCUESTA DE OPINION ANÓNIMA a los 44 miembros conformantes de la muestra representativa de la Empresa Thermal Engineering S.A.C. Bellavista – Callao – 2018.

Estructura: 20 ítems (10 ítem: Comunicación Organizacional; 10 ítem que evalúan la gestión en la Toma de Decisiones). Asimismo, el cuestionario referencial de opinión anónima existe de interrogantes por tres alternativas de respuesta: Mucho – Poco – Nada.

TABLA N° 5.1
ESCALA DE ACTITUDES / OPINIÓN ANÓNIMA

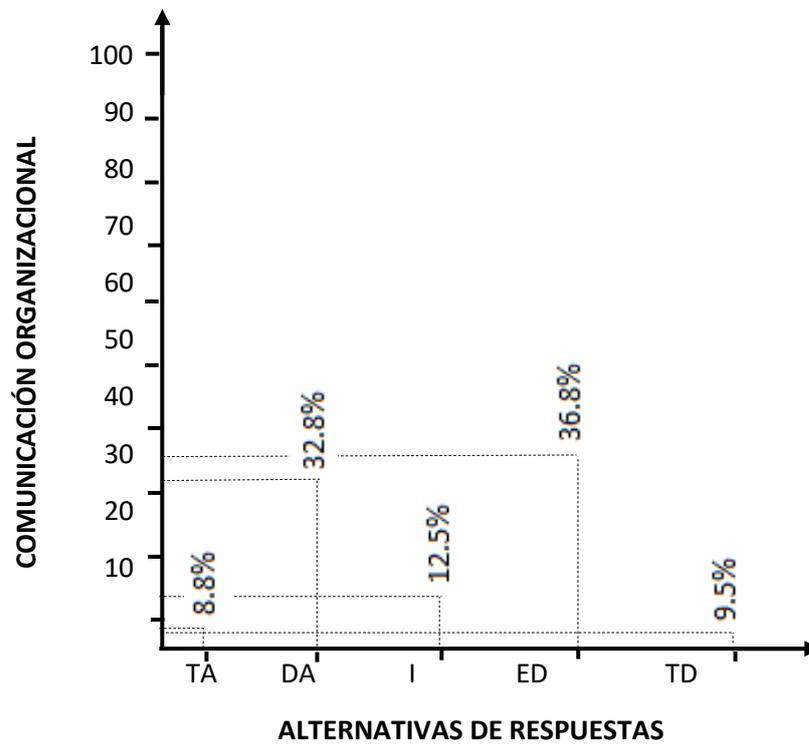
Empresa Thermal S.A.C. Bellavista – Callao – 2018
Apreciaciones del Personal en general

CONSOLIDADO GENERAL							
VI (X₁) : COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL							
ORD.	ÍTEMS	ALTERNATIVAS RESPUESTAS					SUB. TOT.
		TA	DA	I	ED	TD	
1	La comunicación en la Empresa favorece el clima y la cultura corporativa.	4	23	3	19	3	44
2	La comunicación en la Empresa es de tipo vertical – cerrada.	5	20	2	15	2	44
3	La comunicación en la Empresa es de tipo horizontal – abierta.	3	12	7	18	4	44
4	La comunicación en la Empresa es de “doble vía” (trabajador – Directivo / Deductivo – Trabajador)	2	14	3	19	6	44
5	Generalmente la comunicación interna en la Empresa, es a través de los medios audiovisuales.	8	18	5	10	3	44
6	La comunicación interna coadyuva significativamente al fortalecimiento de la cultura corporativa.	3	13	5	19	4	44
7	La comunicación interna favorece significativamente la toma de decisiones institucional.	4	9	9	18	4	44
8	La comunicación interna no promueve las buenas relaciones interpersonales.	2	15	3	19	5	44
9	Existe un tipo de comunicación que identifique a la organización.	4	10	8	15	7	44
10	El tipo de comunicación interna coadyuva a la eficiente toma de decisiones.	4	12	10	14	4	44
TOTAL		39	138	55	166	45	440
%		8.8	31.3	12.5	37.7	9.5	100.0

FIGURA N° 5.1
ESCALA DE ACTITUDES / OPINIONES ANÓNIMAS

Empresa Thermal S.A.C. Bellavista – Callao – 2018
Apreciaciones del Personal en general

CONSOLIDADO GENERAL



Fuente: Elaboración propia.

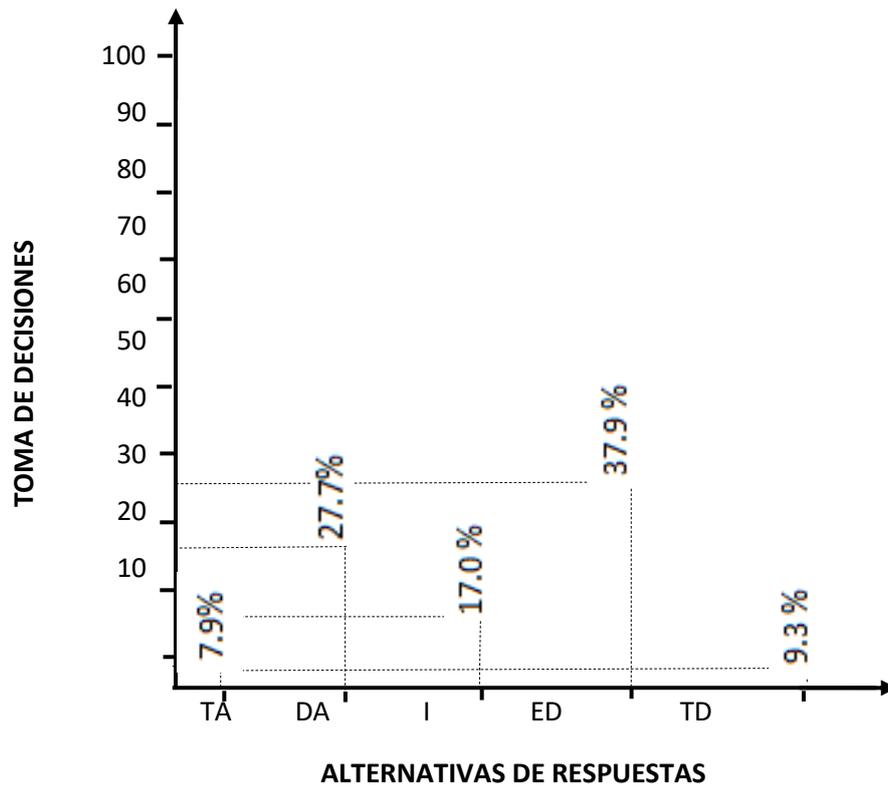
TABLA N° 5.2
ESCALA DE ACTITUDES / OPINIONES ANÓNIMAS

Empresa Thermal S.A.C. Bellavista – Callao – 2018
Apreciaciones del Personal en general

CONSOLIDADO GENERAL							
VD (Y₁) : TOMA DE DECISIONES							
ORD.	ÍTEMS	ALTERNATIVAS RESPUESTAS					SUB. TOT.
		TA	DA	I	ED	TD	
11	La toma de decisiones en la Empresa es de tipo horizontal.	6	10	6	17	5	44
12	La toma de decisiones en la Empresa es del tipo corporativo.	3	14	5	17	5	44
13	Los directivos muestran habilidades y competencias en la toma de decisiones.	3	12	9	15	5	44
14	La toma de decisiones únicamente está a cargo de los directivos.	4	12	5	18	5	44
15	Generalmente, no considera a los trabajadores en la toma de decisiones.	6	9	6	17	6	44
16	Los trabajadores de la Empresa participan activamente en la toma de decisiones.	3	14	3	20	4	44
17	Generalmente, la toma de decisiones son oportunas.	1	13	13	16	1	44
18	La toma de decisiones en la Empresa promueven confianza y seguridad.	5	12	9	16	2	44
19	La toma de decisiones en la Empresa coadyuvan a la buena imagen institucional.	3	13	7	15	6	44
20	La comunicación interna favorece la toma de decisiones en la Empresa.	1	13	12	16	2	44
	TOTAL	35	122	75	167	41	440
	%	7.9	27.7	17.0	37.9	9.3	100.0

FIGURA N° 5.2
ESCALA DE ACTITUDES / OPINIONES ANÓNIMAS

Empresa Thermal S.A.C. Bellavista – Callao – 2018
Apreciaciones del Personal en general



Fuente: Elaboración propia.

CONSOLIDADO GENERAL

**ESCALA DE ACTITUDES / OPINIONES ANÓNIMAS
Empresa Thermal S.A.C. Bellavista – Callao – 2018
Apreciaciones del Personal en general**

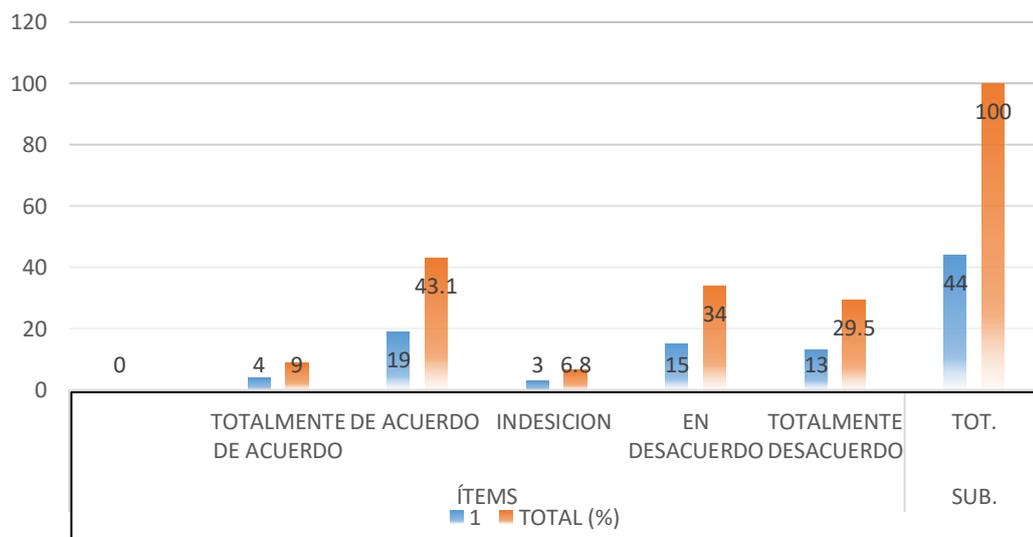
**VI(X₁) : COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
ITEMS REFERENCIALES DE OPINIÓN**

TABLA N° 5.3

ORD.	ÍTEMS	ALTERNATIVAS RESPUESTAS					SUB. TOT.
		TA	DA	I	ED	TD	
1	La comunicación en la Empresa no favorece al clima, la cultura corporativa.	4	19	3	15	13	44
TOTAL (%)		9.0	43.1	6.8	34.0	29.5	100.0

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA N° 5.3



Fuente: Elaboración Propia

Análisis e Interpretación:

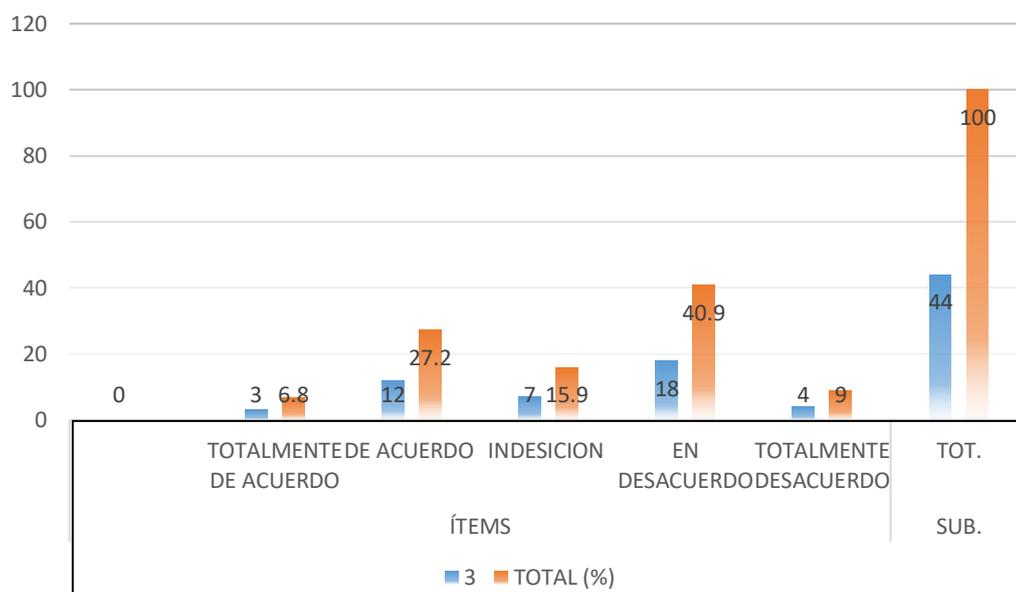
Según la FIGURA de la encuesta de apreciación del personal de la Empresa Thermal Engineering S.A.C. el 43.1% está en desacuerdo y el 3% está indeciso, sobre la comunicación no favorece dentro de la Empresa.

TABLA N° 5.4

ORD.	ÍTEMS	ALTERNATIVAS RESPUESTAS					SUB. TOT.
		TA	DA	I	ED	TD	
3	La comunicación en la Empresa es de tipo horizontal (abierto).	3	12	7	18	4	44
TOTAL (%)		6.8	27.2	15.9	40.9	9.0	100.0

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA N° 5.4



Fuente: Elaboración Propia

Análisis e Interpretación:

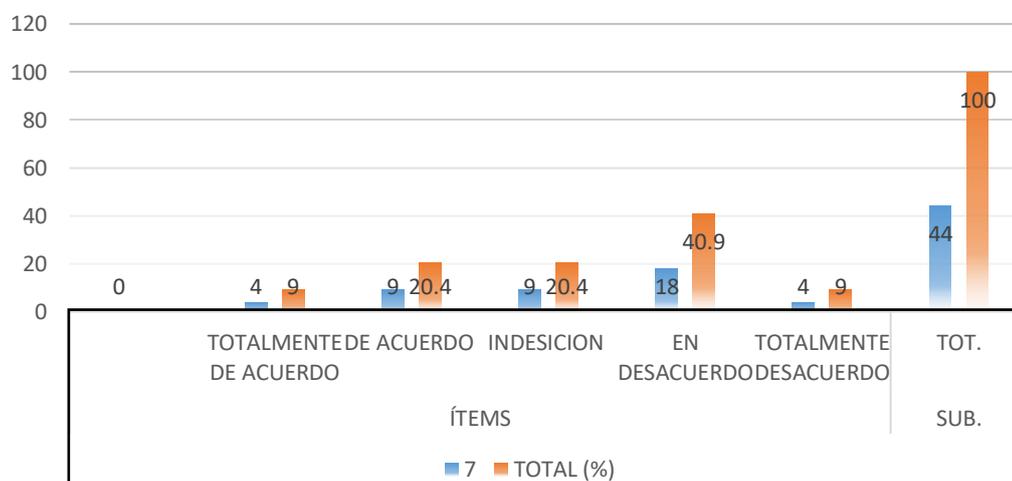
Según la FIGURA de la encuesta de apreciación del personal de la Empresa Thermal Engineering S.A.C. el 36.3% está en desacuerdo y el 3% está totalmente de acuerdo, sobre la comunicación tipo horizontal dentro de la Empresa.

TABLA N° 5.5

ORD.	ÍTEMS	ALTERNATIVAS RESPUESTAS					SUB. TOT.
		TA	DA	I	ED	TD	
7	Generalmente la comunicación interna favorece significativamente la toma de decisiones organizacionales.	4	9	9	18	4	44
TOTAL (%)		9.0	20.4	20.4	40.9	9.0	100.0

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA N° 5.5



Fuente: Elaboración Propia

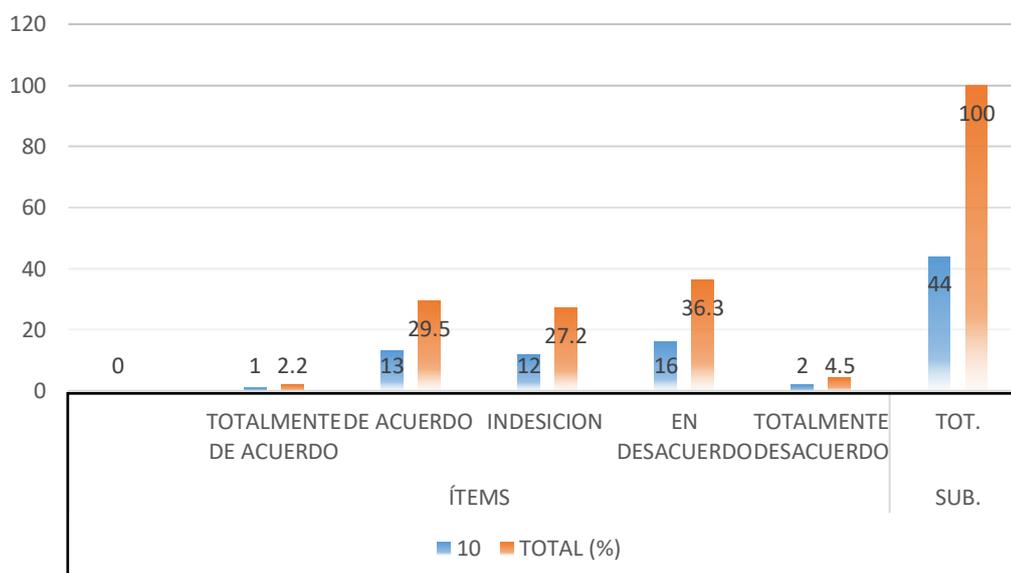
Análisis e Interpretación:

Según la FIGURA de la encuesta de apreciación del personal de la Empresa Thermal Engineering S.A.C. el 40.9% está en desacuerdo y el 4% está totalmente de acuerdo, sobre la comunicación interna favorece la toma de decisiones dentro de la Empresa.

TABLA N° 5.6

ORD.	ÍTEMS	ALTERNATIVAS RESPUESTAS					SUB. TOT.
		TA	DA	I	ED	TD	
10	El tipo de comunicación interna coadyuva a la eficiente toma de decisiones.	1	13	12	16	2	44
TOTAL (%)		2.2	29.5	27.2	36.3	4.5	100.0

FIGURA N° 5.6



Fuente: Elaboración Propia

Análisis e Interpretación:

Según la FIGURA de la encuesta de apreciación del personal de la Empresa Thermal Engineering S.A.C. el 36.3% está en desacuerdo y el 1% está totalmente de acuerdo, sobre la comunicación interna coadyuva a la eficiente toma de decisiones la Empresa.

ESCALA DE ACTITUDES / OPINIONES ANÓNIMAS

Empresa Thermal S.A.C. Bellavista – Callao – 2018
Apreciaciones del Personal en general

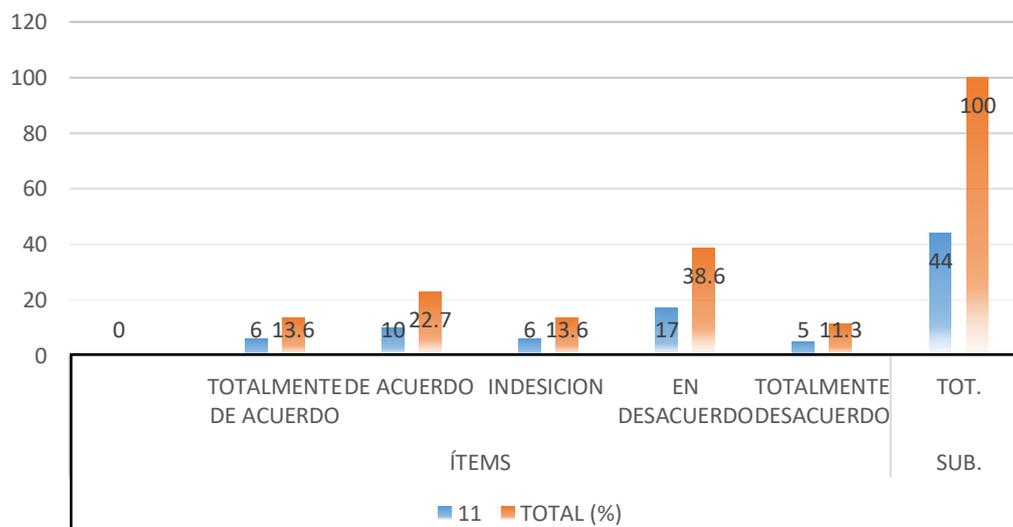
VI(X₁) : TOMA DE DECISIONES
ITEMS REFERENCIALES DE OPINIÓN

TABLA N° 5.7

ORD.	ÍTEMS	ALTERNATIVAS RESPUESTAS					SUB. TOT.
		TA	DA	I	ED	TD	
11	La toma de decisiones en la Empresa es de tipo horizontal (abierta).	6	10	6	17	5	44
TOTAL (%)		13.6	22.7	13.6	38.6	11.3	100.0

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA N° 5.7



Fuente: Elaboración Propia

Análisis e Interpretación:

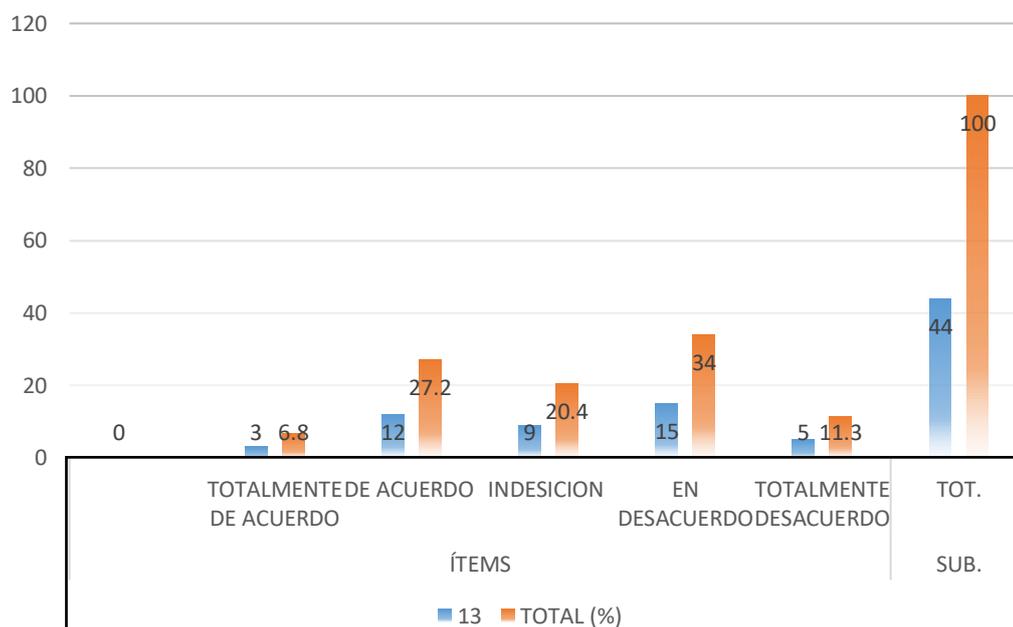
Según la FIGURA de la encuesta de apreciación del personal de la Empresa Thermal Engineering S.A.C. el 38.6% está en desacuerdo y el 5% está totalmente de acuerdo, sobre la toma de decisiones dentro de la Empresa.

TABLA N° 5.8

ORD.	ÍTEMS	ALTERNATIVAS RESPUESTAS					SUB. TOT.
		TA	DA	I	ED	TD	
13	Los directivos muestran habilidades y competencias en la toma de decisiones.	3	12	9	15	5	44
TOTAL (%)		6.8	27.2	20.4	34.0	11.3	100.0

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA N° 5.8



Fuente: Elaboración Propia

Análisis e Interpretación:

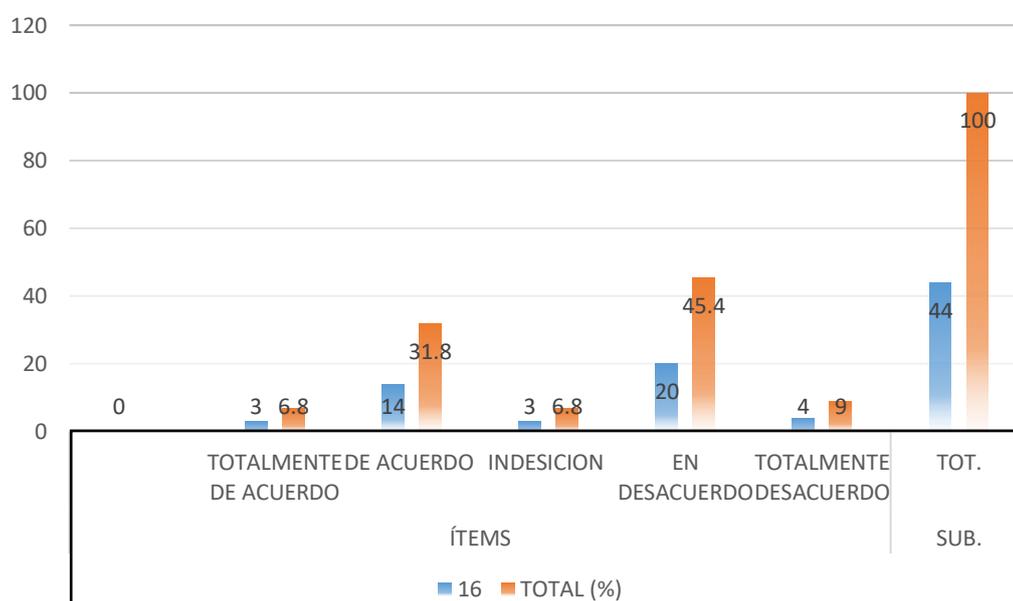
Según la FIGURA de la encuesta de apreciación del personal de la Empresa Thermal Engineering S.A.C. el 34.0% está en desacuerdo y el 3% está totalmente de acuerdo, sobre las habilidades y competencia en la toma de decisiones dentro de la Empresa.

TABLA N° 5.9

ORD.	ÍTEMS	ALTERNATIVAS RESPUESTAS					SUB. TOT.
		TA	DA	I	ED	TD	
16	Los trabajadores de la Empresa participan activamente en la toma de decisiones organizacionales.	3	14	3	20	4	44
TOTAL (%)		6.8	31.8	6.8	45.4	9.0	100.0

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA N° 5.9



Fuente: Elaboración Propia

Análisis e Interpretación:

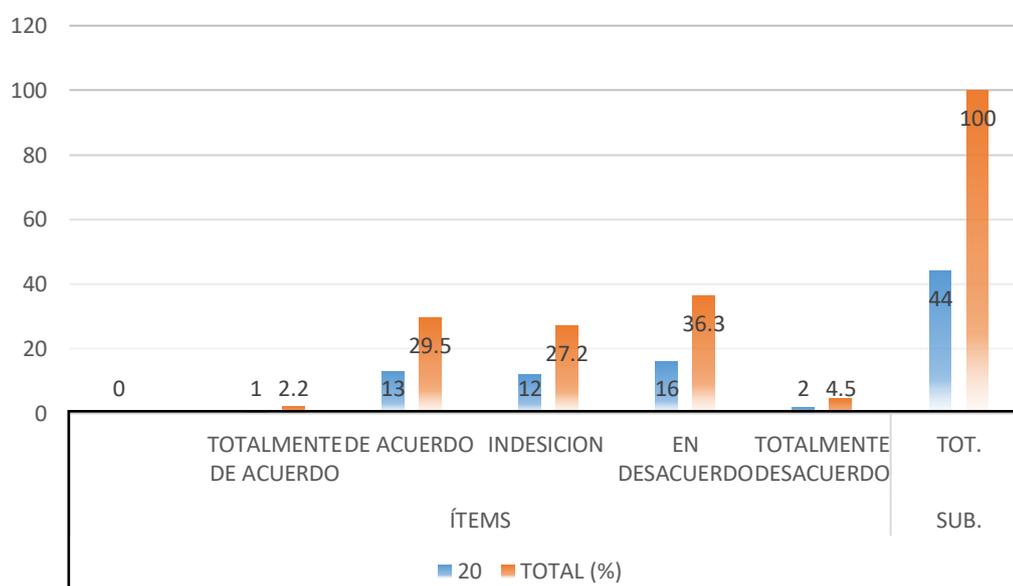
Según la FIGURA de la encuesta de apreciación del personal de la Empresa Thermal Engineering S.A.C. el 45.4% está en desacuerdo y el 3% está totalmente de acuerdo, que los trabajadores participen en la toma de decisiones dentro de la Empresa.

TABLA N° 5.10

ORD.	ÍTEMS	ALTERNATIVAS RESPUESTAS					SUB. TOT.
		TA	DA	I	ED	TD	
20	La comunicación interna favorece la toma de decisiones en la Empresa.	1	13	12	16	2	44
TOTAL (%)		2.2	29.5	27.2	36.3	4.5	100.0

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA N° 5.10



Fuente: Elaboración Propia

Análisis e Interpretación:

Según la FIGURA de la encuesta de apreciación del personal de la Empresa Thermal Engineering S.A.C. el 36.3% está en desacuerdo y el 1% está totalmente de acuerdo, sobre la comunicación interna dentro de la Empresa.

CUESTIONARIO REFERENCIAL DE OPINIÓN ANÓNIMA

**APLICACIÓN ALEATORIA A UNA PARTE DE LA MUESTRA
EMPRESA THERMAL ENGINEERING S.A.C. – BELLAVISTA, CALLAO 2018
(30 colaboradores seleccionados al azar)**

TABLA N° 5.11

REF.	ÍTEMS	ALTERNATIVAS RESPUESTAS			SUB. TOT.
		DA	I	ED	
VD(X ₁) - 1 -	La comunicación en la Empresa es de tipo horizontal corporativa.	17	4	9	30
VI(Y ₁) - 2 -	La toma de decisiones en la Empresa es de tipo horizontal – corporativa.	10	5	15	30
TOTAL (%)		27	9	24	60
%		45.0	15.0	40.0	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos a través de las respuestas de los colaboradores de la empresa investigada al cuestionario referencial de opinión anónima, obtenidas en la Encuesta de Opinión Anónima. Se aprecia que el personal esta medianamente de acuerdo con el tipo de comunicación interna; más sin embargo, se muestra niveles altos de desacuerdo respecto de que la toma de decisiones no es de tipo horizontal, no es participativa ni corporativa. Por ende, deben plantearse serios y competentes rediseños en cuanto de las variables estudiantiles.

5.2 RESULTADOS INFERENCIALES

La investigación se realizó en el marco de la sistematización metodológica, a efecto de estudiar la relación existente en la comunicación interna organizacional (VI), y sus implicancias en la toma de decisiones de la empresa Thermal Engineering S.A.C. – Bellavista, Callao.

Para tal efecto; se elaboró una encuesta de actitudes u opiniones del tipo Likert la que media, a través de los 20 ítems, ambas variables. Asimismo se aplicó un sintético cuestionario referencial de opinión; en el que se confirmaron los datos encontrados en la encuesta.

El instrumento aplicado se validó, confiabilizó y aplicó a 44 colabores conformantes de la muestra representativa.

El personal encuestado considera en un 37.7% que la comunicación interna no influye significativamente en la participación y la toma de decisiones; el 31.3% considera lo contrario. Esto se debe a que el personal encuestado desconocen la importancia de la comunicación y como los directivos utiliza la comunicación interpersonal y organizacional.

Asimismo, el 40% de encuestados coinciden que el tipo de comunicación interna no es de tipo horizontal, porque no es participativa, abierta, corporativa. Es vertical (descendente y ascendente). Las decisiones generalmente y lo toma la gerencia, y con el desconocimiento del personal. El 27.2% opina contrariamente.

Respecto del perfil psicoFigura de los funcionarios, que vienen tomando decisiones, no cuentan con las competencias y esfericidad para ese tipo de actividades, así lo consideran el 34.0% de encuestados, el 27.2 opina lo contrario.

Los hallazgos encontrados nos permiten inducir que la Empresa Thermal Engineering S.A.C. este actualmente en una etapa de cambio, por ello es que la deficiencia relacional de la comunicación y sus implicancias en la toma de decisiones estadísticamente son mínimamente significativas.

En este marco de acciones significativas, como aporte de los investigadores, a esta Empresa, adjuntamos un modelo de Sistema de Gestión Convencional por la exitosa toma de decisiones. Modelo que puede ser de utilidad en Empresas del rubro. En cuenta a la tesis; se constituye en un documento de consulta serio y objetivo para los interesados en el fenómeno, en general.

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1 CONTRASTACIÓN Y DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS CON LOS RESULTADOS

En cuanto a la Hipótesis General (H_1), se acepta la hipótesis nula, puesto que la comunicación interna no viene influyendo de manera significativa en la toma de decisiones de la Empresa Thermal Engineering S.A.C.

Las puntuaciones, en general, de las opiniones del personal así la consideran en un 37.7%; en tanto que el 31.3% considera lo contrario.

Considerando dichos resultados, la empresa indicada debe rediseñar, mejorar la comunicación en dos vías y en feed back; asimismo, reconsiderar la opción de una mayor participación del personal en la toma de decisiones.

Respecto de la hipótesis específica (H_2) se valida la hipótesis nula, la comunicación interna de “doble vía” de tipo horizontal no se da en la organización por ende, no se propicia la integración de los trabajadores en la toma de decisiones. El 40% considera no existe una comunicación abierta, participación entre los directivos y el personal de la Empresa. El 27.2% contrariamente coinciden que la comunicación es adecuada entre los Directivos y el personal de la Organización.

La segunda hipótesis específica (H_3). Se aceptó la H_0 , por cuanto que la comunicación interna de la Empresa no es del tipo Horizontal abierta. El 40.9% así lo considera; en tanto que el 27.2% indica que en la Empresa la comunicación es de tipo horizontal, el 15.0% no opina al respecto.

Considerando que las opiniones de los trabajadores respecto de si la comunicación interna favorece, posibilitan la toma de decisiones; creemos que está en un proceso de transición, de mejora y fue afinando y rediseñando los códigos, signos y símbolos de la comunicación interpersonal, laboral, mejoraría notablemente y la Dirección se abrirá posibilitando una mayor participación del personal en la toma de decisiones organizacionales.

6.2 CONTRASTACIÓN DE RESULTADOS CON ESTUDIOS SIMILARES

Las investigaciones consideradas como antecedentes en esta investigación, de manera concluyente, ratifican los hallazgos encontrados en la presente investigación, fueron la comunicación interna juega un rol preponderante en el clima laboral y el fortalecimiento de la cultura corporativa. No contar con códigos, signos y símbolos propios la profundernizan y no la dejan desarrollarse.

Concuerdan que una buena conexión convencional en “doble vial”, en feed back, de tipo horizontal abre opciones por corporativamente tomar decisiones exitosas.

En este período de transición la organización abren espacios de participación de los trabajados en la toma de decisiones, fundamentalmente promovidas por los nuevos gerentes que enfatizan el trabajo en equipo, el trabajo corporativo. Desde luego que, esa reticencia de los directivos se debe al temor que tienen al insertar a los trabajadores en estas actividades de alta responsabilidad.

Este fenómeno sucede también en la Empresa Thermal Engineering S.A.C. Bellavista, Callao-2018, la comunicación interna no facilita la participación de los trabajos en la toma de decisiones; sin embargo, cabe indicar que la

empresa está evolucionando positivamente al cambio, abre espacios convencionales y ofreciendo oportunidades de participación a los trabajadores resultantes del personal.

6.3 RESPONSABILIDAD ÉTICA

La investigación se realizó en la Empresa Thermal Engineering S.A.C. Bellavista, Callao-2018, en el marco de la seriedad y la formalidad de la sistematización metodológica, efectuando precisamente un diagnóstico situacional de necesidades. Se acordó estudiar la relación existente y las implicancias entre la comunicación interna y la toma de decisiones en la Empresa.

Para la aplicación del instrumento se concedieron los permisos correspondientes.

La aplicación del instrumento guarda el anonimato de los trabajadores participantes finalizada la investigación, los autores de la misma alcanzarían un informe a la Empresa investigada.

Como podemos apreciar, se ha enfatizado en todos los mecanismos necesarios porque la información brindada sea manejada de manera responsable con la confiabilidad de manera ética, a fin de evitar daños colaterales a futuro.

CONCLUSIONES

1. Los colaboradores de la Empresa Thermal Engineering S.A.C., a través de sus actitudes y opiniones consideran que la comunicación interna no influye significativamente en la participación para en la Toma de Decisiones. (se validó la Ho).
2. Las evidencias han corroborado que la comunicación interna en la Empresa no es bidireccional o de “doble vía”, dificultando la comunicación participativa, y que por ende, si influye en la Toma de Decisiones. (se validó la Ho).
3. La comunicación interna no del tipo horizontal, ascendente y descendente, pues no se aprecia una participación activa, de confianza, corporativa y responsable. No se aprecia una relación abierta y responsable entre la comunicación efectiva en la organización. (se valida la Ho).
4. Los directores no muestran todas sus habilidades, destrezas y competencias que fomenten y promuevan la Cultura Corporativa Institucional. (se validó la Ho).
5. La comunicación interna, tanto como el Trabajo en Equipo y la Toma de Decisiones se encuentra en un estado transitorio de cambio. Los colaboradores, en general, de la Empresa se enfocan en lograr sus metas, compartir responsabilidades, dominio de las aplicaciones e instrumentos técnicos de producción, en la pretensión de hacer más efectivo y eficiente el trabajo en fas diferentes áreas asignadas, más, sin embargo, la esfera cognoscitiva, socio humanística no es enfocada en la misma dimensión.
6. Creemos que para lograr el mejoramiento de la comunicación interna y sus implicancias en la Toma de Decisiones la Empresa Thermal

Engineering S.A.C debiera considerar la implementación de un Sistema de Gestión Comunicacional para el éxito en la Toma de Decisiones”. El sistema de gestión comunicacional debería tener en cuenta:

- Aclarar el propósito del mensaje lo que es querer comunicar.
- Utilizar codificación inteligible, para no generar una barrera con otras personas.
- Consultar los puentes de visita de otros, alentarlos a participar.
- Considere las necesidades de los receptores.
- Utilice el tino y lenguaje apropiado para lograr la credibilidad.
- Altera realimentación, esto se logra al hacer preguntas, solicitar respuestas.
- Considere las emociones y motivaciones de los receptores, que son muy importantes en las relaciones interpersonales entre los directivos, sub-ordinados y colegas en una organización.
- Saber escuchar, clave para comprender.

RECOMENDACIONES

1. La Empresa Thermal Engineering S.A.C., requiere reformular su estilo comunicacional, y la forma de tomar decisiones, mediante la capacitación a los directivos y al personal a fin de instaurar y promover una comunicación corporativa, más abierta, participativa; para ello, es recomendable que cuente con una Oficina de Comunicaciones o de Relaciones Públicas o de Imagen Institucional (se validó la Ho).
2. La Empresa requiere rediseñar, a través de sus ejecutivos, instauren y fomenten la comunicación interna bidireccional o de “doble vía”, permitiendo la participación activa y permanente de sus miembros facilitando la participación en la Toma de Decisiones (se validó el Ho).
3. La empresa debe replantear y direccionar su estilo de comunicación interna hacia el estilo horizontal, que propicie la participación activa, abierta, de confianza, corporativa y responsable en la toma de decisiones para el fortalecimiento de la Cultura Corporativa (se valida el Ho).
4. La Empresa debe seleccionar ejecutivos con perfiles profesiográficos y habilidades directivas que fomenten y promuevan la gestión comunicacional, los programas de reforzamiento motivacional, y la acertada toma de daciones, (se validó la Ho).
5. Para los efectos del fortalecimiento de la comunicación interna y la racional y efectiva toma de decisiones debe mejorar los canales de comunicación, permitir a los colaboradores compartir más tiempo e intercambiar ideas, para así consolidar las relaciones interpersonales y trasciendan a nivel laboral.

6. La empresa precisa de serios procesos de selección de personal, capacitación y desarrollo personal, ubicación en el puesto acorde con el talento, evaluaciones del desempeño, hacer más atractivo al puesto, por ende, debe también enfatizar y promover actividades cognoscitivas y socio humanísticas.

7. PROPUESTA ACADÉMICA PARA EL MEJORAMIENTO: Creemos que para lograr el mejoramiento de la comunicación interna y sus implicancias en la Toma de Decisiones la Empresa Thermal Engineering S.A.C debiera considerar la implementar, como propuesta de los investigadores, del “Sistema de Gestión Comunicación para el éxito en la Toma de Decisiones” y tomar en cuenta todo lo planteado en esta tesis, referido a la toma de decisiones.

REFERENCIAS BIBLIOFIGURAS

1. ARBAIZA L. (2016). *“Cómo elaborar una tesis de Grado”*. Editorial Educativa. Perú.
2. BALAREZO, B. (2014). Tesis: *“La Comunicación Organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE”*. Universidad Técnica de Ambato, Ambato - Ecuador.
3. CASTILLO M. (2014). Tesis: *“Sistema de control de Gestión Empresarial y toma de decisiones en las empresas de Industria Química”*. Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú.
4. CERTO, S. (2001). *“Administración Moderna”*, Quinta edición.: Editorial Printice Hall. Colombia.
5. HERBERT SPENCER. (2007). *“La Economía Organizacional”*. Editorial Printice Hall. Bogotá, Colombia. pp. 169-199
6. HERNÁNDEZ S. y Rodríguez. (2014). *“Introducción a la Administración”*. Quinta edición. México: Mc Graw Hill.
7. KOONTZ H- WEIHRICH H- CANNICE M. (2008). *“Administración”*. Editorial Mc Graw Hill. México.
8. MAGO, A. & PRADO, Y. (2010). Tesis: *“La Toma de Decisiones, como clave del éxito en la dirección del proceso de manufactura de la leche en la Empresa Procesadora Agroindustrial de Oriente, C.A (Pastor, CA,) Maturín”*. Universidad de Oriente Núcleo Monagas, Maturín, Venezuela. pág. 218-321.
9. MAGEE John F. (1985). *“Decisión tres for decisión Making”*. Editorial Prentice Hall.
10. MIRANDA F, & PASTOR, P. (2015). Tesis: *“Comunicación Organizacional y Clima Social en los trabajadores de una Municipalidad del Departamento de Lambayeque-2015”*, Universidad Señor de Sipán, Chiclayo-Perú.

11. OCAMPO M. (2001). *“Comunicación Empresarial”*. Editorial Litoperla. Bogotá, Colombia.
12. PANDURO, J. (2017). Tesis posgrado: *“Control interno y toma de decisiones en el Programa Nacional de Infraestructura Educativa”*.. Universidad Cesar Vallejo, Tarapoto - Perú.
13. PINTADO P. Egard A. (2014). *“Comportamiento Organizacional: Gerenciación, Liderazgo conductivo del Talento Humano”*. 4ta edición. Edit. Asesoría y Producción Editorial, Lima, Perú.
14. QUIROA C. (2014). *“Tesis Toma de Decisiones y Productividad Laboral”* (estudio realizado con el área de salud de Quetzaltenango. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
15. ROBBINS S.- COULTER M. (2014). *“Administración”*. Editorial Pearson. México. pág. 85.
16. ROBBINS S.; JUDGE T. (2017). *“Comportamiento Organizacional”*. México: Editorial Pearson.

ANEXOS

ANEXO N° 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: “COMUNICACIÓN Y TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA THERMAL ENGINEERING” SAC, BELLAVISTA (CALLAO) -2018”.

Formulación del Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e Indicadores	Diseño Metodológico
<p><u>Problema General</u> ¿Cómo se relaciona la comunicación y la toma de decisiones de la empresa “Thermal Engineering” SAC?.</p> <p><u>Problemas Específicos</u> P1: ¿Cómo influye el flujo de comunicación en la solución de los problemas de la empresa “Thermal Engineering” SAC?.</p> <p>P2: ¿De qué modo la eficacia de los directivos influye en las oportunidades de cómo solucionar los problemas de la empresa “Thermal Engineering” SAC?</p> <p>P3: ¿De qué forma la eficiencia de los directivos influye en determinar las alternativas de solución de los problemas de la empresa “Thermal Engineering” SAC?</p>	<p><u>Objetivo General</u> ¿Determinar la relación de la comunicación y la toma de decisiones de la empresa “Thermal Engineering” SAC?</p> <p><u>Objetivos Específicos</u> O₁: ¿Establecer cómo el flujo de comunicación ayudan a solucionar los problemas de la empresa “Thermal Engineering” SAC?</p> <p>O₂: ¿Estimar como la eficacia de los directivos influye oportunamente en solucionar los problemas de la empresa “Thermal Engineering” SAC?</p> <p>O₃: ¿Deducir cómo la eficiencia de los directivos influye en determinar las alternativas de solución de los problemas de la empresa “Thermal Engineering” SAC?</p>	<p><u>Hipótesis General</u> H_i: La comunicación influye en la toma de decisiones de la empresa “Thermal Engineering” SAC. H₀: La comunicación no influye en la toma de decisiones de la empresa “Thermal Engineering” SAC.</p> <p><u>Hipótesis Específicas</u> H₁: El flujo de comunicación ayudan a resolver los problemas de la empresa “Thermal Engineering” SAC. H₀: El flujo de comunicación no ayudan a resolver los problemas de la empresa “Thermal Engineering” SAC.</p> <p>H₂: La eficacia de los directivos influye oportunamente en solucionar los problemas de la empresa “Thermal Engineering” SAC. H₀: La eficacia de los directivos no influye oportunamente en solucionar los problemas de la empresa “Thermal Engineering” SAC. H₃: La eficiencia de los directivos sí influye en determinar las alternativas de solución de los problemas de la empresa “Thermal Engineering” SAC. H₀: La eficiencia de los directivos no influye en determinar las alternativas de solución de los problemas de la empresa “Thermal Engineering” SAC.</p>	<p><u>Variable Independiente</u> X: Comunicación Indicadores: X₁: Flujo de comunicación X₂: Eficacia de los directivos. X₃: Eficiencia de los directivos.</p> <p><u>Variable dependiente</u> Y: Toma de decisiones Indicadores: X₁: Problemas X₂: Oportunidades X₃: Alternativas de solución</p>	<p><u>Tipo de Investigación</u> Aplicada.</p> <p><u>Diseño de la Investigación</u> No experimental – Transeccional - correlacional – causal.</p> <p><u>Método de Investigación</u> Hipotética – Deductivo.</p> <p><u>Población y Muestra</u> Población: 50 trabajadores Muestra: 44 trabajadores</p> <p><u>Técnicas e Instrumentos</u></p> <p>Técnicas: a. Observación b. Entrevista c. Encuesta</p> <p>Instrumentos: a. Fichas, formularios. b. Encuesta de tipo Likert: mide comunicación b. Encuesta de tipo Likert: mide toma de decisiones</p>



ANEXO N° 2

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Escala de Comunicación en la Empresa Thermal Engineering S.A.C. Bellavista, Callao.

Género: F: M:

Instrucciones: El objetivo de la escala es conocer su opinión acerca de la comunicación que emplean o utilizan en la empresa Thermal Engineering S.A.C.; el cuestionario es económico bajo estricta confidencialidad, agradecemos su sinceridad en la resolución.

Marque con un aspa (X) una de las alternativas, teniendo en cuenta lo siguiente:

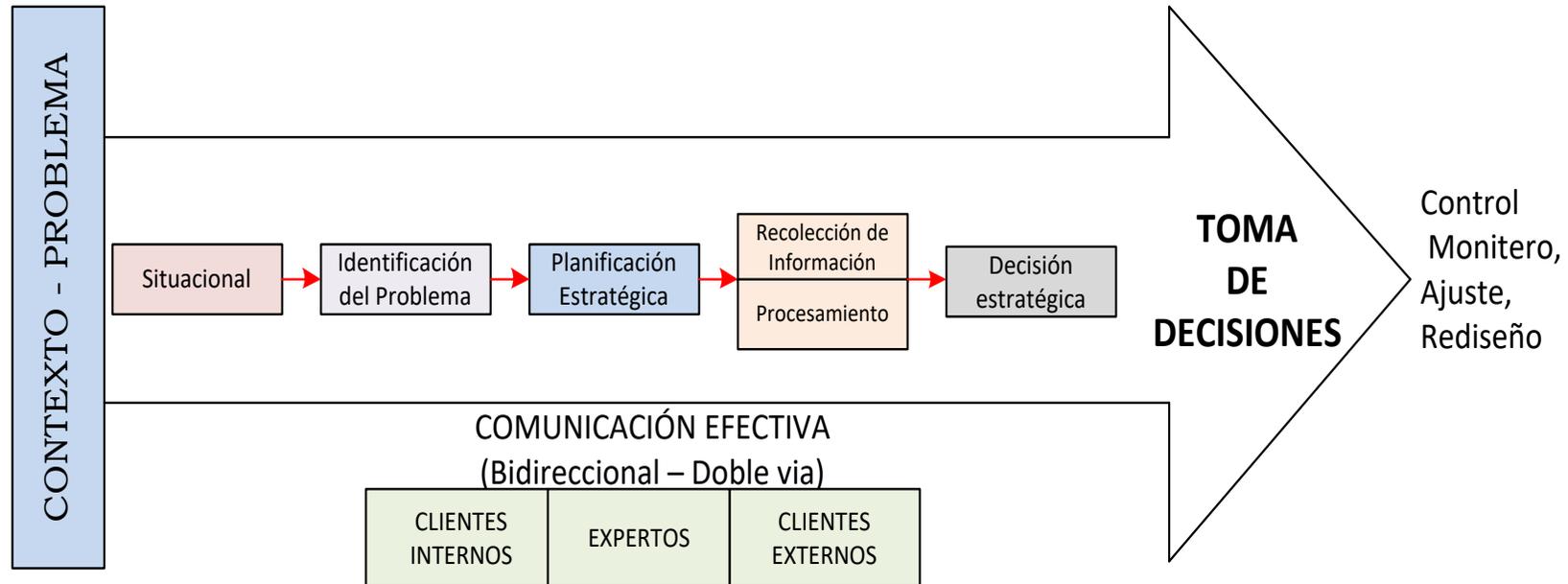
Totalmente de Acuerdo (TA) – De Acuerdo (DA) – Indecisión (I)
 En Desacuerdo (ED) – Totalmente en Desacuerdo (TD).

N	Ítems	TA	DA	I	ED	TD
1	La comunicación en la Empresa favorece el clima y la cultura corporativa.					
2	La comunicación en la Empresa es de tipo vertical – cerrada.					
3	La comunicación en la Empresa es de tipo horizontal – abierta.					
4	La comunicación en la Empresa es de “doble vía” (trabajador – Directivo / Deductivo – Trabajador)					
5	Generalmente la comunicación interna en la Empresa, es a través de los medios audiovisuales.					
6	La comunicación interna coadyuva significativamente al fortalecimiento de la cultura corporativa.					
7	La comunicación interna favorece significativamente la toma de decisiones institucional.					
8	La comunicación interna no promueve las buenas relaciones interpersonales.					
9	Existe un tipo de comunicación que identifique a la organización.					
10	El tipo de comunicación interna coadyuva a la eficiente toma de decisiones.					

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
Facultad de Ciencias Administrativas
Unidad de Posgrado

PROPUESTA ACADÉMICA DE LOS INVESTIGADORES
Empresa Therma Engineering S.A.C., Bellavista – Callao

ANEXO N° 3
SISTEMA DE GESTIÓN COMUNICACIONAL PARA LA TOMA DE DECISIONES – 2019



Fuente: Los investigadores, 2019.

Los autores de la presente investigación creemos que la comunicación horizontal, abierta, participativa, promueve el fortalecimiento de la cultura corporativa, por ende, mejora notablemente la Toma de Decisiones.