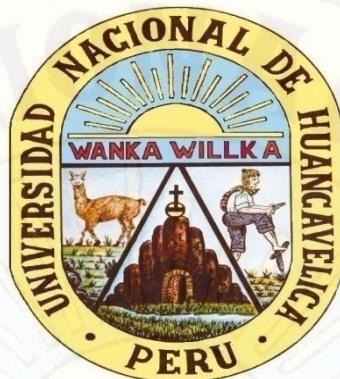


UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA

(Creada por Ley N° 25265)



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA TOMA DE DECISIONES
DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL
DE HUANDO, PROVINCIA DE HUANCAVELICA – AÑO 2014

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN Y DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR:
BACHILLER SOLEDAD SERPA QUISPE

HUANCAVELICA – 2017

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA (TESIS)

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE PATURPAMPA; AUDITORIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, A LOS...29... DÍAS DEL MES DE Agosto.....DEL AÑO 2017, A HORAS...10:00 am, SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: Dr. Wilfredo Fernando Yubanqui Villamuro

SECRETARIO: Mg. Lino Andres Quimonez Valladolid

VOCAL: Econ. Juan Williams Rodo Alfaro

RATIFICADOS LOS MIEMBROS DE JURADO CON RESOLUCIÓN N°
0214 - 2017 - FCE-R- UNH DEL, INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
TITULADO:

"LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA TOMA DE DECISIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANDO, PROVINCIA DE HUANCAYA - AÑO 2014"

CUYO AUTOR ES (EL) (LOS) GRADUADO (S):

BACHILLER (S): Soledad SERPA QVISPE

A FIN DE PROCEDER CON LA SUSTENTACIÓN DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO ANTES CITADO.

FINALIZADO LA SUSTENTACIÓN Y EVALUACIÓN; SE INVITA AL PÚBLICO PRESENTE Y AL SUSTENTANTE ABANDONAR EL RECINTO; Y LUEGO DE UNA AMPLIA DELIBERACIÓN POR PARTE DEL JURADO, SE LLEGÓ AL SIGUIENTE RESULTADO:

BACHILLER: Soledad SERPA QVISPE

PRESIDENTE: APROBADO

SECRETARIO: APROBADO

VOCAL: APROBADO

RESULTADO FINAL: APROBADO POR UNANIMIDAD

BACHILLER: Soledad SERPA QVISPE

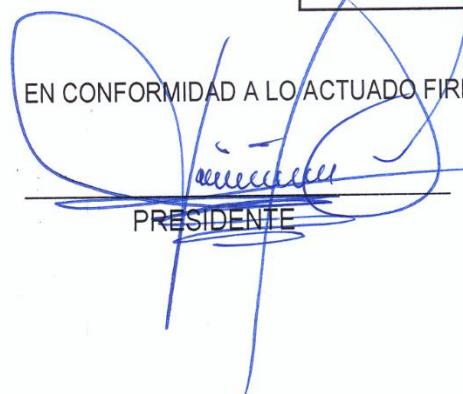
PRESIDENTE: -

SECRETARIO: -

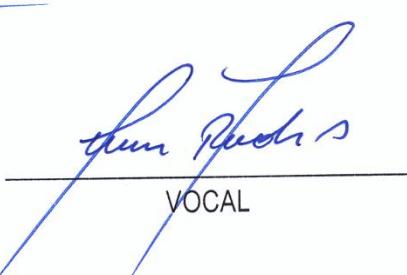
VOCAL: -

RESULTADO FINAL: -

EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.


PRESIDENTE


SECRETARIO


VOCAL



ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS

A los 29 días del mes de Agosto del 2017, nunciado los 10:00 Hrs de la mañana, reunidos en el aula magna de la Facultad de Ciencias Empresariales, los miembros del jurado valoran la sustentación de tesis Titulado: "La Comunicación Organizacional en la toma de decisiones del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de Paucayo, Provincia de Huancavelica - Año 2014" presentada por la bachiller SERPA QUISPE, Soledad, los juzgados dentro con la Resolución N° 0214-2017-FCE-R-UNH, ratificados como sigue:

Dr. Wilfredo Fernando Yapanqui Villanueva Presidente.

Lic. Adm. Daniel Quispe Vidalin Secretario

Ecom. Juan William Rodas Alegre Vocal

Lic. Adm. Lino Andres Quimiong Valladolid Suplente,

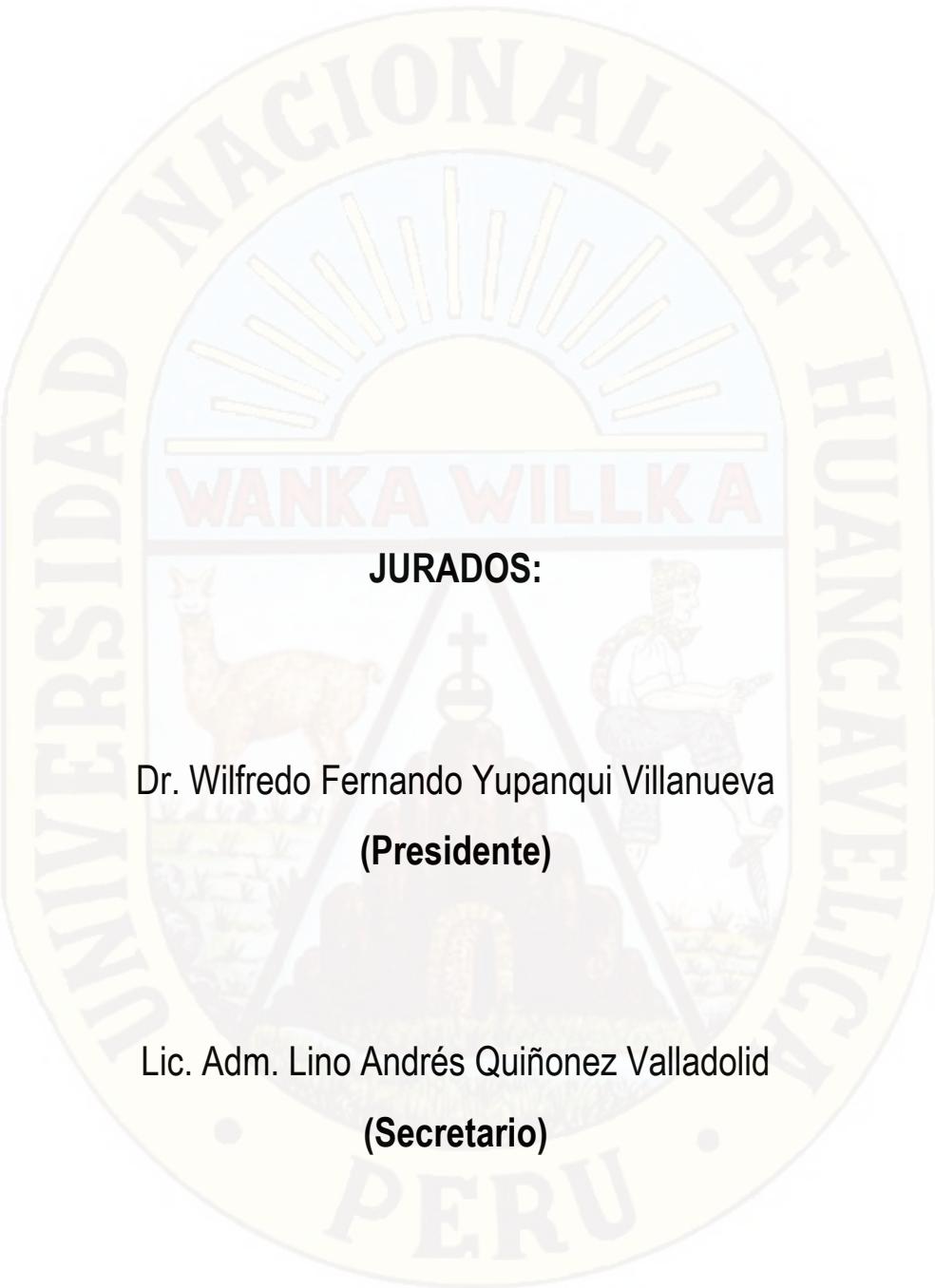
por lo que se deja constancia que al no presentarse el secretario Lic. Adm. Daniel Quispe Vidalin, asume como tal el Mg. Lino Andres Quimiong Valladolid, en su mimo para hacer cumplir la Resolución N° 0663-2017-FCE-R-UNH, sobre la programación de hora y fecha para instalar el día 29 08-2017 a horas 10:00 am. Dándose por iniciado en la Palabras del Presidente luego lectura de Resoluciones, luego el acto de sustentación que realiza durante 30 minutos, culminado la sustentación, se procede a recibir las preguntas a cargo de los juzgados, culminado esta segunda etapa el presidente invita a los asistentes y sustentante a retirarse para la deliberar el resultado, luego de amplio debate y deliberaciones se tiene como resultado: APROBADO POR UNANIMIDAD.

Se firman y pone en señal de conformidad.

Presidente
SECRETARIO
Soledad Serpa Quispe

Juan William Rodas Alegre
Vocal

Soledad Serpa Quispe
Ray Perú

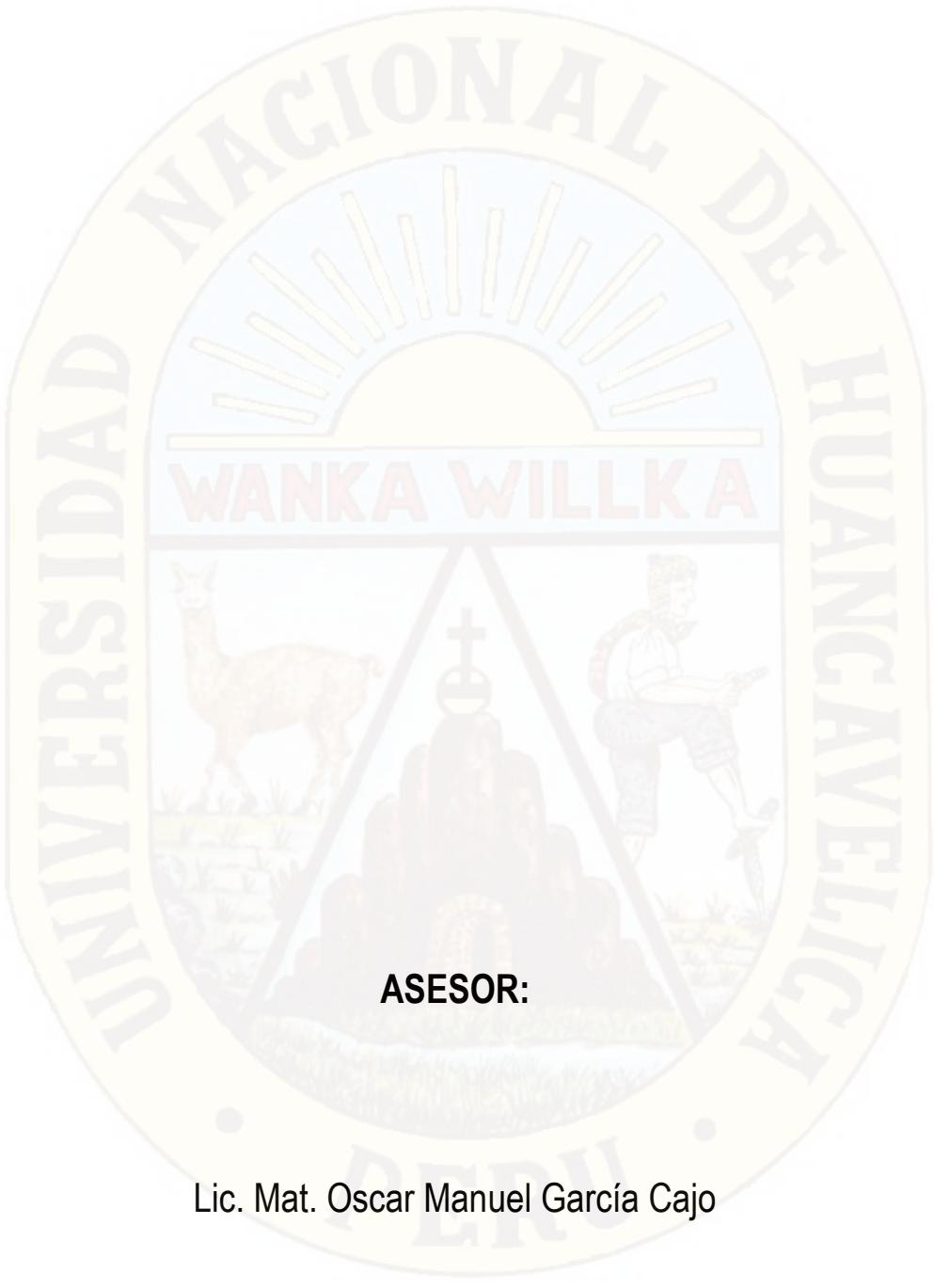


JURADOS:

Dr. Wilfredo Fernando Yupanqui Villanueva
(Presidente)

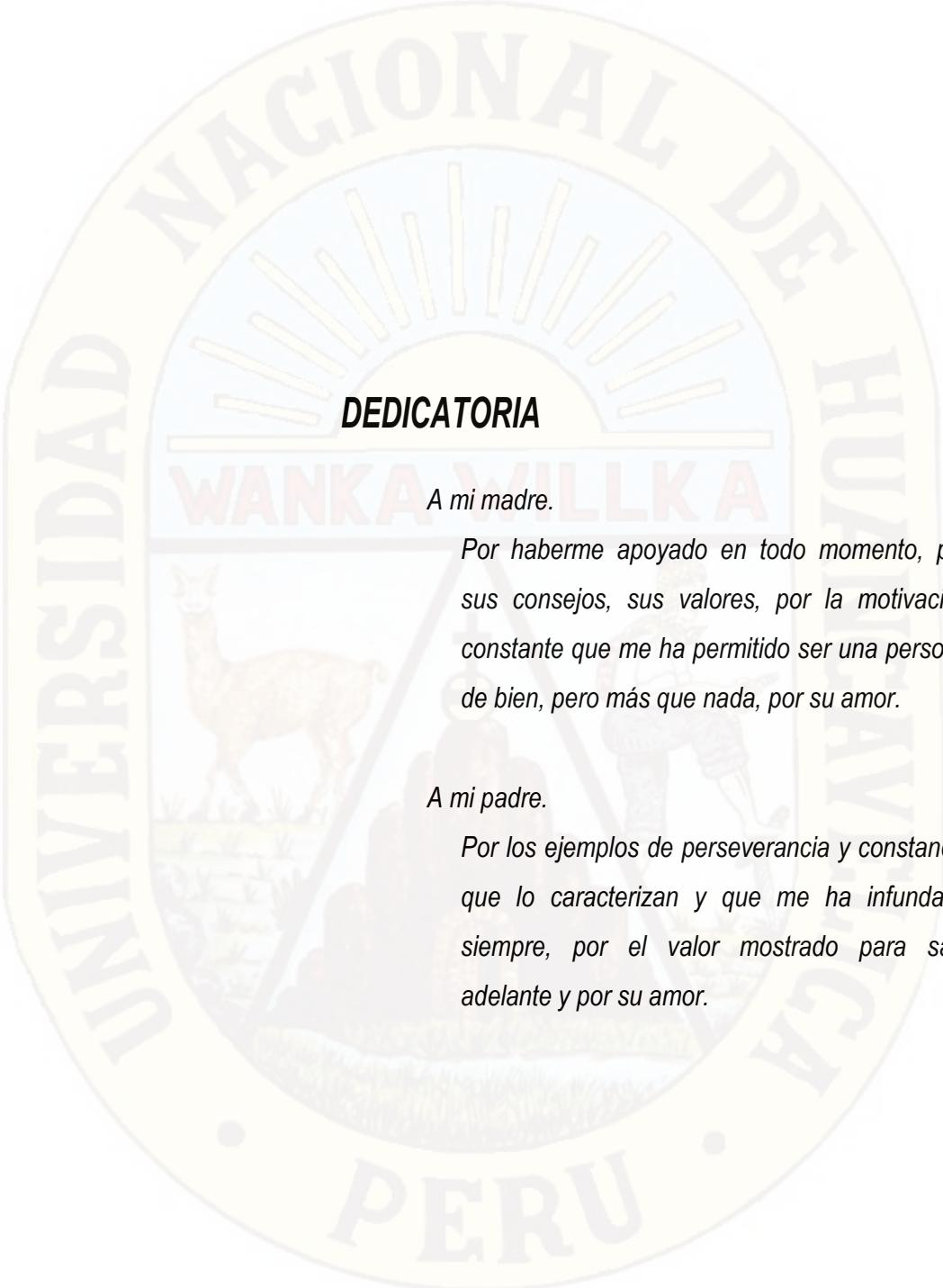
Lic. Adm. Lino Andrés Quiñonez Valladolid
(Secretario)

Econ. Juan William Rodas Alejos
(Vocal)



ASESOR:

Lic. Mat. Oscar Manuel García Cajo



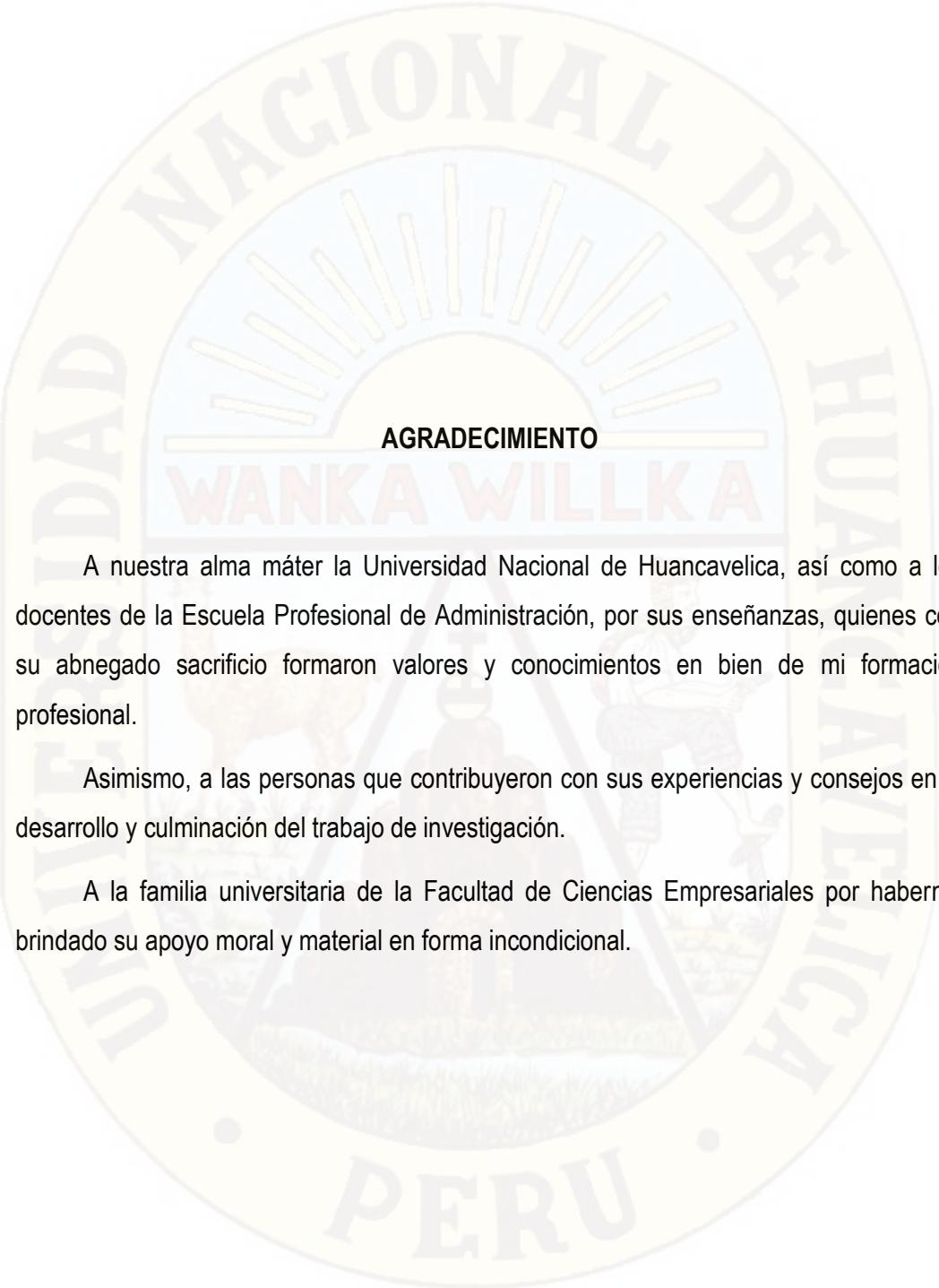
DEDICATORIA

A mi madre.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi padre.

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.



AGRADECIMIENTO

A nuestra alma máter la Universidad Nacional de Huancavelica, así como a los docentes de la Escuela Profesional de Administración, por sus enseñanzas, quienes con su abnegado sacrificio formaron valores y conocimientos en bien de mi formación profesional.

Asimismo, a las personas que contribuyeron con sus experiencias y consejos en el desarrollo y culminación del trabajo de investigación.

A la familia universitaria de la Facultad de Ciencias Empresariales por haberme brindado su apoyo moral y material en forma incondicional.

ÍNDICE

Portada
Paginas jurados
Paginas asesor
Dedicatoria
Agradecimiento
Índice
Resumen
Abstrac
Introducción

CAPÍTULO I PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema	14
1.2. Formulación del problema	17
1.3. Objetivos: General y Específicos	18
1.4. Justificación	18

CAPÍTULO MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes	20
2.2. Bases teóricas	25
2.3. Hipótesis	68
2.4. Definición de términos	69
2.5. Definición operativa de variables e indicadores	72

CAPÍTULO III METODOLÓGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Ámbito de investigación	74
3.2. Tipo de investigación	74
3.3. Nivel de investigación	75
3.4. Método de investigación	75

3.5. Diseño de la investigación	76
3.6. Población, muestra y muestreo.....	77
3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	77
3.8. Procesamiento de recolección de datos	77
3.9. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	78

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. Presentación de datos	79
4.2. Análisis de Datos	95

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS

Anexos

RESUMEN

En la investigación se tiene como objetivo determinar la influencia de la comunicación organizacional en la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Huando, provincia de Huancavelica para el año 2014. La investigación responde a una modalidad desarrollado bajo los parámetros de la tipología de tipo Aplicada, para la recolección de la información se basó en la aplicación de un cuestionario, para conocer la relación de la comunicación organizacional y la toma de decisiones, la cual tuvo una escala de valoración de nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre, dirigido al personal administrativo que labora en la municipalidad distrital.

La población lo constituye los 22 empleados de la Municipalidad Distrital de Huando. La interpretación de los resultados se realizó mediante la distribución de frecuencias y porcentajes, aplicando un tratamiento estadístico inferencial, cuyo análisis arrojó como conclusión que si existe una relación de manera muy significativa entre la comunicación organizacional y la toma de decisiones en la municipalidad, por lo que implica de manera necesaria proponer estrategias para mejorar la el servicio de parte del personal en esta municipalidad.

Asimismo, los resultados han evidenciado que el 13.6% de casos tienen la percepción que la comunicación organizacional es bajo, el 72.7% la consideran medio y el 13.6% la consideran alto; en cuanto a la toma de decisiones los sujetos en estudio consideran que el 18.2% es bajo, el 68.2% tiene un nivel medio y el 13.6% tienen un nivel alto. Los resultados de la prueba de hipótesis muestran que la relación hallada de 91% es significativamente diferente de cero ($p=0,0$) el nivel de confianza 95%, además muestra que la relación es positiva o directamente proporcional.

Los resultados obtenidos al confrontarlos con Rivera (2005) nos permiten reflexionar sobre la importancia de la comunicación organizacional en las organizaciones, rol preponderante teniendo en cuenta la responsabilidad del alcalde y funcionarios en la Municipalidad Distrital de Huando.

Palabras clave: Comunicación organizacional, toma de decisiones.

ABSTRACT

The objective of the research is to determine the influence of organizational communication in the decision making of administrative personnel in the District Municipality of Huando, province of Huancavelica for the year 2014. The research responds to a modality developed under the parameters of the typology of Applied type, for the collection of information was based on the application of a questionnaire, to know the relationship of organizational communication and decision making, which had a rating scale of never, almost never, sometimes, almost always and always, directed to the administrative personnel that works in the district municipality.

The population constitutes the 22 employees of the District Municipality of Huando. The interpretation of the results was made through the distribution of frequencies and percentages, applying an inferential statistical treatment, whose analysis concluded that if there is a very significant relationship between the organizational communication and the decision making in the municipality, so which implies in a necessary way to propose strategies to improve the service of part of the personnel in this municipality.

Likewise, the results have shown that 13.6% of cases have the perception that organizational communication is low, 72.7% consider it medium and 13.6% consider it high; In terms of decision making, the subjects in study consider that 18.2% are low, 68.2% have a medium level and 13.6% have a high level. The results of the hypothesis test show that the found ratio of 91% is significantly different from zero ($p = 0.0$) the 95% confidence level, also shows that the relationship is positive or directly proportional.

The results obtained when confronted with Rivera (2005) allow us to reflect on the importance of organizational communication in organizations, a preponderant role taking into account the responsibility of the mayor and officials in the District Municipality of Huando.

Keywords: Organizational communication, quality of service, efficiency, effectiveness.

INTRODUCCIÓN

Gran parte de los problemas de efectividad y sufrimiento que se enfrenta en el mundo actual (de las organizaciones y en la vida personal) está relacionado con incompetencias que se presenta en la forma de conversar y relacionarnos con otros. Por ello, la comunicación eficaz es fundamental para cualquier organización y puede ayudar de muchas maneras. De hecho, la comunicación juega un papel en el desarrollo de productos, relaciones con los clientes, gestión de los empleados – prácticamente todas las facetas de un negocio de operaciones. Los empleados son una audiencia clave, ya que a menudo sirven como conducto para otros públicos. Si los empleados están informados y comprometidos, las comunicaciones con otros grupos son propensas a ser fuerte también.

La comunicación es simplemente el acto de transferir información de un lugar a otro. Aunque se trata de una simple definición, cuando pensamos en cómo podemos comunicar el sujeto se vuelve mucho más compleja. Hay varias categorías de comunicación y más de uno puede ocurrir en cualquier momento.

La comunicación organizacional es un subcampo de la disciplina más amplia de los estudios de comunicación; es la consideración, análisis y crítica del papel de la comunicación en contextos organizacionales. Su función principal es informar, persuadir y promover la buena voluntad. El flujo de comunicación puede ser formal o informal. La comunicación fluye a través de canales formales son a la baja, horizontal y hacia arriba, mientras que la comunicación a través de canales informales generalmente se denomina como la vid.

La comunicación efectiva construye relaciones fuertes. La confianza y la lealtad son factores clave en cualquier relación y ambos son impulsadas por la comunicación que se centra en la satisfacción de las necesidades individuales, la transmisión de información importante y proporcionar retroalimentación – positiva y constructiva. Las relaciones fuertes con el público externo también construyen una fuerte comunicación sólida sobre los productos, servicios y cultura de la organización y los valores.

La comunicación eficaz de la organización dará lugar a un fuerte trabajo en equipo y la capacidad de los empleados en todos los niveles de la organización para trabajar juntos para lograr objetivos de la entidad.

Además, la comunicación eficaz de la organización proporcionará a los empleados el conocimiento, la estructura y el ambiente de trabajo positivo que necesitan para sentirse cómodo con el tráfico de conflictos y la solución de los problemas con eficacia. Es importante para los gerentes en las organizaciones con el fin de realizar las funciones básicas de gestión, es decir, la planificación, organización, dirección y control.

La comunicación ayuda a los administradores a realizar sus trabajos y responsabilidades. La comunicación sirve como base para la planificación. Toda la información esencial debe ser comunicada a los gerentes que en su giro deberán comunicar los planes a fin de ponerlas en práctica. Organizador también requiere una comunicación efectiva con los demás acerca de su tarea de trabajo. Del mismo modo los líderes como administradores deben comunicarse eficazmente con sus subordinados a fin de lograr los objetivos del equipo.

Los gerentes dedican gran parte de su tiempo en la comunicación. Por lo general, pasan gran tiempo en la cara a cara o comunicación telefónica con sus superiores, subordinados, colegas, clientes o proveedores. Los gerentes también utilizan la comunicación escrita en forma de cartas, informes o notas donde la comunicación oral no es factible. Por lo tanto, se dice que “la comunicación eficaz es un componente básico de las organizaciones de éxito”. En otras palabras, la comunicación actúa como la sangre de la organización.

Como se señaló anteriormente, la comunicación también ayuda a controlar el proceso. Ayuda a controlar el comportamiento del miembro de la organización de diversas maneras. Hay varios niveles de jerarquía y ciertos principios y directrices que deben seguir los empleados de una organización. Deben cumplir con las políticas de la organización, desempeñar su función trabajo de manera eficiente y comunicar cualquier problema de

trabajo y de queja a sus superiores. Por lo tanto, la comunicación ayuda en la función de gestión de control.

Un sistema de comunicación efectivo y eficiente requiere un dominio de gestión en la entrega y recepción de mensajes. Un gerente debe descubrir diversas barreras a la comunicación, analizar las razones de su ocurrencia y tomar medidas preventivas para evitar los obstáculos. Por lo tanto, la responsabilidad principal de un gerente es desarrollar y mantener un sistema de comunicación eficaz en la organización.

Para ello la investigación se estructuro de la siguiente manera:

Capítulo Primero. Planteamiento del problema, el análisis ha permitido diagnosticar, analizar y conocer la comunicación organizacional en la toma de decisiones del personal administrativo en la municipalidad distrital de Huando, provincia de Huancavelica año 2014.

Capítulo Segundo. Comprende El marco teórico conceptual, lo que consideramos como la parte sustantiva de la investigación a través del cual se ha realizado los fundamentos teórico – científico del estudio, tratando de encontrar paradigmas que van a permitir explicar la comunicación organizacional en la toma de decisiones del personal administrativo en la municipalidad distrital de Huando, provincia de Huancavelica año 2014.

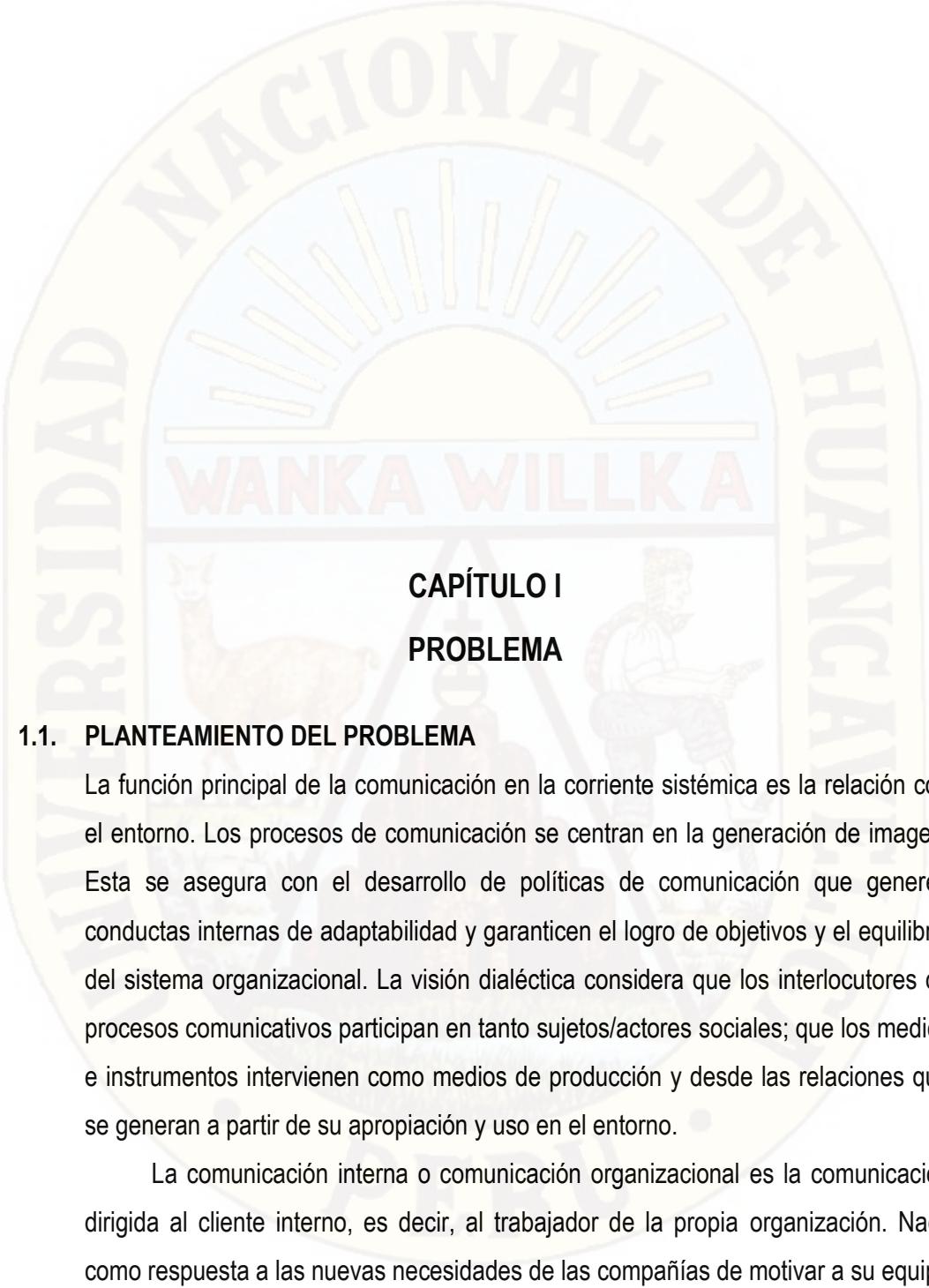
Capítulo Tercero. Comprende la metodología y técnicas de investigación, utilizados en el estudio: población y contexto en estudio, referido al ámbito de observación, consignando cifras cuantitativas de la población objeto de estudio. Técnicas para la recolección de datos, Se aplicó las estrategias de obtención de información de cada variable observada a través de las encuestas. Procesamiento informático y análisis de datos, la organización, clasificación, codificación y tabulación de la información permitió obtener datos importantes sobre el objeto de estudio.

Capítulo Cuarto. Resultados obtenidos, el estudio induce a tener que evaluar y proponer acciones que conlleven a la mejora de acciones referente a la comunicación organizacional en la toma de decisiones del personal administrativo en la municipalidad

distrital de Huando, provincia de Huancavelica año 2014, se llega a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

La Autora.





CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La función principal de la comunicación en la corriente sistémica es la relación con el entorno. Los procesos de comunicación se centran en la generación de imagen. Esta se asegura con el desarrollo de políticas de comunicación que generen conductas internas de adaptabilidad y garanticen el logro de objetivos y el equilibrio del sistema organizacional. La visión dialéctica considera que los interlocutores de procesos comunicativos participan en tanto sujetos/actores sociales; que los medios e instrumentos intervienen como medios de producción y desde las relaciones que se generan a partir de su apropiación y uso en el entorno.

La comunicación interna o comunicación organizacional es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador de la propia organización. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno donde el cambio es cada vez más rápido. No olvidemos que las organizaciones son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados. Es un error pensar que la comunicación interna es «un lujo» y algo exclusivo de las grandes empresas y máxime en la etapa

que estamos atravesando que viene marcada por unos resultados un tanto inciertos a todos los niveles. De ahí que se esté convirtiendo en uno de los grandes retos profesionales del siglo XXI, donde todavía son pocas las entidades que desarrollan una adecuada política de comunicación interna que contribuya a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la organización. Muchas de ellas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que conlleva inexorablemente el mercado y su contexto, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía para conseguir retener el talento.

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización, y esto solo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, no debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las compañías. Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la organización, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

En cuanto a los tipos de comunicación interna, podemos hablar de dos: ascendente, que se realiza desde abajo hacia arriba en el organigrama de la entidad; y descendente, que tiene lugar desde arriba hacia abajo. A menudo, muchas organizaciones caen en el error de convertir su comunicación en algo unidireccional, donde los trabajadores son meros sujetos pasivos. Debemos recordar que el diálogo entre la dirección y los trabajadores ha de ser constante. El feedback es fundamental en este tipo de comunicación. Y decimos esto porque todavía existen compañías que confunden la comunicación con la información.

La diferencia está muy clara: mientras que esta última consiste en la simple transmisión de mensajes, para que exista comunicación se necesita una respuesta por parte del receptor. La pregunta es ahora inevitable, ¿cómo podemos implementar con éxito una política de comunicación interna? Sin restar protagonismo a lo que en el tiempo supuso y puede suponer en la actualidad el tablón de anuncios, las circulares, las jornadas de puertas abiertas, las reuniones informativas, etc., hemos considerado oportuno hacer especial hincapié en una serie de herramientas que bien utilizadas, mejor dicho, que realizadas de forma profesional, nos pueden otorgar una gran ventaja competitiva: Convenciones anuales; siguen siendo una herramienta estratégica de comunicación. Es un medio dinámico y abierto a la opinión y colaboración de los empleados. Bien elaborado, goza de gran fiabilidad y permite al personal estar al día de las últimas novedades acontecidas en la organización. Nuevas tecnologías. La videoconferencia o la intranet se están convirtiendo en unas de las herramientas más utilizadas hoy en día dentro de la comunicación organizacional, por su inmediatez e interactividad. Permite potenciar el sentimiento corporativo y motivar a los empleados.

Aun así, y pese a su importancia, la comunicación interna sigue siendo uno de los grandes retos el siglo XXI. Y es que si no sabemos cuidar a nuestro cliente interno, difícilmente podremos dar respuestas satisfactorias a los clientes externos. Por tanto, no se debe empezar a construir la casa por el tejado y hacer que la comunicación interna deje de ser la asignatura pendiente de nuestra organización, ya que constituye una herramienta clave para alcanzar los objetivos estratégicos. Además, ayuda a crear cultura de la entidad, contribuye a evitar el rumor, propiciando un clima de confianza y motivación, y hace que la organización sea más competitiva y rentable.

La investigación se enfoca en conocer la comunicación organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huando y si la implementación de estrategias implica en mejorar el proceso de la toma de decisiones a nivel institucional. Se organiza de la siguiente manera, en primer lugar se examinara el proceso de comunicación bidireccional. Luego se identificará las barreras de la comunicación y el impacto que tienen en el proceso de la comunicación.

En seguida se analizará la comunicación ascendente, descendente y algunas dificultades que surgen; también se identificará las otras formas de comunicación, como la lateral y la electrónica y finalmente se analizara la comunicación informal que se maneja en toda organización como la extraoficial y los rumores que son otro tipo de comunicación que suele causar problemas y malentendidos en las organizaciones.

A partir de aquí surge formular el problema de investigación:

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿De qué manera la comunicación organizacional influye en la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Huando, provincia de Huancavelica para el año 2014?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cuál es la influencia de la comunicación organizacional en su dimensión informativa para la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Huando, provincia de Huancavelica?
- ¿Cuál es la influencia de la comunicación organizacional en su dimensión afectiva-colaborativa para la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Huando, provincia de Huancavelica?
- ¿Cuál es la influencia de la comunicación organizacional en su dimensión estratégica para la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Huando, provincia de Huancavelica?

1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la influencia de la comunicación organizacional en la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Huando, provincia de Huancavelica para el año 2014.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer la influencia de la comunicación organizacional en su dimensión informativa para la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Huando, provincia de Huancavelica.
- Conocer la influencia de la comunicación organizacional en su dimensión afectiva-colaborativa para la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Huando, provincia de Huancavelica.
- Conocer la influencia de la comunicación organizacional en su dimensión estratégica para la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Huando, provincia de Huancavelica.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Se justifica la investigación toda vez que se conoció los procesos de comunicación para la toma de decisiones de parte del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huando. Con los resultados obtenidos en la investigación se propone implementar y corregir el proceso de comunicación para mejorar la toma de decisiones a nivel institucional.

En lo que respecta al valor teórico, la justificación principal se refiere a la inquietud que surge como investigador en profundizar el enfoque teórico de la comunicación organizacional lo que permitió enfocar la investigación.

En lo metodológico, se tomó en cuenta el uso de metodologías y técnicas específicas que sirvieron de aporte para el estudio de problemas similares de investigación al planteado en este caso y a su aplicación en posteriores casos de otras investigaciones.

En cuanto a la relevancia práctica la principal justificación para realizar este estudio se manifiesta en el interés de aportar sus conocimientos y experiencias dentro de esta investigación.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO

Es necesario establecer la referencia de otras investigaciones relacionados a nuestra investigación, siendo éstas:

2.1.1. En el contexto internacional:

- a. FERNÁNDEZ PARRA, Sandra M. (2013) en la Tesis “*Estrategia de Comunicación Organizacional para Incentivar El Turismo en la Ciudad de Duitama*”, se arriba a la siguiente conclusión:

En la investigación se hace un análisis profundo sobre el oficio del comunicador y sobre los aspectos tanto generales como específicos en los que trabaja, además, busca exponer una manera de construir estrategias en torno a una ciudad e intenta explicar cómo el comunicador por medio de sus conocimientos puede gestionar procesos y construir estrategias válidas y sostenibles para solventar problemas y suplir necesidades en otros ámbitos.

Se busca direccionar los oficios del comunicador a aquellos espacios en los que pensamos que resulta difícil trabajar, teniendo en cuenta que la importancia de la comunicación organizacional como área necesaria para el desarrollo de cualquier estructura tanto empresas como ciudades, teniendo en cuenta la comunicación como herramienta estratégica para todos los procesos de organización con el entorno. Precisamente se pretende demostrar cómo los espacios de trabajo son cambiantes y como nuestro oficio puede ser aplicable y sostenible, prácticamente en cualquier entorno.

- b. BELEN RIVERA, Alix (2005), en la tesis “*La Comunicación como Herramienta de Gestión Organizacional*”, se llega a la siguiente conclusión:

Las teorías de comunicación e información y de desarrollo organizacional, consideran a la comunicación como herramienta fundamental para lograr que las relaciones en las organizaciones sean exitosas. Gracias a estas teorías surge la presente investigación, luego del trabajo de campo realizado por el personal administrativo activo de las diferentes facultades y dependencias de la Universidad de Zulia, el cual dentro de sus objetivos fue analizar la gestión comunicacional adelantada por la alta gerencia universitaria.

- c. CRUZ SANDOVAL, Judith (2004), en la tesis “*La Crisis y su Influencia en las Estrategias de Comunicación Organizacional*”, se llega a la siguiente conclusión:

Tanto la gestión y comunicación de crisis se han vuelto cada vez más importantes en la vida organizacional. Ahora sabemos que las crisis ocurren a todos los niveles y que sus repercusiones pueden ser fatales. Años atrás su solución era prevista únicamente con un Plan de Comunicación de Crisis, el cual sigue siendo una pieza importante durante el proceso, pero que, sin embargo, ya no puede ser considerarlo la solución a todos los problemas de la organización.

En esta tesis se han escogido tres casos de crisis: Baxter, el Prestige y el mercado Hidalgo. El primero, representa a una multinacional con un historial positivo y que en el verano de 2001 se enfrentó a la muerte de 53 personas en 11 países a causa de sus dializadores. El segundo caso, es la crisis sufrida por el gobierno español tras el hundimiento del petrolero que dejó una inmensa marea negra en las costas de Galicia. El tercer caso es una crisis privada con consecuencias en lo público. Un incendio la víspera de año nuevo desveló una red de sobornos y permisos fraudulentos que pueden considerarse el verdadero motivo de la tragedia.

De estos casos han surgido temas como la Gestión de Conflictos Potenciales, la Gestión de Riesgos y la Responsabilidad Social Corporativa que consideramos elementos que no pueden ser ignorados por ninguna organización en el proceso de planificación de crisis. Igualmente se describen algunas de las teorías más importantes en materia de gestión y comunicación de crisis, que a pesar de no ser el objetivo principal de esta tesis nos proporcionan una referencia de cómo se puede resolver una crisis.

2.1.2. En el contexto nacional:

- a. STRAUCK FRANCO, María A; GUILLÉN ARRUDA, Claudia (2014), en la tesis *“La Gestión de la Comunicación en los Gobiernos Locales, Una Mirada desde la Perspectiva Estratégica: Análisis del Caso Peruano”*, se llega a la siguiente conclusión:

La concepción estratégica de la comunicación es un planteamiento en constante evolución, que de acuerdo al tipo de organización adquiere matices particulares. La presente investigación describe la gestión de la comunicación de 49 gobiernos locales de la Provincia de Lima y de la Provincia Constitucional del Callao en Perú, analizada desde la perspectiva estratégica, a partir de la revisión de los documentos oficiales que establecen las políticas institucionales de estos gobiernos y de las apreciaciones de fuentes directas.

El contexto es estudiado teniendo en cuenta que estas organizaciones, al ser instituciones públicas, se encuentran sujetas a condiciones específicas, por lo cual definen la dimensión comunicativa apoyándose en el trazado de metas y objetivos orientados a fomentar las buenas relaciones con los diversos públicos, con la visión de garantizar la transparencia y el acceso a la información de los ciudadanos; contexto en el cual las políticas y lineamientos organizacionales, así como el desempeño y las atribuciones de los principales encargados de gestionar las áreas de comunicación, cumplen un rol fundamental, por lo tanto, la gestión de la comunicación desde la estrategia requiere un planteamiento diferencial que finalmente determine que el proceso se desarrolle eficazmente. Este estudio arroja conclusiones que ayudan a comprender la situación actual y también a reconocer oportunidades de mejora en este escenario específico.

- b. QUISPE GONZALES, Juan Félix (2009), en la tesis “*La Valoración del Personal sobre la Comunicación Interna en la Universidad Peruana Unión, Filial Juliaca*”, se llega a la siguiente conclusión:

La comunicación es la trasmisión de información de una persona a otra o de una organización a otra. Más aun, la comunicación interna es el proceso mediante el cual la información es intercambiada, comprendida y compartida por dos o más personas haciendo dinámica las acciones en el seno de la institución. La comunicación interna actúa como un lubricante, juega un papel importante en toda empresa, una buena comunicación puede significar eficiencia, coordinación y organización, mientras que una mala comunicación interna puede dar origen a retrasos, malentendidos y conflictos internos.

El proyecto de tesis, surge debido al problema que existe en el mercado global, en el que sobresale la competitividad y, por ende, la gran necesidad de administrar adecuadamente las informaciones comenzando desde el interior de la organización.

Debido a esto, planteamos la idea de que a partir de los resultados de la tesis, se puedan diseñar e implementar un sistema eficaz de comunicación interna en la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca. Este estudio tiene por objetivo determinar cuál es la valoración del personal sobre la comunicación interna en la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca. La investigación es descriptiva, debido a que se caracteriza, analiza e interpreta los resultados del comportamiento de las dimensiones de la variable o componentes.

El diseño de la investigación es no experimental y transversal, porque se obtuvieron los datos en un momento dado y en un tiempo único, sin manipular la variable, con el propósito de describir la variable de la comunicación interna de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca por medio de la valoración de los trabajadores del área académica.

El proyecto de tesis fue conformado por la población de 164 trabajadores a tiempo completos según planilla del periodo 2009 en sus diversas áreas de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca. Para la determinación de la muestra respectiva, se aplicó el muestreo probabilístico ya que todos los miembros de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos. Se obtuvo una muestra de 55 colaboradores para ser encuestados pertenecientes al área académica a tiempo completa. En cuanto a la instrumentación, se aplicó un cuestionario conformado por 42 preguntas cerradas o de opción múltiple, tipo escala de valoración de Likert.

En la investigación se concluyen de que la valoración del personal sobre la comunicación interna en la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca es de 37.7%. En consecuencia, casi siempre la comunicación interna ha actuado como un lubricante de la universidad, porque desde el punto de vista de la organización, fue un elemento que casi siempre hizo dinámica las acciones dentro de la organización respecto a la comunicación sobre el desempeño laboral, políticas de gestión, la situación financiera y situación académica en las dimensiones descendente y ascendente en la gestión 2009.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Comunicación Organizacional

2.2.1.1 El Proceso de Comunicación

Para definir este concepto utilizaremos el modelo Shannon-Wiener, que a finales de los años cuarenta se dio a conocer. Su eficiencia viene de su sencillez. Introdujo los conceptos de "cantidad de información" "fuente", "canal", "ruido" y "retroalimentación".

Empecemos por decir que el *emisor* puede tratarse de cualquier individuo interno o externo de una organización o empresa, es la fuente de comunicación, quien desea transmitir un pensamiento o idea a otro u otros. En el caso de una empresa podría tratarse del gerente, secretaria, obrero, cliente, quien sea que tenga necesidad de transmitir una información relacionada con los servicios, sucesos, etc. que ocurra en la empresa u organización.

El *código* en este caso se refiere a la forma en que se codificará ese pensamiento, incluyendo la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema sociocultural. Es más, el éxito total de cada persona se determina también por las habilidades de hablar, escribir, escuchar y razonar. Tenemos ideas preconcebidas sobre temas diversos y esas actitudes afectan nuestras comunicaciones. Se tiene que tomar en cuenta que no se puede comunicar lo que no se sabe y aunque el individuo (*emisor*) lo sepa, es posible que el receptor no lo entienda.

El *mensaje* es el producto real de la fuente codificadora. Es toda la información que se transmite y si se logra una comunicación exitosa será también todo lo que reciba el receptor.

El *canal* es el medio a través del cual viaja el mensaje. En una organización y en cualquier situación es muy importante seleccionar el medio más adecuado para transmitir la

información y esto dependerá del tipo de información, de quienes deberán recibirla, las condiciones que se requieren para el mejor entendimiento del mismo. Tradicionalmente siguen la red de autoridad de una organización los mensajes relacionados con el trabajo de los miembros de la misma; para esto lo más adecuado es un canal formal. Otras formas de mensajes como los sociales o personales, siguen canales informales en la organización.

El *receptor* es el objeto a quien se dirige en mensaje. Pero antes de que esto ocurra el mensaje debe ser descodificado proceso mismo que requiere de las habilidades, actitudes y conocimientos previos sobre el tema del receptor.

Y ahora el elemento que indica en el proceso si hubo éxito o no, nos referimos a la *retroalimentación*. En una organización se medirá si una información llegó adecuadamente si se recupera respuesta ante el mismo.

¿Qué pasa si no ocurre?

Si en una organización se obtienen respuestas vagas e inapropiadas se debe a que en el proceso existen fuentes de distorsión como las siguientes:

- La codificación se realizó con descuido.
- Selección limitada de símbolos.
- Confusión en el contexto del mensaje.
- Selección de un canal inapropiado.
- Nivel de ruido alto.
- Prejuicios, conocimientos y habilidades de percepción del receptor limitadas.
- Poca atención y cuidado en el proceso de decodificación.

Todos estos factores pueden provocar que el mensaje se interprete de manera diferente a la imaginada por el emisor.

2.2.1.2 Flujo de la Comunicación en la Organización

La comunicación puede fluir vertical u horizontalmente. La dimensión vertical puede ser dividida, además, en dirección ascendente o descendente.

DESCENDENTE: Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones.

Gerente

Supervisor

Empleados, obreros, técnicos, etc.

ASCENDENTE: Esta comunicación fluye en forma apuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización. Un líder sabe que ambas direcciones son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas, pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los empleados pasan desapercibidas ya que consideran que esto no influirá en el rendimiento laboral.

Obrero, empleados, técnicos, clientes

Supervisor

Gerente

Ejemplos organizacionales de comunicación ascendente:

- Informes de desempeños preparados por supervisores.
- Buzones de sugerencia.
- Encuesta de actitud de los empleados.
- Procedimientos para expresar quejas.
- Encuestas.

LATERAL: Este tipo de comunicación se da cuando dos o más miembros de una organización cuyos puestos están al mismo nivel intercambian información. Por ejemplo comunicaciones entre supervisores de varias plantas o departamentos.

Este tipo de comunicación es muy positiva para evitar proceso burocráticos y lentos en una organización, además, es informal y promueve a la acción.

2.2.1.3 Dimensiones de la Comunicación Organizacional

En diferentes escenarios y medios, se ha conversado acerca de la necesidad de evolucionar en el tradicional concepto sobre *Comunicación Organizacional*. Es necesario tener en cuenta que el cambio es la única constante y que la comunicación, como facilitadora estratégica de la línea directiva de una organización, debe estar atenta y preparada para dar ejemplo de innovación, flexibilidad y nuevas propuestas.

Es por ello, que en el proceso de la investigación plantearemos las 3 dimensiones que debe contemplar de manera integral la Comunicación Organizacional si en realidad desea ser una facilitadora para la toma de decisiones estratégicas, el fortalecimiento de la identidad corporativa y la vivencia plena de la cultura organizacional por cada uno de sus miembros.

Son ellas, la esfera informativa, la esfera afectiva-colaborativa y la esfera estratégica. Las dos primeras tienen su eje en la comunicación interna y la tercera se proyecta tanto dentro como

fuera de la organización. Veamos entonces las particularidades de cada una de ellas:

Figura 1
Dimensiones de la Comunicación Organizacional



1. *Esfera Informativa*: el principal objetivo de la Comunicación Interna en esta primera esfera, es compartir con todos los miembros y niveles de una organización, los contenidos y noticias que se refieren al día a día del negocio y de cada una de sus áreas o procesos, así como a la información relacionada con valores y políticas, normatividad para la convivencia y el trabajo, y en general, los hechos de carácter regulatorio, operativo, administrativo y de gestión de toda la organización.
2. *Esfera afectiva-colaborativa*: en esta esfera, el propósito de la Comunicación Interna es ser facilitadora de la construcción de bienestar y desarrollo para los miembros de la organización y promotora del liderazgo, la sinergia, la creatividad, el trabajo en equipo y el permanente crecimiento personal y profesional de cada uno de los colaboradores de la empresa o institución. En esta esfera,

Comunicación trabaja en estrecha colaboración con Gestión Humana, Capacitación y Desarrollo, bajo las directrices de la máxima cabeza de la organización.

3. *Esfera estratégica:* en esta esfera la Comunicación es una verdadera aliada de la organización para fortalecer las bases de su cultura corporativa y de los atributos de la marca, incorporar al equipo humano a la estrategia global del negocio, promover su participación, facilitar la innovación y salvaguardar la imagen y reputación de la misma, todo con miras a la consecución de los objetivos trazados y en un claro marco ético, de ejercicio socialmente responsable.

Cada una de estas esferas debe articularse en la Estrategia General de Comunicaciones que una organización diseñe para estar en contacto con sus principales stakeholders o audiencias de interés.

2.2.1.4 La Comunicación Bidireccional

La comunicación es la vía esencial por la cual circulan todos los mensajes que se emiten cada día en el mundo es por eso que su importancia es decisiva y su utilización es imprescindible. En una empresa nos encontraremos ante una organización formada por personas ya sean los administrativos, los oficinistas los obreros y estas tienen que responder a personas como los directivos o gerentes y todas estas interactúan unas con otras para lograr relaciones productivas dentro de la organización.

El objetivo de la comunicación es aumentar la comprensión, transmitir pensamientos e ideas y promover entendimiento entre las personas pero no solo intervienen nuestra intención de transmitir algo o relacionarnos sino que también el propósito es de entendernos con quien o quienes se dirigen a nosotros

debido a que en una organización pueden surgir problemas por cómo se transmite la información ya que se pueden comunicar datos inadecuados o pobres que pueden afectar el desempeño de la organización. De ahí que se le da importancia a la comunicación eficaz ya que esta suele alentar un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo entiende mejor sus puestos y se siente más comprometidas con ellos si se mantiene una buena comunicación.

También la comunicación ayuda alcanzar todas las funciones básicas de la administración que son planeación, organización, dirección y control, de modo que las organizaciones pueden lograr sus metas y lograr sus retos. La comunicación requiere por lo menos de dos personas: un emisor y un receptor una sola persona no se puede comunicar pues solo uno o más receptores pueden completar el acto de comunicación, en el caso de las empresas los administradores suelen enviar memorándums a su personal, pero aun que envíen cien memorándums no habrá comunicación sino hasta que uno de ellos lo reciba, lo lee y lo entiende.

Veamos como ayuda el proceso de comunicación bidireccional en este ámbito y analicemos cada uno de los elementos que conforman este proceso bidireccional para mantener la comunicación y los problemas de la comunicación bidireccional como el razonamiento defensivo y la disonancia cognitiva.

El proceso de comunicación bidireccional es un método por el cual un emisor llega hasta un receptor con un mensaje. Este proceso se lleva a cabo mediante 8 pasos:

- El paso 1 es desarrollar una idea, no se puede transmitir algo si no está claro el mensaje, o si no hay una idea. Es el paso más importante pues sin los demás pasos no sirven de nada.
- El paso 2 es codificar, que quiere decir convertir la idea en palabras, gráficas u otros símbolos para su comunicación de

tal manera que este organizada de forma adecuada para manejar el mensaje en la forma que se pretende transmitir.

- El paso 3 es transmitirlo, una vez que el mensaje se desarrolle se transmite. En una empresa la información se puede trasmitir por un memorándum, una llamada telefónica, una visita personal, o un correo electrónico. Este paso transmite ese mensaje por medio de un canal que es el medio por el cual viaje el mensaje y este tiene que estar libre de obstáculos o interferencias. Por ejemplo en las entrevistas de empleo se necesita que ese canal este libre de distracciones para que el gerente pueda recibir de manera clara lo que dice el solicitante del trabajo.
- Cuando la persona recibe el mensaje se está llevando a cabo el paso 4 que es recibir y mucho dependerá del receptor comprender el mensaje o perderlo.
- El paso 5 es decodificar el mensaje, de modo que pueda ser entendido. Muchos patrones pasan por alto este hecho cuando dan instrucciones o explicaciones creen que decirle algo a alguien es suficiente, pero no se cercioran si el receptor ha comprendido tal instrucción. Si no se ha comprendido no se puede seguir adelante.
- Pero una vez que el lector ha recibido y codificado el mensaje esta persona tiene la oportunidad de aceptarlo o rechazarlo que es el paso 6 acepte. Y solo el receptor tiene la elección de aceptar una parte del mensaje, todo o nada. Por eso el emisor debe usar sus habilidades de persuasión. El psicólogo Robert Cialdini menciona en su obra science and practice que hay que usar carisma, elocuencia y habilidades verbales para convencer a otros por arriba y por debajo para que acepten y sus ideas y modifiquen su conducta.
- El paso 7 es usar la información en este paso se pone en acción el mensaje trasmítido y se toma control de lo que se

va hacer. Y por último el paso 8 que es la retroalimentación y esto ocurre cuando el receptor reconoce el mensaje y responde al emisor.

- Una vez que se llevó a cabo la comunicación bidireccional (8 pasos), ambas partes experimentan mayor satisfacción, pues se evita frustración y se mejora la corrección del trabajo. La comunicación bidireccional no es exclusivamente beneficiosa, también puede causar dificultades como desacuerdos y nos es hasta cuando se comunican cuando se resuelven los conflictos. Un problema es el razonamiento defensivo que es una forma de justificación encubierta por un razonamiento erróneo que lleva a un fracaso actual o erróneo. Esto puede ser causado las faltas de virtudes personales (honestidad, coraje, humildad), incompetencia en el trato de maduro de situaciones embarazosas, y malestar emergente de la organización entre otras más estos objetos pueden hacer fallar la eficiencia en la comunicación. En mi opinión se podría capacitar a los empleados para responder a situaciones a las que se pudieran enfrentar y al analizar la forma en que actúen corregirla. También otro problema que puede surgir es la disonancia cognitiva esto sucede cuando tratan de justificar las acciones y tratan de persuadirlas, removerla o reducirla.

Del análisis de esta sección se desprende que cada uno de los elementos de la comunicación direccional los cuales son, desarrollar ideas, codificar, trasmitir, recibir, decodificar, aceptar, y usar. Y algunos problemas que surgen como el razonamiento defensivo y disonancia cognitiva. Con esto podemos llegar a la conclusión de que la comunicación no puede existir sino hay una idea que la desarrolle. Y para que la comunicación sea eficaz se debe dar el proceso bidireccional. Cuando ocurre esta comunicación bidireccional

ambas partes experimentan mayor satisfacción se evita la frustración y se mejora mucho la corrección del trabajo.

2.2.1.5 Comunicación Descendente y Ascendente

La comunicación descendente en una organización es el flujo de información de niveles superiores, a niveles inferiores de autoridad. La finalidad es que el empleado o trabajador esté informado en todo momento de lo que sucede en su empresa y participar en la misma.

Esta comunicación tiene origen con los gerentes y los supervisores y se transmite en forma descendente a los empleados es decir es una comunicación que procede de la dirección hacia abajo en cascada.

Para realizar este tipo de comunicación algunos ejecutivos se apoyan en coloridos folletos, en presentaciones en Power Point, y reuniones con empleados.

Estos enfoques aunque llamen la atención a menudo fracasan porque no son entendidos por los empleados.

Por eso la clave para una mejor presentación no está solo en el uso del color o acción, sino que se preparen cuidadosamente y se comunique su mensaje con honestidad, energía y calidez.

En esta parte se analizará los requisitos y problemas que tienen la comunicación descendente y las necesidades de producir la comunicación, así como la comunicación ascendente que va desde el subordinado al superior y los problemas que presenta. Parte del fracaso de los administradores es que no se preparan para una comunicación eficaz.

Para tener una base sólida estos deben llevar a cabo cuatro pilares fundamentales que actúan como requisitos:

- El primero de ellos es desarrollar una actitud positiva hacia la comunicación es decir deben convérsense que la comunicación es parte esencial para efectuar sus tareas.

- Segundo los administradores deben mantenerse informados, buscar información de interés para sus empleados y mantenerlos comunicados.
- Tercero los administradores necesitan planear conscientemente la comunicación es decir que estos tengan información que les pueda ser de utilidad en un futuro.
- Y por último los administradores deben desarrollar la confianza porque si los subordinados no confían en sus superiores es muy probable que no crean en su mensaje.

Ahora analizaremos 3 problemas que surgen cuando no se da correctamente esta comunicación descendente:

- El número uno es la sobrecarga informativa estos surgen cuando los empleados son bombardeados por una gran cantidad de órdenes, comunicados, boletines, cartas que quedan abrumados por tanta información y en consecuencia no la comprenden, o algunos mensajes importantes se olvidan y no se llegan a tomar en consideración hasta se pueden llegar a archivar, se borren del correo electrónico y esto sucede porque muchas ocasiones se emite información que no es relevante, incluso no comunicar suficiente información también puede afectar el funcionamiento de la comunicación por lo cual se debe mantener un equilibrio ni tanta información ni poca información.
- El problema 2 es la falta de confianza personal, cuando esto sucede la información se obstaculiza o se bloquea y se llevan a cabo acciones para sabotear la circulación de los mensajes o retener su contenido por eso es esencial que los superiores se ganen la cordialidad de sus subordinados de tal manera que mantengan una buena comunicación con los trabajadores así les tendrán confianza y no surgirán problemas como los ya mencionados.

- El número 3 es inconveniencia de la información esto ocurre cuando la información no se difunde en el momento que representa un beneficio por lo cual no la toman como primordial y la eliminan por eso es trascendental que la información que se le comunique a los trabajadores sea en el momento apropiado y cuando la necesiten. Por mencionar de manera resumida los problemas más comunes que afectan a la comunicación descendente son confianza excesiva en la comunicación escrita o por un medio electrónico, se le tiene una gran confianza que no se cercioran si realmente es verídica. Otro es el déficit de interacción de cara a cara, es decir se envía la información a través de alguien o algo lo que no permite que se resuelvan dudas y se lleve de manera eficaz la tarea. Otro de ellos es la cantidad suficiente de mensajes pero con una baja calidad en sus contenidos, y aun que contenga mucha información, lo que se transmite es escaso que no se alcanza a comprender.

Así como también surgen problemas también surgen necesidades que se crean en cualquiera de los niveles de la empresa y que se tienen que atender. Por ejemplo una de esas necesidades es la instrucción sobre el puesto de trabajo, la instrucción previa sobre los objetivos de puesto o los posibles problemas que pueden surgir puede ahorrar muchos desastres al trabajador que ha sido contratado. Incluso muchas empresas utilizan presentaciones previas del puesto para darles a conocer de manera amplia e ambiente del trabajo y lo que van a realizar y esto es muy provechoso porque reduce la rotación del nuevo personal.

Los empleados también necesitan retroalimentación sobre su desempeño. Esto ayudara a saber qué hacer y que tan bien están alcanzando sus propias metas. Otra necesidad que tienen los trabajadores es el apoyo social y percibir de que

son atendidos, considerados y apreciados y cuando los administradores muestran calidez y confianza interpersonales puede haber impactos positivos en la salud psicológica y física así como satisfacción y buen desempeño en el trabajo. Hemos visto la comunicación que surge de los superiores a los subordinados, pero ahora examinemos la comunicación que va de los subordinados a los superiores y los problemas a los que se enfrentan. La comunicación ascendente tiene lugar cuando se emiten mensajes desde un nivel inferior a otro superior. La comunicación ascendente es de utilidad pues sirve para medir el éxito que se está teniendo en la comunicación descendente, también es una fuente de información para la toma de decisiones operativas y es un detector de problemas potenciales. Pero lamentablemente la comunicación ascendente suele ser poco valorada por la jerarquía, pero no debemos olvidar que para los trabajadores de la organización es necesaria y positiva aparte que puede llegar hacer muy útil para que los trabajadores sepan que es lo que está ocurriendo en niveles inferiores. Diversos problemas plagan a la comunicación en particular a las empresas de mayor tamaño uno de los problemas que le afectan es el retraso que es la tardanza innecesaria del movimiento de información hasta los niveles más altos. Esto sucede porque los administradores dudan en transmitir un problema a sus superiores porque hacerlo significa admitir un fracaso y optan por tratar de decidir cómo resolverlo. El segundo problema está relacionado con el anterior y se llama filtración es una selección parcial de información que es producto de la tendencia natural de los empleados hacer del conocimiento de sus superiores únicamente lo que creen que estos desean oír. En si la filtración no es necesariamente un problema pero lo es cuando se produce el silencio.

organizacional pues en este caso se retiene consciente o inconscientemente de información sobre posibles problemas o asuntos de parte de los empleados y esto produce una desplorable información incompleta para la administración superior y uno de los factores que ocasionan este silencio es el temor a las repercusiones negativas por hablar o la idea de que de todas formas no se hará caso. Otro problema gira alrededor de la necesidad de respuesta de un empleado esto ocurre cuando los empleados necesitan una retroalimentación rápida de lo que han de hacer pero si la administración no ofrece una respuesta rápida esto suprimirá las comunicaciones futuras hacia arriba.

La última problemática en la comunicación se refiere a las distorsiones que es la alteración deliberada de un mensaje para alcanzar los objetivos personales de alguien. Esto pudiera suceder cuando se exagera los logros de algún empleado para que este obtenga un mayor reconocimiento o incrementos de sueldo pero esta distorsión en el mensaje roba al administrador una información correcta y la capacidad de tomar decisiones adecuadas y lo que es peor representa una conducta de falta de ética que puede destruir la confianza entre ambas partes. Una de las formas para mejorar esta comunicación ascendente es mediante preguntas pues se demuestra que hay interés en las opiniones, también escuchar al emisor pues esto contribuye a los receptores a entender tanto la idea como el mensaje que el emisor pretende transmitir.

Otro método útil para construir las comunicaciones hacia arriba es reunirse con pequeños grupos de empleados y permitir que los empleados hablen de los problemas, necesidades que interfieren con el desempeño lo cual mejora la actitud de los empleados y la rotación de personal se

reduce porque se resuelven las dudas. También una política de puertas abiertas permiten que los empleados se acerquen a su jefe y planteen cualquier asunto que les preocupe por eso no hay que tener temor a acercarse y pedir más información o plantear un problema porque este va a contribuir a la mejora de la organización. Todos estos aspectos pueden lograr que la comunicación que va desde el subordinado al superior sea eficaz de ahí que se tengan que llevar a cabo.

En toda empresa se lleva a cabo una comunicación que va desde el superior al subordinado que como vimos es la comunicación descendente y es tan importante como la ascendente que va del subordinado al superior es una interacción entre estas dos partes por lo cual podemos concluir que estos dos elementos deben estar dispuestas a expresar sus dudas y problemas que se les presenten también no deben abrumarse con tanta información más bien ser concretos y muy específicos en lo que se tenga que decir además un elemento muy importante es tener una escucha selectiva esto mejorara la comunicación entre superiores y subordinados y tendrá resultados favorables a la organización.

2.2.1.6 Otras formas de Comunicación

Las comunicaciones no siempre se pueden efectuar de la misma manera en todas las organizaciones ya sea por su estructura organizacional o porque no hay interacción de persona a persona, lo cual no permite que haya una comunicación ascendente o descendente por eso en esta sección hablaremos de la comunicación lateral un tipo de comunicación que atraviesa las líneas de mando jerárquico el ombudsman y el impacto de algunas formas de comunicación electrónica.

Hoy en día es muy necesario ahorrar tiempo y facilitar la coordinación de ahí que exista la comunicación lateral que es la comunicación que se lleva a cabo entre los empleados que están en el mismo nivel organizacional. Y esta suele usarse también porque la gente prefiere la informalidad de la comunicación lateral en vez de subir o bajar por las líneas de mando, y suele ser una de las más dominantes y preferida en las organizaciones. Pero para que haya una comunicación lateral debe haber empleados que contengan vínculos de comunicación con los de su departamento o con comunidades externas, estos harán posible una comunicación lateral, y este tipo de personas se les utiliza como puentes fronterizos ya que tienen la capacidad de reunir grandes cantidades de información que puedan filtrar o transferir a los demás sin tener que subir o bajar jerárquicamente. Pero no solo se puede dar esta comunicación a través de puentes fronterizos también puede ser a través de redes de trabajo, que es un grupo de gente que desarrolla y mantiene contacto para intercambiar información de manera informal. Por medio de estas redes los empleados pueden conocer cosas que tal vez no sepan sobre la organización, algún interés en particular o ampliar los intereses del empleado pero queda claro que los que tienen una red deben ser personas influyentes que conozcan la organización, o que tengan vínculos con las comunidades. Porque esta interferencia de información logra que los empleados ganen destreza y puedan desempeñar mejor su puesto.

El siguiente medio agregado a la comunicación es el ombudsman, este se crea con el fin de recibir y responder indagatorias, quejas, aclaraciones de policías, o alegatos por empleados que no se sienten cómodos de recurrir a canales más formales. Y toda esta información se maneja de manera confidencial. el propósito de este medio es investigar el asunto e

intervenir cuando sea necesario para corregir y lograr que el sistema no incurra en errores futuros. De esta forma se crea una alternativa de línea de mando y los empleados sentirán que sus problemas recibirán atención justa e imparcial. Otro medio muy importante que ha permitido que las personas se comuniquen incluso no estando presente las dos partes es la comunicación electrónica. Esta práctica ha impactado cada vez más, que se ha vuelto un requerimiento esencial en muchos trabajo, incluso para ocupar un puesto de trabajo.

Existen varios tipos de comunicación electrónica como por ejemplo el correo electrónico, blogs, el teletrabajo y las oficinas virtuales. Empecemos hablando del correo electrónico. El e-mail es un servicio que permite el intercambio de mensajes a través de sistemas de comunicación electrónicos.

El funcionamiento de este es similar al del *correo postal*. Ambos permiten enviar y recibir mensajes, que llegan a destino gracias a la existencia de una dirección. Una de las ventajas de utilizarlo en las empresas es que hay una facilidad y rapidez de envío, pero sus desventajas están en que no se tiene un contacto personal, o se pueden enviar mensajes violentos o usar iconos que puedan ser malentendidos.

Es por eso que muchas organizaciones formulan políticas de comunicación respecto a que asuntos son adecuados para los correos electrónicos y cuáles no esto para mantener bajo control las situaciones. Otro medio muy usado son los blogs que son diarios en línea, este diario suele ser personal aunque hay blog que son para una comunidad entera hechos con el fin de compartir intereses y expresar sentimientos que les son de interés a las personas. Este medio también suele traer problemas cuando los empleados no lo usan correctamente se pueden pasar leyendo información que no vale la pena, incluso los trabajadores tengan un blog donde distribuyan información

confidencial de la empresa y esto pudiera manchar la reputación de la compañía. Por eso se debe limitar el acceso que puedan tener los empleados a estos medios de comunicación. Pero también hay compañías que han encontrado muy beneficioso el uso de este medio para saber lo que conocen los clientes de ella. Los avances tecnológicos cada vez son mayores que incluso ya se ha sustituido espacio físico de oficinas y escritorio por unas oficinas virtuales permitiendo que muchas empresas trabajen desde sus casas, autos o en cualquier lugar que se encuentren sin embargo puede ser un riesgo porque los empleados necesitan de interacción social, de intercambiar ideas experiencia y no mantenerse todo el tiempo detrás de una computadora.

Del análisis de esta sección se desprende que la comunicación electrónica tiene sus beneficios pero también tiene sus desventajas mucho dependerá de la empresa fomentar estrategias para que estas se manejen dentro de su organización para que puedan tener éxito, queda claro que los medios electrónicos no podrían sustituir la interacción cara a cara como lo vimos con las oficinas electrónicas más bien debe ser un medio que facilite nuestras acciones en la organización de esta manera la empresa podrá tener éxito en sus comunicaciones.

2.2.1.7 Comunicación Informal y los Rumores

En algunas ocasiones nos comunicamos y no siempre es dentro de una organización. De esta manera surge la comunicación informal que es originaria de los comportamientos espontáneos informales de los miembros de una organización generados por la interacción de los miembros de una empresa. Este tipo de comunicación es usualmente conocida como chisme o información de pasillos ya que tiene la facilidad de moverse en cualquier dirección y saltar niveles de autoridad porque no está

sujeto a reglas o canales definidos previamente. Este tipo de comunicación tiene el propósito de satisfacer las necesidades personales y sociales de los miembros de un grupo de trabajo además puede lograr que no se de la monotonía, el aburrimiento y una de las más importantes es que sirve para comunicar información que no haya sido proporcionada por canales formales de comunicación. En esta sección aprenderemos acerca de la comunicación extraoficial y sus características, también hablaremos de los rumores, los tipos de rumores y como pueden ser controlados.

La comunicación informal también conocida como grapevine, es un sistema de comunicación informal. Y este término surgió en la guerra civil en estados unidos, cuando en las líneas telefónicas se colgaban flojas de árbol amanera de parra y como los mensajes que en ocasiones recibían eran confusos o erróneos se decía que procedían de la parra. Y hoy día este término grapevine se aplica a las organizaciones pues se da de manera informal entre los empleados.

La información extraoficial normalmente tiende a ser oral, pero también puede ser escrita y puede extenderse a través de la red electrónica, estos tipo de mensajes suelen distribuirse muy rápido de computadora en computadora lo que pudiera acelerar la información en un periodo muy corto. No obstante este tipo de comunicación no puede remplazar a la personal, porque no todos tienen computadora y porque muchos disfrutan de la interacción social que de la que se obtiene por la extraoficial. Para que la comunicación extraoficial se dé debe haber personas activas que informen a un grupo. Regularmente la tres cuartas partes de la información suele ser correcta sin embargo también puede ser incompleta, en general es verdad pero no es toda la verdad. Además la comunicación extraoficial es rápida, flexible y personal. De ahí que uno de los problemas de la

comunicación extraoficial sean los rumores. El rumor también conocido como comunicación extraoficial es un tipo de información que se transmite sin que se presente seguridad en los hechos, podría ser correcta pero en general es incorrecta y por ello se juzga indeseable. Los rumores suelen surgir en situaciones que son ambiguas o cuando representan una amenaza real o potencial. Por lo que existe una tendencia de que cambie conforme pasa de persona en persona, suele estar sujeta de filtraciones pues lo más común es que la gente elija del rumor los detalles que más le convenga. También es una comunicación muy rápida por lo que los administradores no pueden impedir la propagación de los rumores indeseables o noticias importantes que no deben de darse a conocer. Y estos suelen ser una amenaza cuando perjudican la actividad organizativa, cuando destruyen la confianza entre el personal de la empresa y los empleados y cuando afectan el ánimo y la productividad.

Existen diversos tipos de rumores. Algunos son históricos y explicativos, que intentan asignar significados a acontecimientos incompletos. Otros son más espontáneos y orientados a la acción, es decir, surgen sin mucho pensar y representan intentos para cambiar una situación. Los rumores tienen su lado negativo como los ya mencionados anteriormente, pero también tienen su lado positivo cuando los empleados especulan sobre los provechosos efectos de un nuevo producto. La existencia de una variedad de tipos de rumores recuerda a los miembros de una organización que los rumores no deben condenarse en forma universal ni siquiera porque algunas veces creen problemas. Más bien deben atenderse con firmeza y constancia, pero se debe saber qué y cuándo atacar, lo mejor es evitarlo eliminando sus causas. Ya que si se desea eliminar los rumores se tendrá que eliminar toda la comunicación extraoficial. Y es

como querer tratar de tirar un teclado solo por una palabra mal escrita lo mejor es combatirlo y no exterminarlo. En conclusión la comunicación influye favorablemente como desfavorablemente por los que es difícil determinar sus consecuencias. Pero sin duda sus efectos varían entre grupos de trabajo y organizaciones. algo que determinara si existan rumores o no va a ser comunicación que mantenga la empresa con los empleado eso influirá a que los trabajadores estén en un ambiente libre de rumores.

2.2.1.8 Barreras de la Comunicación

En el proceso de la comunicación que se da cuando el receptor recibe el mensaje, pero a veces se da un esfuerzo genuino para decodificarlo (comprenderlo) debido a que existen numerosas interferencias que pueden limitar su compresión. Esas interferencias se le conocen como barreras de la comunicación que es todo lo que impide o reduce la posibilidad, la precisión o la fidelidad de la comunicación. Estos actúan como ruidos y pueden surgir en el entorno físico como por ejemplo los ruidos de una radio que estorba una conversación telefónica. El ruido puede evitar totalmente una comunicación, filtrar y eliminar parte de ella y darle un significado incorrecto. Analizaremos 3 tipos de barreras que pueden impedir una comunicación eficaz estas son las personales propias de nuestra persona, las físicas que están en nuestro entorno y las semánticas correspondientes a los símbolos por los cuales nos comunicamos. Las barreras personales son interferencias originadas en emociones, valores y limitaciones. Surgen de y los malos hábitos de escucha y son el tipo más común de obstáculos en el trabajo. También pueden ser causados por diferencias de educación raza, sexo o estatus socioeconómico y otros factores. Las barreras personales son un hecho común en las situaciones de trabajo por ejemplo: la repetición innecesaria de palabras como “este” o “tú sabes “este

tipo de palabras no suelen decir mucho al receptor y suelen ser reflejo de un vocabulario pobre. Las barreras personales también suelen estar sintonizadas con la distancia psicológica es decir el sentimiento de estar emocionalmente separado de la gente que es similar a la distancia física real por ejemplo se pudiera dar el caso que en una empresa un supervisor le hable con desprecio a un trabajador el cual resiente el trato, y el resentimiento del trabajador los separa. Y se suele actuar así porque nuestras emociones actúan como filtros sensibles en todas nuestras comunicaciones ven y escuchan lo que estamos emocionalmente sintonizados para ver y escuchar. Así la comunicación está guiada por nuestras expectativas. Y cuando si el emisor o receptor no mezclan sus sentimientos su comunicación puede ser más eficaz.

En otro tipo de barreras son las físicas, que son las interferencias de la comunicación que se originan en el entorno es decir en el ambiente como por ejemplo un ruido intenso o distractor. Otras barreras físicas incluyen las distancias entre la gente, paredes alrededor del cubículo de un empleado, la estática que interfiere con los radios o el ruido de un tren que este cerca de una empresa. Por eso en mi opinión todas las empresas deben buscar un lugar de establecimiento que no tenga un entorno ruidoso que pueda distraer a los empleados, una vez dentro de la empresa hacer accesible a los supervisores no teniéndolos en lugares donde puedan distraerse los empleados y puedan acceder a ellos para resolver sus problemas, el uso de cubículos puede ser favorable pero si estos necesitan interactuar constantemente pues no hacerlos tan enormes que no puedan entenderse u oírse. Otro tipo de barreras son las semánticas y surgen de interpretaciones erróneas de los símbolos. La expresión oral es la forma más común e importante de la comunicación humana, sin embargo

las palabras con frecuencia poseen varios significados diferentes que conducen a varias interpretaciones. Por eso es otra barrera ya que en ocasiones se opta por un significado erróneo y es ahí donde surgen los malentendidos.

La semántica presenta un desafío cuando una gente de otra cultura trata de comunicarse entre sí, cuando esto se da dentro de una organización ambas partes deben aprender el significado literal de las palabras del otro lenguaje y la forma en que se usan ya la manera como se pronuncian, volumen y gestos o simplemente la persona que emitirá el mensaje cerciorarse que lo que su receptor recibió fue un mensaje claro y correcto al mensaje que este le envió así no podrán surgir malentendidos. Nosotros como humanos solemos interpretar un símbolo en base a nuestros supuestos y aquí es donde utilizamos nuestra inferencia sin embargo nuestras inferencias pueden indicar una señal errónea por lo tanto debemos estar conscientes de ellas y evaluarlas con cuidado siempre y cuando surjan dudas buscar más información de esta manera no existirá la posibilidad de esta barrera. Hasta ahora hemos observado como las barreras dañan el intercambio de comunicación, pero a continuación analicemos cuales de estas barreras ejercen un impacto mayor en el proceso bidireccional. Las barreras suelen ser un obstáculo para el desarrollo, la transmisión del mensaje así como su decodificación y aceptación mientras que las barreras físicas como el ruido afectan la transmisión, y recepción de mensajes, mientras que las barreras semánticas y diversos símbolos de comunicación crean problemas con las etapas de codificación, decodificación y aceptación ya que si no se tiene una buena comprensión del mensaje este no puede ser entendido y mucho menos aceptarse.

2.2.1.9 Recomendaciones para una Comunicación Eficaz en la Organización

- El presidente o gerente debe comprometerse en la filosofía y el comportamiento, con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización.
- Asociar las acciones con las palabras.
- Comprometerse con la comunicación de dos vías (descendente y ascendente).
- Énfasis en la comunicación cara a cara.
- Mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización.
- Dar confianza y valor a los empleados para comunicar malas noticias.
- Diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o empleado necesita.
- Luchar porque la información fluya continuamente.

2.2.2. Toma de Decisiones

La toma de decisiones es un proceso que se requiere en cualquier actividad, en cualquier situación, desde las más simples hasta las más complejas. En verdad, la vida consiste en una serie de decisiones y cada una es diferente a las otras, pues la experiencia es diferente. La toma de decisiones implica que se puede hacer que las cosas sucedan, en vez de dejar que simplemente ocurran.

El proceso de la toma de decisiones comprende una serie de pasos.

- En primer lugar, es necesario investigar para explorar los problemas: se examinan los datos en busca de condiciones que puedan identificar los problemas u oportunidades.

- En segundo lugar, el análisis de problemas u oportunidades requiere un diseño para generar soluciones factibles, pensando y buscando tantas alternativas como sea posible.
- En tercer lugar, después de analizar cuidadosamente cada alternativa, es necesario seleccionar la alternativa a escoger, para luego proceder a la implementación de la decisión.
- En cuarto lugar, es necesario evaluar los resultados obtenidos con la decisión tomada, para ver si ésta fue o no acertada; si el resultado no es el que se esperaba, será necesario iniciar un nuevo proceso para una nueva decisión.

Según Oskar Morgenstern se pueden considerar cuatro dimensiones de las clases de decisiones que se pueden tomar: a). El nivel del conocimiento de los resultados; b). El nivel de la programabilidad; c). Los criterios para la toma de decisiones; y, d). El nivel de impacto de la decisión.

a) *Conocimiento de los Resultados:*

Una consecuencia o resultado define lo que ocurrirá si se elige una alternativa o un curso de acción en particular. La toma de decisiones puede estar basada en resultados o consecuencias que pueden conocerse con certeza; consecuencias que se conocen con una probabilidad de ocurrencia (riesgo); y, consecuencias desconocidas o con probabilidades muy inciertas (incertidumbre).

Si el estado de resultados es de certeza, el conocimiento es completo y exacto de lo que produce cada alternativa. Si el estado de resultados es de riesgo, se puede identificar la posibilidad de múltiples resultados para cada alternativa. Si el estado de resultados es de incertidumbre, se pueden identificar múltiples consecuencias para cada alternativa, pero no conocer la probabilidad asociada a cada resultado.

b) *El nivel de Programabilidad:*

Las decisiones pueden ser programadas o no programadas. Las decisiones programadas se basan en un conjunto de reglas o

procedimientos de decisión, e implican la toma de decisiones bajo certeza, en razón de que todos los resultados o consecuencias son conocidos de antemano. Las decisiones no programadas no tienen reglas o procedimientos pre establecido: los cambios de las condiciones son tales que no se pueden formular reglas de decisión.

c) *Los Criterios para la Toma de Decisiones:*

Un modelo de toma de decisiones que describa la manera cómo se pueden tomar las decisiones puede ser un modelo normativo o descriptivo. Por ejemplo, el modelo económico clásico es un modelo normativo, porque asume la completa racionalidad del que toma la decisión, con información completa sobre las alternativas y la optimización del valor esperado como meta.

En cambio, un modelo descriptivo de toma de decisiones que describa o explique el comportamiento humano en el momento de la decisión, reduce la exploración de alternativas, y la decisión se hará en base a la primera que satisfaga todas las restricciones del problema, en lugar de continuar la búsqueda que localice la alternativa óptima.

d) *El nivel de impacto de la decisión:*

La toma de decisiones organizacionales puede darse: o por la reducción de conflictos y por atención secuencial de las metas; o por la elusión de la incertidumbre, buscando evitar el riesgo y la incertidumbre; o por el método de la búsqueda de problemas en el que la búsqueda de soluciones es estimulada por los problemas; o por el aprendizaje organizacional, en el que el sistema de información es un factor de reconciliación del nivel de ejecución y el nivel de aspiración; o por la toma de decisiones por el método incremental que es una variación del concepto de satisfacción en el que la toma de decisiones se reduce a pequeños cambios en las políticas y procedimientos existentes.

Una técnica para tomar decisiones en situaciones de conflicto, es la teoría de los juegos, conocida también como la teoría de las situaciones sociales. En esencia es una técnica basada en la construcción de una

matriz formal que permite comprender el conflicto y sus problemas y fue planteada por John Von Neumann. La teoría de los juegos se formalizó antes y durante la guerra fría debido a su aplicación a la estrategia militar, y utiliza modelos matemáticos para estudiar el comportamiento de los jugadores y el conjunto de movimientos o estrategias disponibles para llevar a cabo procesos de decisión.

Es necesario tener en cuenta que las decisiones se toman, a veces, bajo *presión psicológica*, pues la tensión a partir del conflicto en la toma de decisión, puede conducir a procesos de estrés, sobre todo en el caso en que todos los cursos de acción parezcan tener consecuencias indeseables, provocando aprensión, duda, vacilación y angustia en la toma de decisión.

Las tensiones son provocadas atendiendo a varios patrones de confrontación, que consisten, básicamente, en formular las siguientes preguntas: ¿Son serios los riesgos si no hay cambios? ¿Son serios los riesgos si el cambio tiene lugar? ¿Es real la esperanza de una mejor solución? ¿Hay suficiente tiempo para investigar y reflexionar?

Si no es posible encontrar una solución mejor, o si en el proceso de toma de decisión se considera que el riesgo de posponer una decisión es bajo, se escogerá la dilación.

2.2.2.1 Proceso en la Toma de Decisiones

La toma de decisiones en una organización invade cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control. Las funciones administrativas dentro de la organización al tomar decisiones:

Planeación: Selección de misiones y objetivos así como de las acciones para cumplirlas. Esto implica “Toma de decisión”.

¿Cuáles son los objetivos de la organización, a largo plazo?

¿Qué estrategias son mejores para lograr este objetivo?

¿Cuáles deben ser los objetivos a corto plazo?

¿Cuán altas deben ser las metas individuales?

Organización: Establecimiento de la estructura que desempeñan los individuos dentro de la organización.

¿Cuánta centralización debe existir en la organización?

¿Cómo deben diseñarse los puestos?

¿Quién está mejor calificado para ocupar un puesto vacante?

¿Cuándo debe una organización instrumentar una estructura diferente?

Dirección: Esta función requiere que los administradores influyan en los individuos para el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

¿Cómo manejo a un grupo de trabajadores que parecen tener una motivación baja?

¿Cuál es el estilo de liderazgo más eficaz para una situación dada?

¿Cómo afectará un cambio específico a la productividad del trabajador?

¿Cuándo es adecuado estimular el conflicto?

Control: Es la medición y corrección del desempeño individual y organizacional de manera tal que se puedan lograr los planes.

¿Qué actividades en la organización necesitan ser controladas?

¿Cómo deben controlarse estas actividades?

¿Cuándo es significativa una desviación en el desempeño?

¿Cuándo la organización está desempeñándose de manera efectiva?

2.2.2.2 Racionalidad de la Toma de Decisiones

Análisis que requiere de una meta y una comprensión clara de las alternativas mediante las que se puede alcanzar una meta, un análisis y evaluación de las alternativas en término de la meta deseada, la información necesaria y el deseo de optimizar.

¿A qué nos referimos cuándo hablamos de la racionalidad en la toma de decisiones? Cuando un administrador se enfrenta a una toma de decisión, además de comprender la situación que se presenta, debe tener la capacidad de analizar, evaluar, reunir alternativas, considerar las variables, es decir, aplicar estas técnicas para encontrar soluciones razonables; podemos decir entonces, que se trata de una toma de decisión basada en la racionalidad.

2.2.2.3 Racionalidad Limitada o Circunscrita de la Toma de Decisiones

Acción racional limitada debido a la falta de información, de tiempo o de la capacidad para analizar alternativas a la luz de las metas buscadas; metas confusas; la tendencia humana a no correr riesgos al tomar una decisión. Hebert Simon, ha llamado a esto satisfacción suficiente, es decir, escoger un curso de acción que sea satisfactorio o lo bastante bueno, dadas las circunstancias. Aunque muchas decisiones administrativas se toman con el deseo de salir adelante en una forma tan segura como sea posible, la mayoría de los administradores intentan tomar las mejores decisiones que puedan, dentro de los límites de la racionalidad y de acuerdo con el tamaño y la naturaleza de los riesgos implícitos. Proceso racional de toma de decisiones. De los procesos existentes para la toma de decisiones, este es catalogado como "el proceso ideal".

En su desarrollo, el administrador debe:

1.- Determinar la necesidad de una decisión

El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de que se necesita tomar una decisión. Ese reconocimiento lo genera la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento.

2.- Identificar los criterios de decisión

Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma. Vamos a considerar un ejemplo: " Una persona piensa adquirir un automóvil. Los criterios de decisión de un comprador típico serán: precio, modelo, dos o más puertas, tamaño, nacional o importado, equipo opcional, color, etc. Estos criterios reflejan lo que el comprador piensa que es relevante. Existen personas para quienes es irrelevante que sea nuevo o usado; lo importante es que cumpla sus expectativas de marca, tamaño, imagen, etc., y que se encuentre dentro del presupuesto del que disponen. Para el otro comprador lo realmente importante es que sea nuevo, despreciando el tamaño, marca, prestigio, etc."

3.- Asignar peso a los criterios

Los criterios enumerados en el paso previo no tienen igual importancia. Es necesario ponderar cada uno de ellos y priorizar su importancia en la decisión. Cuando el comprador del automóvil se pone a ponderar los criterios, da prioridad a los que por su importancia condicionan completamente la decisión: precio y tamaño. Si el vehículo elegido tiene los demás criterios (color, puertas, equipo opcional, etc.), pero sobrepasa el importe de lo que dispone para su adquisición, o es de menor tamaño al que precisa, entonces nos encontramos con que los demás criterios son secundarios en base a otros de importancia trascendental.

4.- Desarrollar todas las alternativas

Desplegar las alternativas. La persona que debe tomar una decisión tiene que elaborar una lista de todas las alternativas disponibles para la solución de un determinado problema.

5.- Evaluar las alternativas

La evaluación de cada alternativa se hace analizándola con respecto al criterio ponderado. Una vez identificadas las alternativas, el tomador de decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas.

6.- Seleccionar la mejor alternativa

Una vez seleccionada la mejor alternativa se llegó al final del proceso de toma de decisiones. En el proceso racional, esta selección es bastante simple. El tomador de decisiones sólo tiene que escoger la alternativa que tuvo la calificación más alta en el paso número cinco. El paso seis tiene varios supuestos, es importante entenderlos para poder determinar la exactitud con que este proceso describe el proceso real de toma de decisiones administrativas en las organizaciones.

El tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico a la hora de tomarlas. Tiene que tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta.

Vamos a analizar la toma de decisiones de una forma totalmente racional:

- *Orientada a un objetivo.*- Cuando se deben tomar decisiones, no deben existir conflictos acerca del objetivo final. El lograr los fines es lo que motiva que tengamos que decidir la solución que más se ajusta a las necesidades concretas.
- *Todas las opciones son conocidas.*- El tomador de decisiones tiene que conocer las posibles consecuencias de su determinación. Así mismo tiene claros todos los criterios y puede enumerar todas las alternativas posibles.
- *Las preferencias son claras.*- Se supone que se pueden asignar valores numéricos y establecer un orden de preferencia para todos los criterios y alternativas posibles.

2.2.2.4 El Proceso Creativo en la Toma de Decisiones

El proceso creativo no suele ser simple ni lineal. Por lo general se compone, en cambio, de cuatro fases sobrepuertas e ínter actuantes entre sí:

- a. Exploración inconsciente.
- b. Intuición.
- c. Discernimiento y
- d. Formulación lógica

La primera fase, exploración inconsciente, es difícil de explicar en razón de que ocurre fuera de los límites de la conciencia. Usualmente implica la abstracción de un problema, cuya determinación mental es probable que sea muy vaga. Sin embargo, los administradores que trabajan bajo intensas presiones de tiempo suelen tomar decisiones prematuras antes que ocuparse detenidamente de problemas ambiguos y escasamente definidos.

La segunda fase, intuición, sirve de enlace entre el inconsciente y la conciencia. Esta etapa puede implicar una combinación de factores aparentemente contradictorios a primera vista. En los años veinte, por ejemplo, Donaldson Brown y Alfred Sloan, de General Motors, concibieron la idea de una estructura divisional descentralizada con control centralizado, conceptos que parecerían oponerse entre sí. No obstante, esta idea cobra sentido si se toman en cuenta los principios subyacentes:

- a. Responsabilizar las operaciones al gerente general de cada división.
- b. Mantener en las oficinas generales de la compañía el control centralizado de ciertas funciones.

Fue necesaria la intuición de dos grandes líderes empresariales para constatar la posibilidad de interacción entre estos dos principios en el proceso administrativo. La intuición precisa de tiempo para funcionar. Supone para los individuos la detección de nuevas combinaciones y la integración de conceptos e ideas diversos. Para ello es necesario profundizar en el análisis de un problema. El pensamiento intuitivo puede inducirse mediante técnicas como la lluvia de ideas y la sinéctica, que se expondrán más adelante. El discernimiento, tercera fase del proceso creativo, es resultado sobre todo del trabajo intenso. Para desarrollar un producto útil, un nuevo servicio o un nuevo proceso, por ejemplo, son necesarias muchas ideas.

Lo interesante del asunto es que el discernimiento puede resultar de la concentración de ideas en cuestiones distintas al problema de que se trate. Además, la aparición de nuevos discernimientos puede ser momentánea, de manera que los administradores efectivos acostumbran tener siempre a la mano lápiz y papel para tomar nota de sus ideas creativas. La última fase del proceso creativo es la formulación o verificación lógica. El discernimiento debe someterse a la prueba de la lógica o de la experimentación. Esto se logra mediante la persistente reflexión en una idea o pidiendo críticas a los demás. La idea de la descentralización de Brown y Sloan, por ejemplo, tuvo que probarse en la realidad organizacional.

2.2.2.5 Etapas de la Toma de Decisión

- Identificación y diagnóstico del problema.
- Generación de soluciones alternativas.
- Selección de la mejor alternativa.
- Evaluación de alternativas.
- Evaluación de la decisión.
- Implementación de la decisión.

Identificación y diagnóstico del problema:

Reconocemos en la fase inicial el problema que deseamos solucionar, teniendo en cuenta el estado actual con respecto al estado deseado. Una vez que el problema es identificado se debe realizar el diagnóstico y luego de esto podremos desarrollar las medidas correctivas.

Generación de soluciones alternativas:

La solución de los problemas puede lograrse por varios caminos y no sólo seleccionar entre dos alternativas, se pueden formular hipótesis ya que con la alternativa hay incertidumbres.

Evaluación de alternativas:

La tercera etapa implica la determinación del valor o la adecuación de las alternativas que se generaron. ¿Cuál solución será la mejor?

Los gerentes deben considerar distintos tipos de consecuencia. Por supuesto que deben intentar predecir los efectos sobre las medidas financieras u otras medidas de desarrollo. Pero también existen otras consecuencias menos definidas que hay que atender. Las decisiones establecen un precedente y hay que determinar si este será una ayuda o un obstáculo en el futuro.

Por supuesto, no es posible predecir los resultados con toda precisión. Entonces pueden generar planes de contingencia, esto es, curso alternativo de acción que se pueden implantar con base en el desarrollo de los acontecimientos.

Selección de la mejor alternativa:

Cuando el administrador ha considerado las posibles consecuencias de sus opciones, ya está en condiciones de tomar la decisión. Debe considerar tres términos muy importantes. Estos son: maximizar, satisfacer y optimizar.

Maximizar: es tomar la mejor decisión posible.

Satisfacer: es la elección de la primera opción que sea mínimamente aceptable o adecuada, y de esta forma se satisface una meta o criterio buscado.

Optimizar: Es el mejor equilibrio posible entre distintas metas.

Implementación de la decisión:

El proceso no finaliza cuando la decisión se toma; esta debe ser implementada. Bien puede ser que quienes participen en la elección de una decisión sean quienes procedan a implementarla, como en otras ocasiones delegan dicha responsabilidad en otras personas. Debe existir la comprensión total sobre la elección de la toma de decisión en sí, las razones que la motivan y sobre todo debe existir el compromiso de su implementación exitosa. Para tal fin, las personas que participan en esta fase del proceso, deberían estar involucradas desde las primeras etapas que anteriormente hemos mencionado.

A continuación citaremos los pasos que los gerentes deben considerar durante la planeación de su ejecución:

- Determinar cómo se verán las cosas una vez que la decisión esté funcionando completamente.
- Orden cronológico (de ser posible con un diagrama de flujo) de los pasos para lograr una decisión totalmente operativa.
- Considerar recursos disponibles y actividades necesarias para poner cada paso en práctica.
- Considerar el tiempo que tomará cada una de las etapas.
- Asignación de responsabilidades a personas específicas para cada etapa.

Podemos estar seguros de que cuando una toma de decisión es tomada, ésta probablemente generará ciertos problemas durante su ejecución, por lo tanto los gerentes deben dedicar el tiempo suficiente al reconocimiento de los inconvenientes que se pueden presentar así como también ver la oportunidad potencial que se pueden representar. De esta manera, podríamos decir que es fundamental que los gerentes se pregunten:

¿Qué problemas podría causar esta acción, y qué podríamos hacer para impedirlo?

¿Qué beneficios u oportunidades no intencionales podrían surgir?

¿Cómo podremos asegurarnos de que sucedan?

¿Cómo podemos estar preparados para actuar cuando se presenten las oportunidades?

Evaluación de la decisión:

“Evaluar la decisión”, forma parte de la etapa final de este proceso. Se recopila toda la información que nos indique la forma como funciona una decisión, es decir, es un proceso de retroalimentación que podría ser positiva o negativa. Si la retroalimentación es positiva, pues entonces nos indica que podemos continuar sin problemas y que incluso se podría aplicar la misma decisión a otras áreas de la organización. Si por el contrario, la retroalimentación es negativa, podría ser que: 1) tal vez la implementación requiera de más tiempo, recursos, esfuerzos o pensamiento o 2) nos puede indicar que la decisión fue equivocada, para lo cual debemos volver al principio del proceso (re)definición del problema. Si esto ocurriera, sin duda tendríamos más información y probablemente sugerencias que nos ayudarían a evitar los errores cometidos en el primer intento.

2.2.2.6 Barreras para la Toma de Decisiones Efectivas

La vigilancia y la ejecución completa del proceso de toma de decisiones de seis etapas constituyen la excepción y no la regla en la toma de decisiones gerencial.

Sin embargo, de acuerdo con las investigaciones, cuando los gerentes utilizan esos procesos racionales, sus decisiones resultan mejores. Los gerentes que se aseguran de participar en esos procesos son más efectivos.

¿Por qué la gente no participa automáticamente en esos procesos racionales? Resulta más sencillo descuidarlos o ejecutarlos en forma inadecuada. Quizás el problema no se haya definido bien, o las metas no se hayan identificado con precisión. Quizás no se generen suficientes soluciones, o quizás se les evalúe en forma incompleta. Es posible que se haga una elección que satisfaga y no que maximice. La implementación pudo ser planeada o ejecutada, o quizás, el monitoreo fue inadecuado o inexistente. Además de que las decisiones son influidas por prejuicios psicológicos, presiones de tiempo y realidades sociales.

Prejuicios psicológicos:

A veces los encargados de tomar decisiones están muy lejos de ser objetivos en la forma que recopilan, evalúan y aplican la información para elegir. Las personas tienen prejuicios que interfieren con una racionalidad objetiva. Los ejemplos que siguen representan solamente unos cuantos de los muchos prejuicios subjetivos que se han documentado.

Ilusión de control:

Es creer que uno puede influir en las situaciones aunque no se tenga control sobre lo que va a ocurrir. Muchas personas apuestan pues consideran que tienen la habilidad para vencer las posibilidades, aún cuando la mayoría no pueda hacerlo. Cuando se habla de negocios, confiar de manera excesiva puede resultar en un fracaso para la organización, ya que quienes toman las decisiones ignoran los riesgos y por lo tanto fracasan en la evaluación objetiva de las probabilidades de éxito.

Los efectos de perspectiva:

Se refieren a la manera en que se formulan o perciben los problemas o las alternativas de decisión y a la manera en que estas influencias subjetivas pueden imponerse.

En la toma de decisión no se debe desestimar el futuro. Cuando por ejemplo hablamos sobre una toma de decisión relacionada a los costos de una organización, al evaluar las alternativas, no se debe dar más importancia a los costos y beneficios a corto plazo que a los de largo plazo, puesto que el considerar únicamente los de corto plazo podría influir para dejar de lado aquellas variables de largo plazo, lo que también podría resultar en situaciones negativas para la organización.

Precisamente la desestimación del futuro es, en parte, la explicación de los déficits presupuestarios gubernamentales, la destrucción ambiental y la infraestructura urbana decadente.

Muy por el contrario, de las organizaciones que dan gran valor a las consideraciones de largo plazo para la toma de decisiones, podemos citar a los japoneses quienes son reconocidos por el éxito de sus organizaciones.

2.2.2.7 Cualidades Personales para la Toma de Decisiones

Sin lugar a dudas existen ciertas cualidades que hacen que los tomadores de decisión sean buenos o malos.

Cuatro son las cualidades que tienen mayor importancia a la hora de analizar al tomador de decisiones:

- Experiencia.
- Buen juicio.
- Creatividad y
- Habilidades cuantitativas.

Otras cualidades podrán ser relevantes, pero estas cuatro conforman los requisitos fundamentales.

Experiencia:

Es lógico suponer que la habilidad de un mando para tomar decisiones crece con la experiencia. El concepto de veteranía en una organización con aquellos individuos que tienen el mayor tiempo de servicio, se funda en el valor de la experiencia y por lo tanto reciben un mayor salario. Cuando se selecciona a un candidato para algún puesto de la organización, la experiencia es un capítulo de gran importancia a la hora de la decisión. Los éxitos o errores pasados conforman la base para la acción futura, se supone que los errores previos son potencial de menores errores futuros. Los éxitos logrados en épocas anteriores serán repetidos. Suponemos.

Una experiencia de 10 años, supone una mayor amplitud de respuesta que puede tener una persona con una experiencia de 5 años. Pero cuidado que la experiencia de 10 años no sea la de uno, repetida diez veces. La experiencia tiene un importantísimo papel en la toma de decisiones. Cuando un mando se enfrenta a un problema, recurre a su experiencia para poder resolverlo de una forma que sabe los solucionó con anterioridad.

Para situaciones mal estructuradas o nuevas, la experiencia puede acarrear ventajas y desventajas. La principal desventaja es que las lecciones de experiencia puedan ser inadecuadas por completo para el nuevo problema, resultando una decisión errónea. Pero también puede ser una gran ventaja, pues da elementos para diferenciar entre situaciones bien o mal estructuradas.

Buen juicio:

Se utiliza el término juicio para referirnos a la habilidad de evaluar información de forma inteligente. Está constituido por el sentido común, la madurez, la habilidad de razonamiento y la experiencia del tomador de decisiones. Por lo tanto se supone que el juicio mejora con la edad y la experiencia. El buen juicio se demuestra a través de ciertas habilidades para percibir información importante, sopesar su importancia y evaluarla.

El juicio es más valioso en el manejo de problemas mal estructurados o nuevos, porque precisamente de ese juicio el tomador de decisiones sacará determinaciones y aplicará criterios para entender el problema y simplificarlo, sin distorsionarlo con la realidad.

Un juicio se desarrolla de la siguiente manera: basado en la información disponible y en su propia experiencia anterior, el tomador de decisiones establece parámetros conformados por: los hechos, las opiniones y el conocimiento en general.

Creatividad:

La creatividad designa la habilidad del tomador de decisiones para combinar o asociar ideas de manera única, para lograr un resultado nuevo y útil. El tomador de decisiones creativo es capaz de captar y entender el problema de manera más amplia, aún de ver las consecuencias que otros pasan por alto. Sin embargo el mayor valor de la creatividad está en el desarrollo de alternativas. Son creativos y pueden generar suficientes ideas para encontrar el camino más corto y efectivo al problema.

Habilidades cuantitativas:

Esta es la habilidad de emplear técnicas presentadas como métodos cuantitativos o investigación de operaciones, como pueden ser: la programación lineal, teoría de líneas de espera y modelos de inventarios. Estas herramientas ayudan a los mandos a tomar decisiones efectivas. Pero es muy importante no olvidar que las habilidades cuantitativas no deben, ni pueden reemplazar al buen juicio en el proceso de toma de decisiones.

2.2.2.8 Ingredientes de la Decisión

El arte de tomar decisiones está basado en cinco ingredientes básicos:

a) *Información:*

Estas se recogen tanto para los aspectos que están a favor como en contra del problema, con el fin de definir sus limitaciones.

Sin embargo si la información no puede obtenerse, la decisión entonces debe basarse en los datos disponibles, los cuales caen en la categoría de información general.

b) *Conocimientos:*

Si quien toma la decisión tiene conocimientos, ya sea de las circunstancias que rodean el problema o de una situación similar, entonces estos pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable. En caso de carecer de conocimientos, es necesario buscar consejo en quienes están informados.

c) *Experiencia:*

Cuando un individuo soluciona un problema en forma particular, ya sea con resultados buenos o malos, esta experiencia le proporciona información para la solución del próximo problema similar.

Si ha encontrado una solución aceptable, con mayor razón tenderá a repetirla cuando surja un problema parecido. Si carecemos de experiencia entonces tendremos que experimentar; pero sólo en el caso en que las consecuencias de un mal experimento no sean desastrosas. Por lo tanto, los problemas más importantes no pueden solucionarse con experimentos.

d) *Análisis:*

No puede hablarse de un método en particular para analizar un problema, debe existir un complemento, pero no un reemplazo de los otros ingredientes. En ausencia de un método para analizar matemáticamente un problema es posible estudiarlo con otros métodos diferentes. Si estos otros métodos también fallan, entonces debe confiarse en la intuición. Algunas personas se ríen de la intuición, pero si los otros ingredientes de la toma de decisiones no señalan un camino que tomar, entonces ésta es la única opción disponible.

e) *Juicio:*

El juicio es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar el curso de acción apropiado. No existen substitutos para el buen juicio.

2.2.2.9 Importancia de la Toma de Decisiones

Es importante porque mediante el empleo de un buen juicio, la Toma de Decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones. También es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia.

En la Toma de Decisiones, considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. Dicho pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones.

Uno de los enfoques más competitivos de investigación y análisis para la toma de las decisiones es la investigación de operaciones. Puesto que esta es una herramienta importante para la administración de la producción y las operaciones.

La toma de decisiones, se considera como parte importante del proceso de planeación cuando ya se conoce una oportunidad y una meta, el núcleo de la planeación es realmente el proceso de decisión, por lo tanto dentro de este contexto el proceso que conduce a tomar una decisión se podría visualizar de la siguiente manera:

- a. Elaboración de premisas.
- b. Identificación de alternativas.
- c. Evaluación alternativa en términos de la meta deseada.
- d. Elección de una alternativa, es decir, tomar una decisión.

2.2.2.10 Pasos en el Proceso de la Toma de Decisiones

a. Determinar la necesidad de una decisión:

El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de la necesidad de tomar una decisión, el mismo lo genera un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento.

b. Identificar los criterios de decisión:

Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma. Vamos a considerar un ejemplo.

“Una persona piensa adquirir un automóvil, los criterios de decisión de un comprador típico serán: precio, modelo, dos o más puertas, tamaño nacional o importado, equipo opcional, color, etc. Estos criterios reflejan lo que el comprador piensa que es relevante. Existen personas para quienes es irrelevante que sea nuevo o usado; lo importante es que cumpla sus expectativas de marca, tamaño, imagen, etc., y se encuentre dentro del presupuesto del que disponen. Para el otro comprador lo realmente importante es que sea nuevo, despreciando el tamaño, marca, prestigio, etc”.

c. Asignar peso a los criterios:

Los criterios enumerados en el paso previo no tienen mayor importancia. Es necesario ponderar cada uno de ellos y priorizar su importancia en la decisión. Cuando el comprador del automóvil se pone a ponderar los criterios, da prioridad a lo que por su importancia condiciona completamente la decisión: precio y tamaño. Si el vehículo elegido tiene los demás criterios (color, puerta, equipo opcional, etc.), pero rebasa el importe de lo que dispone para su adquisición o es de menor tamaño al que se precisa por el uso que se le va a dar, entonces nos encontramos con que los demás criterios son relevantes en base a otros de importancia trascendental.

d. Desarrollar todas las alternativas:

Es la base de la toma de decisiones y no es más que desplegar las alternativas. El tomador de la decisión tiene que confeccionar una lista de todas las alternativas posibles y que podrían utilizarse para resolver el problema.

e. Evaluar las alternativas:

Una vez identificadas las alternativas, el tomador de las decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas. La evaluación de cada alternativa se efectúa analizándola con respecto al criterio ponderado.

f. Seleccionar la mejor alternativa (Toma de decisiones):

Una vez seleccionada la mejor alternativa se llega al final del proceso de la toma de decisiones, en el proceso racional. Esta selección es bastante simple. El tomador de decisiones sólo tiene que escoger la alternativa que tuvo la calificación más alta en el paso número cinco. El ejemplo nos daría como resultado la compra de un auto Mercedes, con mínimas diferencias con otras marcas.

El tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico a la hora de tomarlas, tiene que tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquellas alternativas que maximizarán la meta.

2.2.2.11 Tipos de Decisiones

Las decisiones, pueden estar divididas en dos categorías:

a) Decisión Programada:

Son programadas en la medida que son repetitivas y rutinarias, así mismo en la medida que se ha desarrollado un método definitivo para poder manejarlas. Al estar el problema bien estructurado, el mando no tiene necesidad de pasar por el trabajo y gasto de realizar un proceso completo de decisión.

Estas decisiones programadas cuentan con unas guías o procedimientos (pasos secuenciales para resolver un problema), unas reglas que garanticen consistencias en las disciplinas y con un alto nivel de justicia, aparte de una política, que son las directrices para canalizar el pensamiento del mando en una dirección concreta.

b) Decisión no Programada:

“La reestructuración de una organización” o “cerrar una división no rentable”, son ejemplos de decisiones no programadas. También “la creación de una estrategia de mercado para un nuevo producto”.

2.3. SISTEMA DE HIPÓTESIS

2.3.1. Hipótesis General

La comunicación organizacional incide de manera significativa en la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Huando, provincia de Huancavelica para el año 2014.

2.3.2. Hipótesis Específicas

- La comunicación organizacional en su dimensión informativa incide de manera significativa en la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Huando, provincia de Huancavelica.
- La comunicación organizacional en su dimensión afectiva-colaborativa incide de manera significativa en la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Huando, provincia de Huancavelica.
- La comunicación organizacional en su dimensión estratégica incide de manera significativa en la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Huando, provincia de Huancavelica.

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **Atención:** Es la capacidad de aplicar voluntariamente el entendimiento a un objetivo, tenerlo en cuenta o en consideración.
- **Calidad:** Es el nivel de excelencia que la empresa o negocio ha logrado alcanzar para satisfacer a su clientela. Representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad. Característica que se atribuye a todas aquellas cosas que representan excelencia, eficacia y efectividad.
- **Calidad total:** Se incluye la satisfacción del cliente y se aplica tanto al producto como a la organización. La calidad total pretende, teniendo como idea final la satisfacción del cliente, obtener beneficios para todos los miembros de la empresa. Por tanto, no sólo se pretende fabricar un producto con el objetivo de venderlo, sino que abarca otros aspectos tales como mejoras en las condiciones de trabajo y en la formación del personal.
- **Capacitación:** Es el proceso sistemático y/o adquisición de nuevos conocimientos habilidades y aptitudes para una mejor calificación tendente a un mejor ejercicio de las labores.
- **Competitividad:** Las empresas exitosas obtienen ventajas competitivas mediante la incorporación de nuevas tecnologías o introduciendo prácticas novedosas en los negocios (diseño de productos, procesos de producción, atención al comprador, entrenamiento del personal, etc.).
- **Comportamiento:** Son actitudes que toma la persona en momento adecuado, ya sea positivamente o negativamente.
- **Comunicación Organizacional:** La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo.

- **Cordialidad:** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- **Eficacia:** Es el nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. Diremos que una acción es eficaz cuando consigue los objetivos tácticos correspondientes.
- **Eficiencia:** Está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido.
- **Estándares:** Una mejor forma de realizar el trabajo, es decir, un conjunto de políticas, reglas, instrucciones y procedimientos establecidos por la gerencia para todas las operaciones importantes, como pauta para que todos los empleados desempeñen sus tareas de tal forma que aseguren los resultados.
- **Estrategia:** Líneas maestra para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.
- **Gestión:** En términos generales, por el término de gestión se referirá a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio. A través de una gestión se llevarán a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado, de un negocio o de un deseo que lleva largo tiempo en carpeta, como se dice popularmente.
- **Motivación:** Son incentivos que se da a determinadas personas mediante el rendimiento laboral y estos pueden ser aumento, regalos y vacaciones. Aquella que implica el deseo humano de trabajar, contribuir o cooperar.
- **Organización:** Es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros.

- **Potencial Humano:** Categoría de vanguardia que implica superar la mope concepción tradicional de considerar a las personas como un recurso, para pasar a contemplar como generadora de valor y riqueza organizacional. También se concibe como talento humano.
- **Relaciones Humanas:** Es el nombre dado al conjunto de interacciones que se da en los individuos de una sociedad, la cual tiene grados de órdenes jerárquicos. Las relaciones humanas se basan principalmente en los vínculos existentes entre los miembros de la sociedad.
- **Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- **Satisfacción:** Acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Razón o modo con que se sosiega, responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria. Cumplimiento del deseo o del gusto. Cumplimiento de los requerimientos establecidos para obtener un resultado con un cierto grado de gozo para un individuo. Estado de ánimo de la persona que resulta al percibir un bien o servicio.
- **Servicio:** Conjunto de prestaciones del cliente, como conveniencia del precio, la imagen y la marca del mismo.
- **Servicio al Cliente:** Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.
- **Talento Humano:** Es el conocimiento que posee cada persona, propio de sus estudios, y que si bien son de cada una de ellas, de acuerdo con ellos es que la compañía contrata cada empleado.

- **Toma de Decisiones:** Es la selección de un curso de acción entre varias alternativas que utiliza metodologías cuantitativas que brinda la administración para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc.
- **Usuarios:** Persona que usa o requiere de los servicios. Cliente de los servicios de una empresa u organización. Pueden ser internos o externos.

2.5. DEFINICIÓN OPERATIVA DE VARIABLES E INDICADORES

2.5.1. Variable Independiente

X = Comunicación Organizacional

Dimensiones:	Indicadores:
X ₁ Informativa	- Comunicación interna
X ₂ Afectiva - colaborativa	- Comunicación interna
X ₃ Estratégica	- Comunicación bilateral

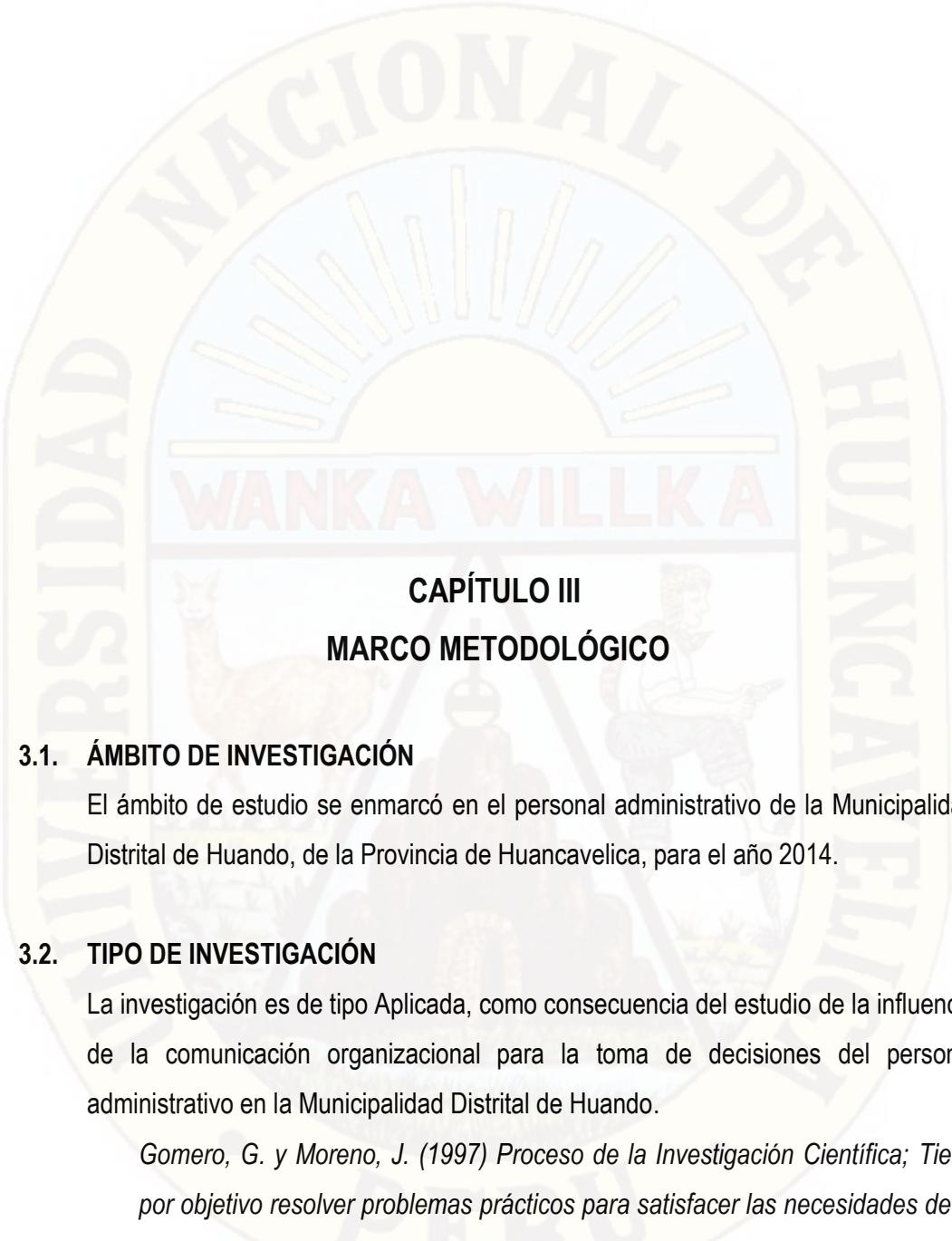
2.5.2. Variable Dependiente

Y = Toma de Decisiones

Dimensiones:	Indicadores:
Y ₁ Identificación	- Requerimientos - Necesidades
Y ₂ Análisis	- Eficiencia - Eficacia
Y ₃ Implementación	- Condiciones de trabajo - Incentivos
Y ₄ Evaluación	- Estado de ánimo - Desempeño

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

Variable	Definición Operativa	Dimensiones	Indicadores	Escala
Comunicación Organizacional (X)	<p><i>La comunicación interna o comunicación organizacional es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador de la propia empresa. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno donde el cambio es cada vez más rápido. No olvidemos que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados. Es un error pensar que la comunicación interna es «un lujo» y algo exclusivo de las grandes empresas y máxime en la etapa que estamos atravesando que viene marcada por unos resultados un tanto inciertos a todos los niveles. De ahí que se esté convirtiendo en uno de los grandes retos profesionales del siglo XXI, donde todavía son pocas las entidades que desarrollan una adecuada política de comunicación interna que contribuya a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la compañía.</i></p>	X ₁ Informativa	Comunicación interna	Nunca Pocas veces A veces Casi siempre
		X ₂ Afectiva Colaborativa	Comunicación interna	
		X ₃ Estratégica	Comunicación bilateral	
Toma de Decisiones (Y)	<p><i>Proceso que consiste en realizar una elección entre diversas alternativas, que toman en cuenta los directivos de una empresa para solucionar problemas buscando la eficacia y el éxito de su gestión. Selección de un curso de acción entre varias alternativas que utiliza metodologías cuantitativas que brinda la administración para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc.</i></p>	Y ₁ : Identificación	- Requerimientos - Necesidades	Siempre
		Y ₂ : Análisis	- Eficiencia - Eficacia	
		Y ₃ : Implementación	- Condiciones de trabajo - Incentivos	
		Y ₄ : Evaluación	- Estado de ánimo - Desempeño	



CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN

El ámbito de estudio se enmarcó en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huando, de la Provincia de Huancavelica, para el año 2014.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo Aplicada, como consecuencia del estudio de la influencia de la comunicación organizacional para la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Huando.

Gomero, G. y Moreno, J. (1997) *Proceso de la Investigación Científica; Tiene por objetivo resolver problemas prácticos para satisfacer las necesidades de la sociedad. Estudia hechos o fenómenos de posible utilidad práctica. Esta utiliza conocimientos obtenidos en las investigaciones básicas, pero no se limita a utilizar estos conocimientos, sino busca nuevos conocimientos especiales de posibles aplicaciones prácticas. Estudia problemas de interés social.*

3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de la investigación para el estudio se enfocó en lo Descriptivo – Correlacional.

Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación; los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Es un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga.

Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación; los estudios correlacionales tienen como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular).

3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

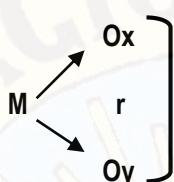
3.2.1. MÉTODO

Para realizar la investigación se empleó los métodos inductivo, deductivo y correlacional; porque se determinó la influencia de la comunicación organizacional para la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Huando.

- *Método Inductivo:* Obtención de conocimientos de lo particular a lo general. Estableciendo proposiciones de carácter general inferidas de la observación y el estudio analítico de hechos y fenómenos particulares.
- *Método Deductivo:* Razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular. Permite partir de proposiciones o supuestos generales que se deriva a otra proposición o juicio particular.
- *Método Correlacional:* Estudia la relación entre dos o más variables de la investigación.

3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En el trabajo se utilizó el diseño No Experimental: transeccional – descriptivo – correlacional, según el siguiente esquema:



Dónde:

- M: muestra
- O: observación
- x: comunicación organizacional
- y: toma de decisiones
- r: relación de variables

Sampieri R. (2004) *Metodología de la Investigación; los diseños transeccionales correlacionales – causales*; estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Se trata de descripciones, pero no de categorías, conceptos, objetos, ni variables individuales, sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. En estos diseños lo que se mide – analiza (enfoque cuantitativo) o evalúa analiza (enfoque cualitativo) es la asociación entre categorías, conceptos, objetos o variables en un tiempo determinado. A veces únicamente en términos correlacionales, otras en términos de relación causa – efecto (razones por la que se manifiesta una categoría, una variable, un suceso o un concepto) (*causales*).

3.6. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

3.6.1. POBLACIÓN Y MUESTRA

La investigación abarcó tomando como referencia el total del personal administrativo (22) que viene laborando en la Municipalidad Distrital de Huando de la Provincia de Huancavelica.

3.6.2. MUESTREO

Se tomó el no probabilístico por conveniencia.

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

1. Observación

Proceso de conocimiento por el cual percibimos rasgos característicos de nuestro objeto de estudio. Esta nos permitió complementar las técnicas siguientes, teniendo así una visión global del estudio, en particular para identificar las posibles influencias socioeconómicas de nuestra investigación.

2. Análisis Bibliográfico y Documental

De los libros, ensayos y artículos u otros documentos, como fuentes de información que han sido debidamente analizados, comparados y comentados. Los textos en consulta para la elaboración de la investigación, serán tomadas de la biblioteca de nuestra universidad y biblioteca especializada de la Facultad.

3. Encuesta

La encuesta llevada a cabo estuvo dirigido al personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huando; el propósito fue determinar cuantitativamente la relación existente entre las variables en estudio.

3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas utilizadas para adjuntar y capturar datos fueron las siguientes:

Para la recolección de datos primarios:

- Identificación de la muestra.
- Procesos de observación.
- Proceso de encuestas.

Para la recolección de datos secundarios:

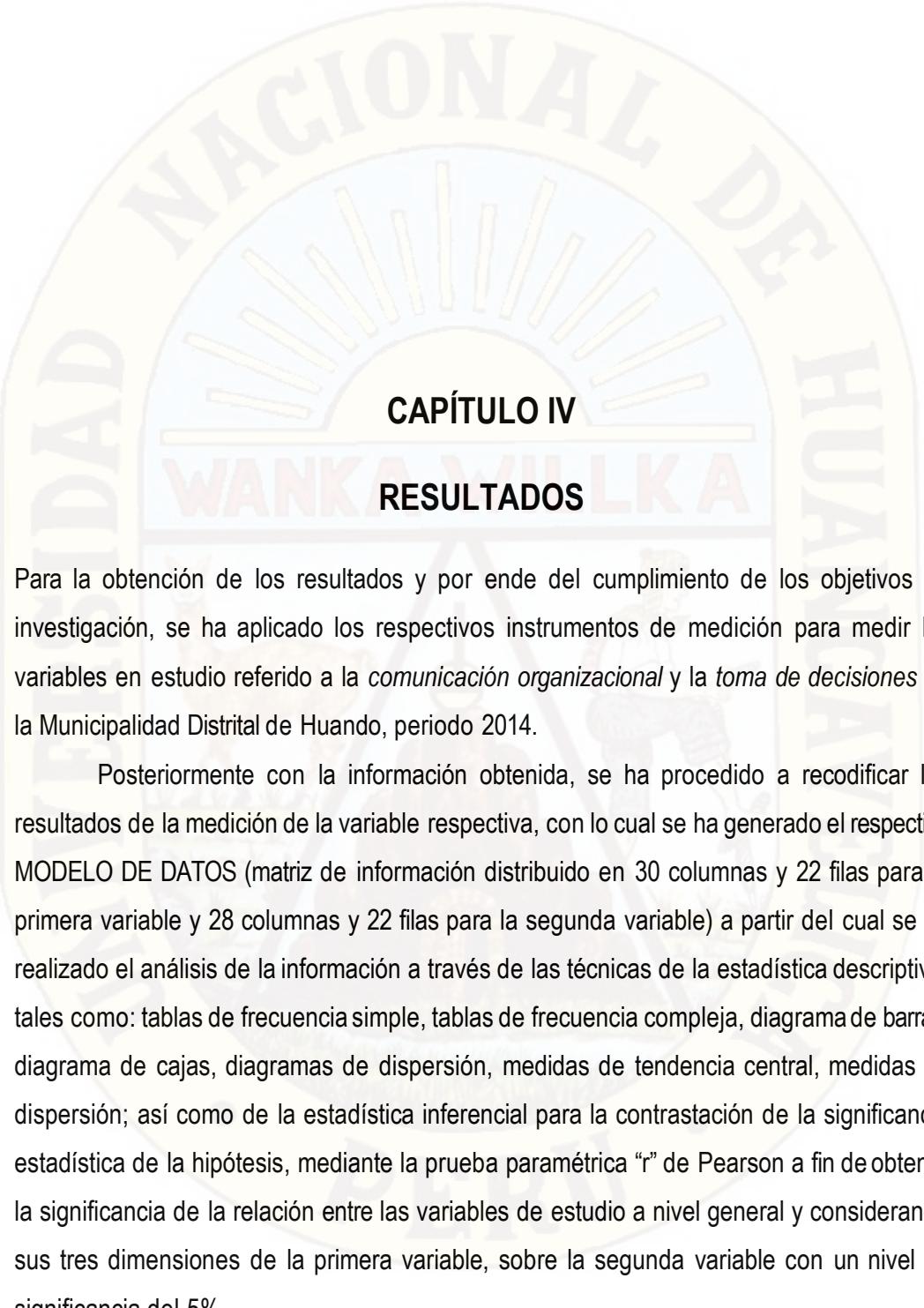
- Recopilación de fuentes bibliográficas.
- Aplicación y validación del instrumento.
- Tabulación de datos.

3.9. TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Concluido el trabajo de campo, se procedió a construir una base de datos para luego realizar los análisis estadísticos en el programa IBM SPSS Versión 23.0, realizando lo siguiente:

- a. Obtención de frecuencias y porcentajes en variables cualitativas.
- b. Construcción de tablas para cada variable según los encuestados.
- c. Elaboración de gráficos por cada variable de estudio para la presentación de resultados.
- d. Análisis inferencial mediante la estadística de correlación de variables “r” de Pearson a fin de determinar la relación de variables.

Se efectuó a través del paquete estadístico SPS Ver. 23.0



CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Para la obtención de los resultados y por ende del cumplimiento de los objetivos de investigación, se ha aplicado los respectivos instrumentos de medición para medir las variables en estudio referido a la *comunicación organizacional* y la *toma de decisiones* en la Municipalidad Distrital de Huando, periodo 2014.

Posteriormente con la información obtenida, se ha procedido a recodificar los resultados de la medición de la variable respectiva, con lo cual se ha generado el respectivo MODELO DE DATOS (matriz de información distribuido en 30 columnas y 22 filas para la primera variable y 28 columnas y 22 filas para la segunda variable) a partir del cual se ha realizado el análisis de la información a través de las técnicas de la estadística descriptiva, tales como: tablas de frecuencia simple, tablas de frecuencia compleja, diagrama de barras, diagrama de cajas, diagramas de dispersión, medidas de tendencia central, medidas de dispersión; así como de la estadística inferencial para la contrastación de la significancia estadística de la hipótesis, mediante la prueba paramétrica “r” de Pearson a fin de obtener la significancia de la relación entre las variables de estudio a nivel general y considerando sus tres dimensiones de la primera variable, sobre la segunda variable con un nivel de significancia del 5%.

Como herramienta de apoyo, se han utilizado el programa IBM SPSS Versión 23.0 y el lenguaje programación estadístico R versión 3.3 con lo cual se contrastó la veracidad de los resultados, asimismo se generó los modelos estadísticos utilizados.

De acuerdo a la operacionalización y estructura de las variables en estudio, la primera variable está referida a la *comunicación organizacional*, y está constituido por tres dimensiones: *informativa*, *efectiva - colaborativa* y *estratégica*.

De acuerdo con la Figura 1, para el logro del objetivo general se pretende identificar la presencia de la relación general entre las variables *comunicación organizacional* y *toma de decisiones*, de igual manera para el cumplimiento de los objetivos específicos se pretende determinar la relación de las tres dimensiones de la variable *comunicación organizacional* con la *toma de decisiones*.

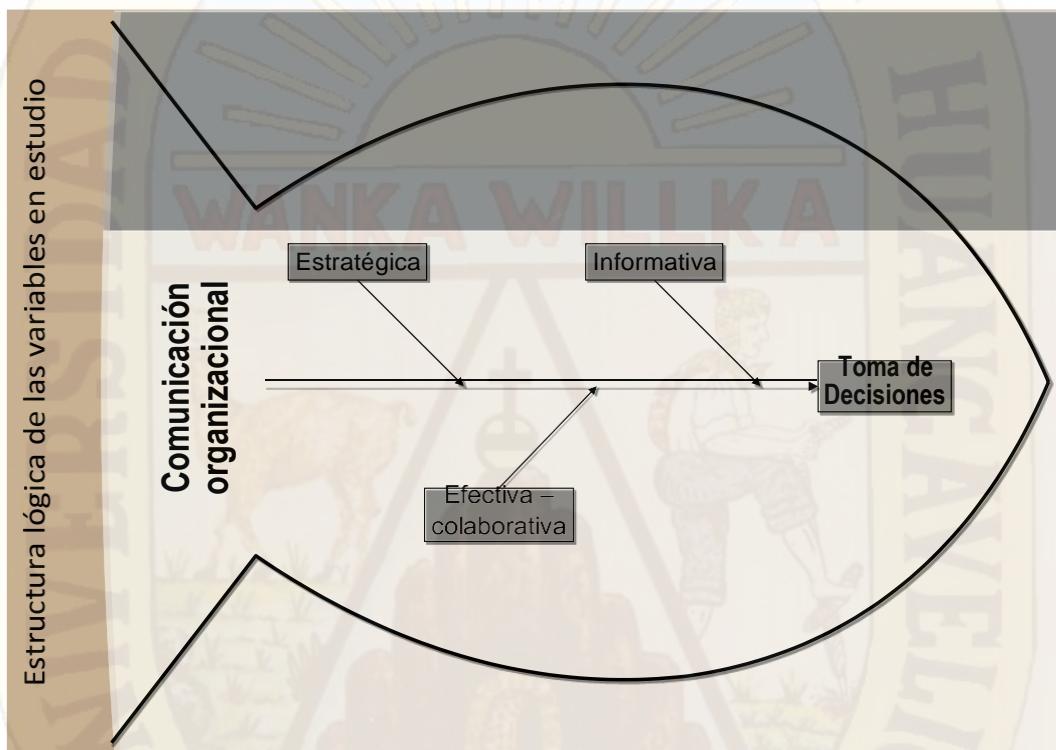


Figura 1. Diagrama de pescado para la estructura lógica de las variables de estudio.

Fuente: Software estadístico.

4.1. PRESENTACIÓN DE DATOS

4.1.1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Las puntuaciones obtenidas de las mediciones con los respectivos instrumentos, fueron recodificados en los respectivos rangos, de tal manera que se han obtenido los resultados siguientes.

Tabla 1. Resultados de la comunicación organizacional en la Municipalidad Distrital de Huando, periodo 2014.

Comunicación organizacional	f	%
Bajo	18	26,5
Medio	34	50,0
Alto	16	23,5
Total	68	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

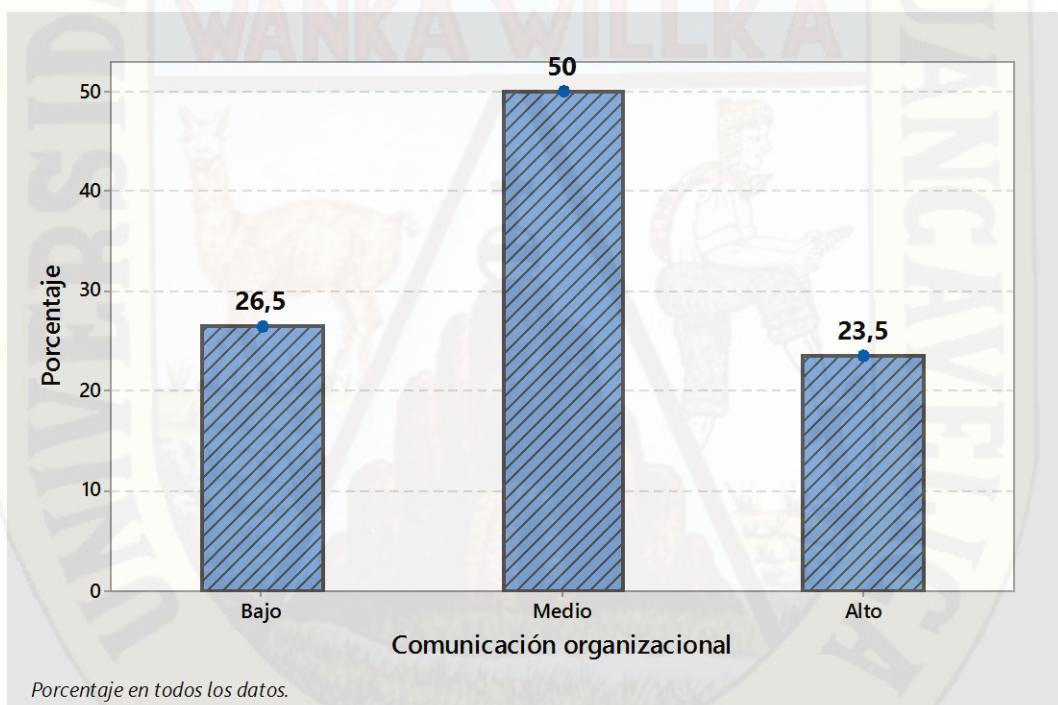


Figura 2. Diagrama de la comunicación organizacional en la Municipalidad Distrital de Huando, periodo 2014.

De la Tabla 1 podemos apreciar los resultados de la comunicación organizacional, notamos que el 26,5% de los casos tienen un nivel bajo, el 50,0% tienen un nivel medio y el 23,5% de casos tienen un nivel alto; evidentemente el nivel medio está prevaleciendo sobre los demás niveles. Además estos resultados deben estar en concordancia con los resultados considerando las dimensiones de la variable *comunicación organizacional*.

Tabla 2. Resultados de la comunicación organizacional en su dimensión informativa en la Municipalidad Distrital de Huando, periodo 2014.

Dimensión: Informativa	f	%
Bajo	4	18,2
Medio	15	68,2
Alto	3	13,6
Total	22	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

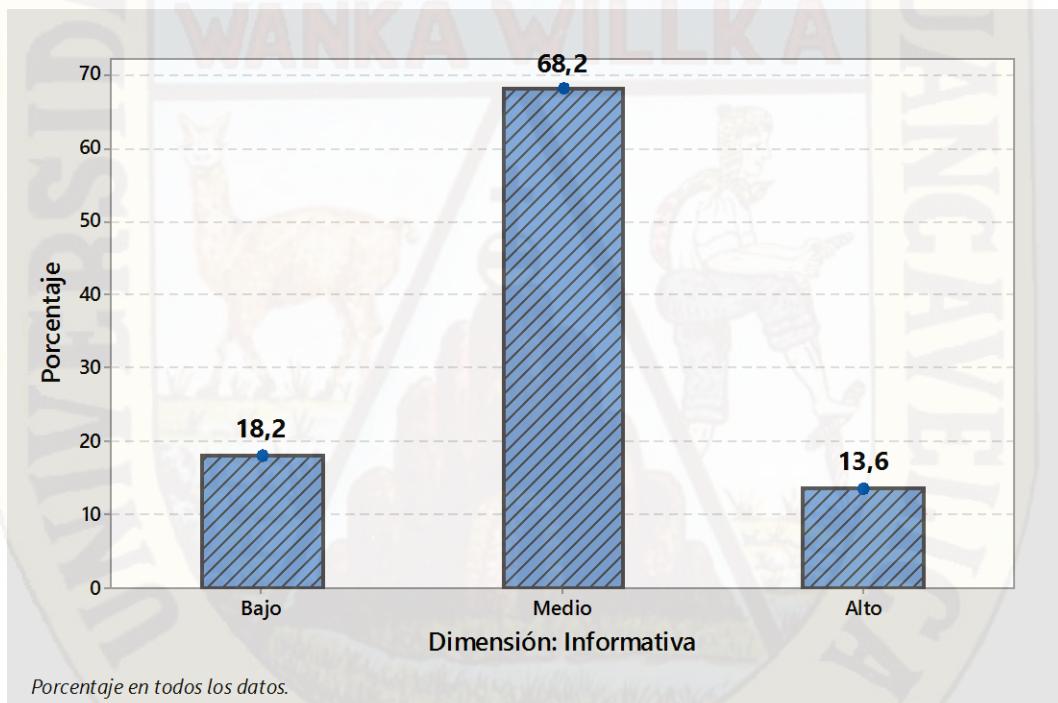


Figura 3. Diagrama de la comunicación organizacional en su dimensión informativa en la Municipalidad Distrital de Huando, periodo 2014.

De la Tabla 2 podemos apreciar los resultados de la comunicación organizacional, en la dimensión *informativa*, notamos que el 18,2% de los casos tienen un nivel bajo, el 68,2% tienen un nivel medio y el 13,6% de casos tienen un nivel alto; evidentemente el nivel medio está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles. Además estos resultados están en concordancia con el resultado general de la variable *comunicación organizacional*.

Tabla 3. Resultados de la comunicación organizacional en su dimensión afectiva - colaborativa en la Municipalidad Distrital de Huando, periodo 2014.

Dimensión: Afectiva - colaborativa	f	%
Bajo	3	13,6
Medio	17	77,3
Alto	2	9,1
Total	22	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

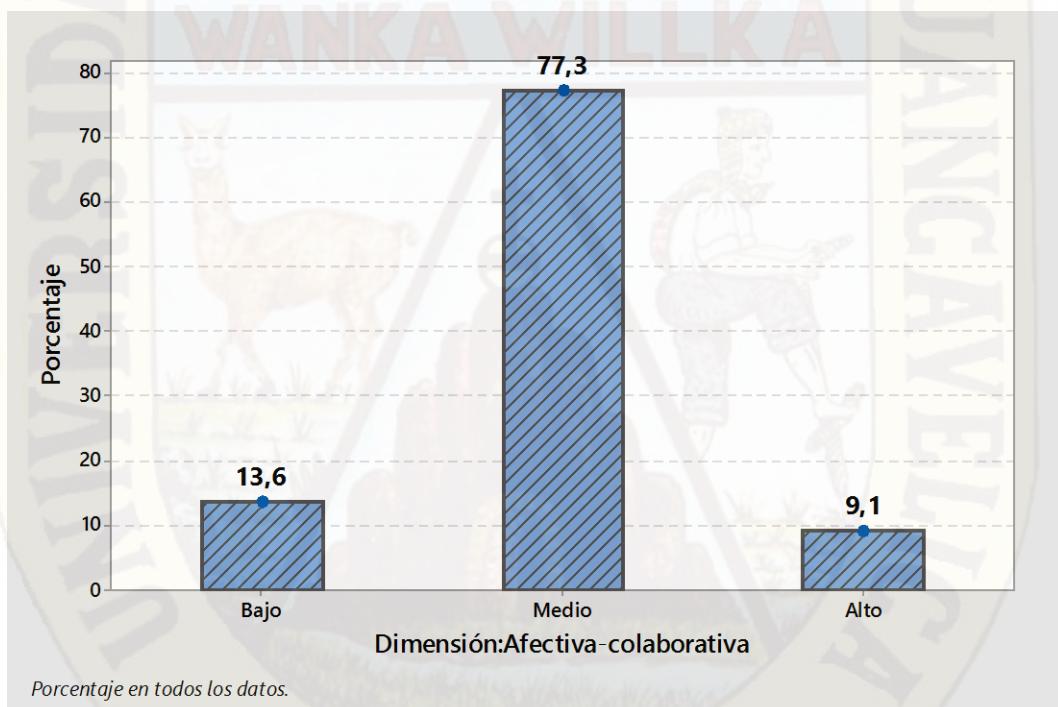


Figura 4. Diagrama de la comunicación organizacional en su dimensión afectiva - colaborativa en la Municipalidad Distrital de Huando, periodo 2014.

De la Tabla 3 podemos apreciar los resultados de la comunicación organizacional, en la dimensión afectiva – colaborativa, notamos que el 13,6% de los casos tienen un nivel bajo, el 77,3% tienen un nivel medio y el 9,1% de casos tienen un nivel alto; evidentemente el nivel medio está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles. Además estos resultados están en concordancia con el resultado general de la variable comunicación organizacional.

Tabla 4. Resultados de la comunicación organizacional en su dimensión estratégica en la Municipalidad Distrital de Huando, periodo 2014.

Dimensión: Estratégica	f	%
Bajo	3	13,6
Medio	15	68,2
Alto	4	18,2
Total	22	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

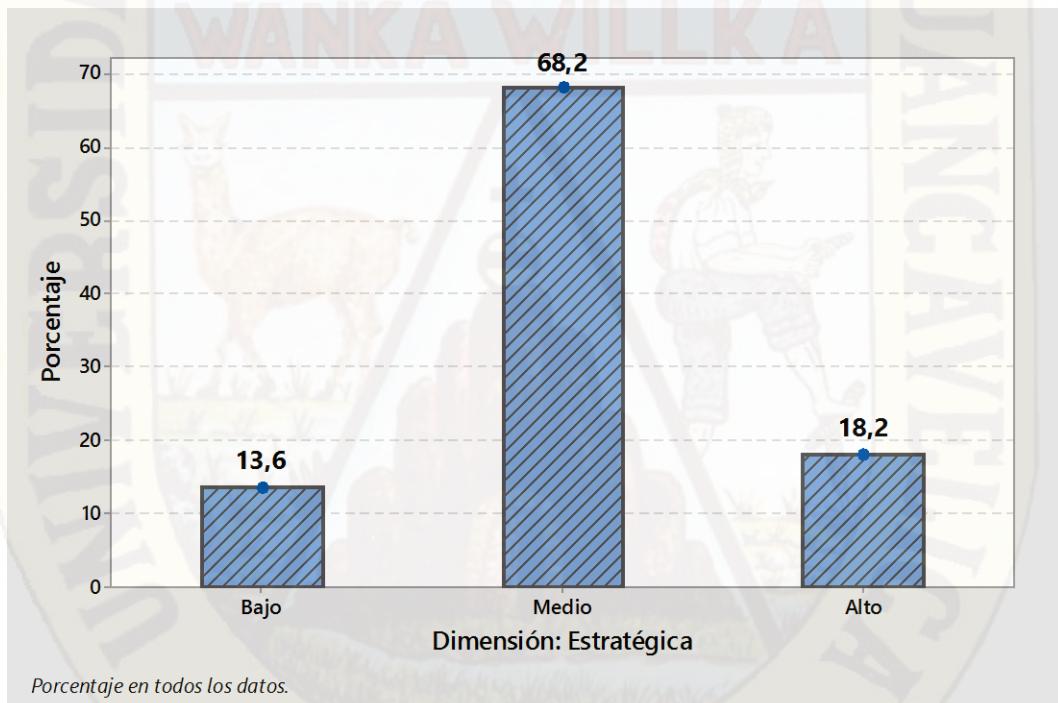


Figura 5. Diagrama de la comunicación organizacional en su dimensión estratégica en la Municipalidad Distrital de Huando, periodo 2014.

De la Tabla 4 podemos apreciar los resultados de la *comunicación organizacional*, en la dimensión estratégica, notamos que el 13,6% de los casos tienen un nivel bajo, el 68,2% tienen un nivel medio y el 18,2% de casos tienen un nivel alto; evidentemente el nivel medio está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles. Además estos resultados están en concordancia con el resultado general de la variable *comunicación organizacional*.

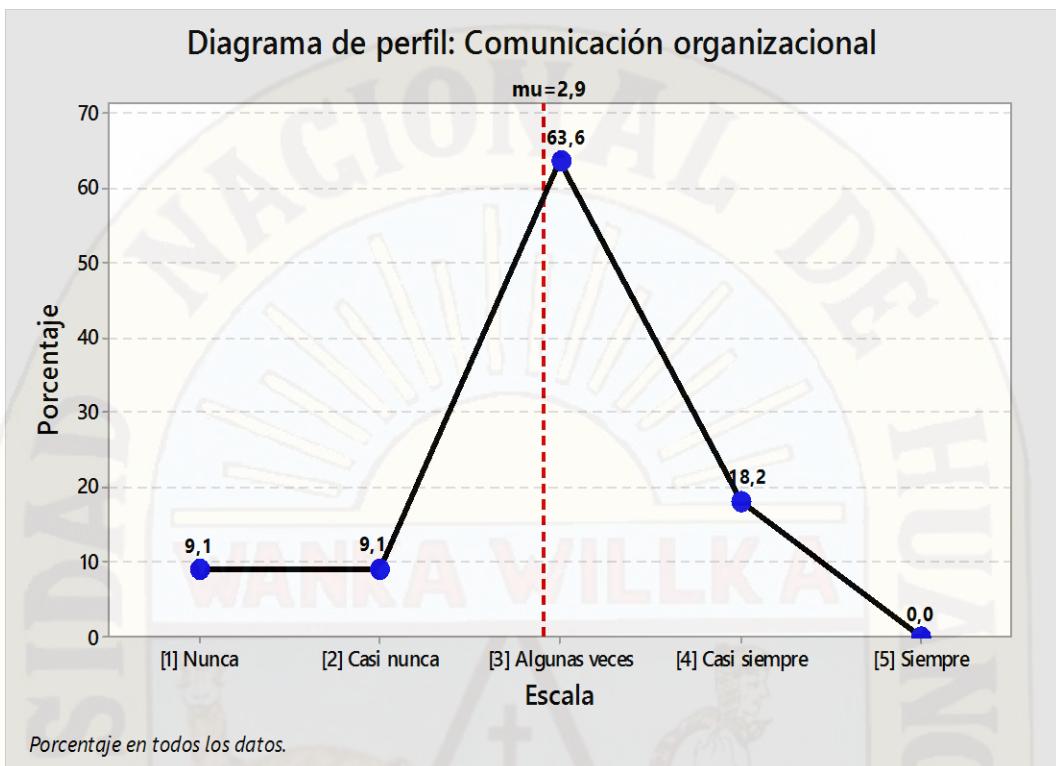


Figura 6. Diagrama de perfil de la comunicación organizacional en la Municipalidad Distrital de Huando, periodo 2014.

En la figura 6 se tiene el diagrama de perfil para los resultados de la comunicación organizacional, observamos que el valor de la media en la escala original es de 2,9 que la tipificamos como algunas veces, además:

- Categoría NUNCA: está representado por el 9,1% de los casos.
- Categoría CASI NUNCA: está representado por el 9,1% de los casos.
- Categoría ALGUNAS VECES: está representado por el 63,6% de los casos.
- Categoría CASI SIEMPRE: está representado por el 18,2% de los casos.
- Categoría SIEMPRE: está representado por el 0% de los casos.

Por el valor de la media y la tipificación se desprende que la mayoría de los casos analizados han respondido la alternativa algunas veces tipificada con la etiqueta 3, pues la media aritmética obtenida es de 2,9 que tienen a la tercera categoría.

4.1.2. TOMA DE DECISIONES

Tabla 5. Resultados de la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Huando, periodo 2014.

Toma de decisiones	f	%
Bajo	4	18,2
Medio	15	68,2
Alto	3	13,6
Total	22	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

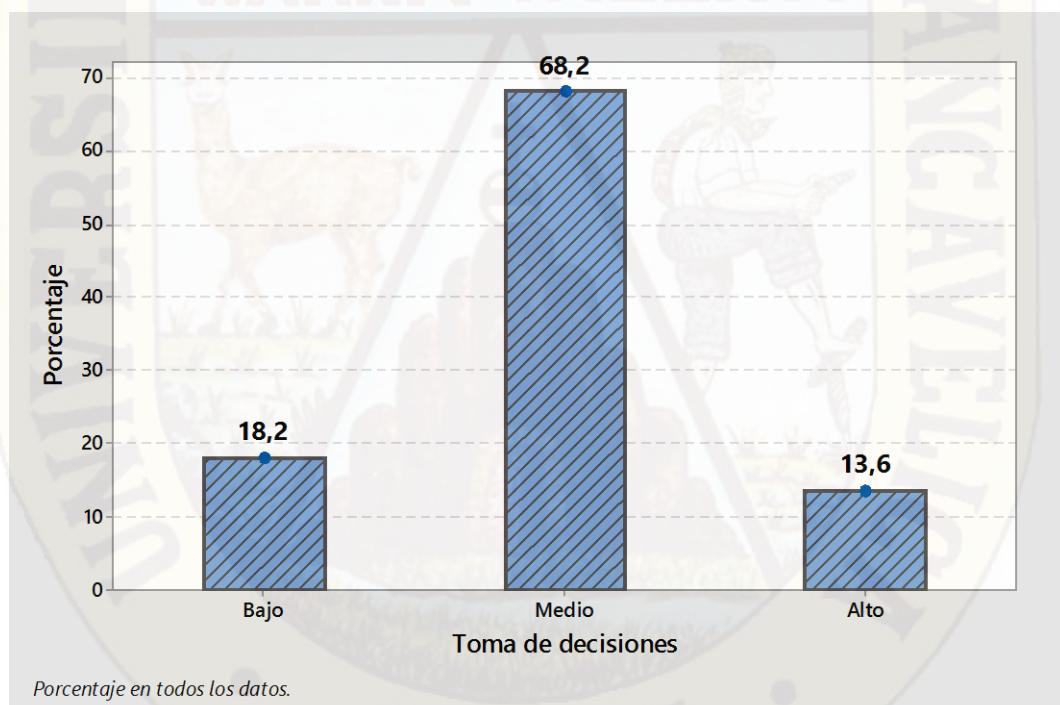


Figura 7. Diagrama de la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Huando, periodo 2014.

De la Tabla 5 podemos apreciar los resultados de la *toma de decisiones*, notamos que el 18,2% de los casos tienen un nivel bajo, el 68,2% tienen un nivel medio y el 13,6% de casos tienen un nivel alto; evidentemente el nivel medio está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles.

Tabla 6. Resultados de las dimensiones de la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Huando, periodo 2014.

Dimensiones	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Identificación	3	13,6	15	68,2	4	18,2	22	100,0
Análisis	4	18,2	15	68,2	3	13,6	22	100,0
Implementación	4	18,2	14	63,6	4	18,2	22	100,0
Evaluación	4	18,2	13	59,1	5	22,7	22	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

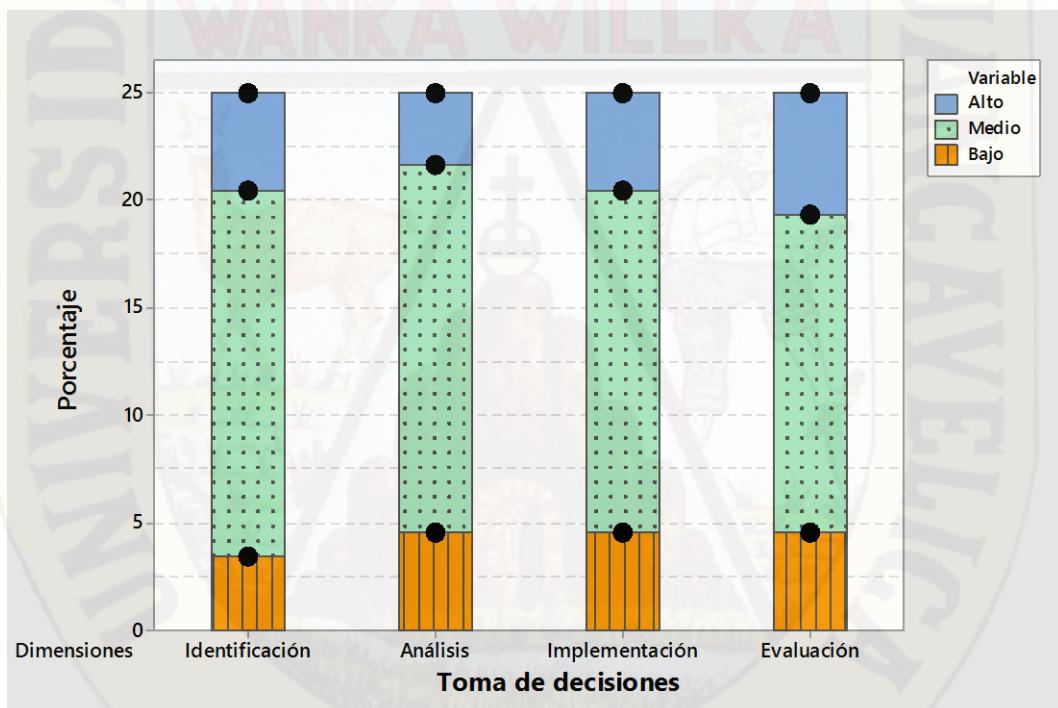


Figura 8. Diagrama de las dimensiones de la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Huando, periodo 2014.

- **DIMENSIÓN IDENTIFICACIÓN.-** El 13,6% tienen un nivel bajo, el 68,2% tienen un nivel medio y el 18,2% tienen un nivel alto.
- **DIMENSIÓN ANÁLISIS.-** El 18,2% tienen un nivel bajo, el 68,2% tienen un nivel medio y el 13,6% tienen un nivel alto.

- **DIMENSIÓN IMPLEMENTACIÓN.**- El 18,2% tienen un nivel bajo, el 63,6% tienen un nivel medio y el 13,6% tienen un nivel alto.
- **DIMENSIÓN EVALUACIÓN.**- El 18,2% tienen un nivel bajo, el 59,1% tienen un nivel medio y el 22,7% tienen un nivel alto.

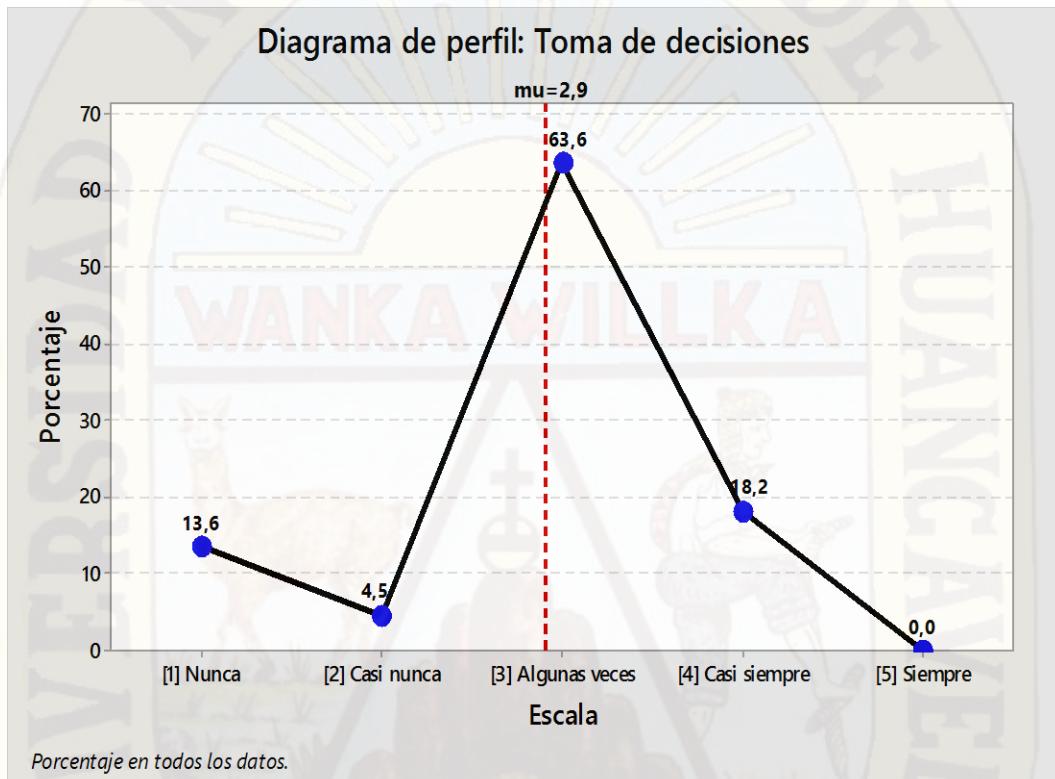


Figura 9. Diagrama de perfil de la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Huando, periodo 2014.

En el diagrama de perfil de la Figura 9 nos muestra los resultados del perfil de la *toma de decisiones*, observamos que el valor de la media en la escala original es de 2,9 que esta próxima de *algunas veces*, además:

- Categoría NUNCA: está representado por el 13,6% de los casos.
- Categoría CASI NUNCA: está representado por el 4,5% de los casos.
- Categoría ALGUNAS VECES: está representado por el 63,6% de los casos.
- Categoría CASI SIEMPRE: está representado por el 18,2% de los casos.
- Categoría SIEMPRE: está representado por el 0% de los casos.

RESULTADOS A NIVEL INFERENCIAL

4.2.1. DISTRIBUCIÓN NORMAL DE LAS PUNTUACIONES



Figura 10. Resultados de las estadísticas de la Comunicación organizacional.

En la figura 10 podemos observar las correspondientes estadísticas de las puntuaciones de la variable *comportamiento organizacional*. Como se observa el valor de la media obtenida es de 88,909 que se tipifica como media, el valor de la desviación estándar es 23,170 que nos representa la variabilidad o dispersión de los datos respecto a la media, el valor de la varianza de 536,848 que es el resultado de elevar al cuadrado la desviación estándar. En la misma figura podemos observar que la puntuación mínima es de 35, la puntuación máxima es 127, el valor de la mediana es 91 (por lo cual la mitad de los datos están por debajo y la otra mitad por encima), el primer cuartil cuyo valor es 87,75 (por lo cual el 25% de los datos están por debajo y el 75% están por encima), el tercer cuartil cuyo valor es 95,25 (por lo cual el 75% de los datos están por debajo y el 25% están por encima).

Asimismo observamos el histograma de frecuencias que evidentemente tiene la forma normal, también observamos el correspondiente diagrama de caja que nos muestra la no presencia de casos atípicos en la medición realizada.

Teniendo en cuenta la forma del histograma y el diagrama de caja, procederemos a deducir que los datos siguen una distribución, pues alrededor de la media se concentran los datos.

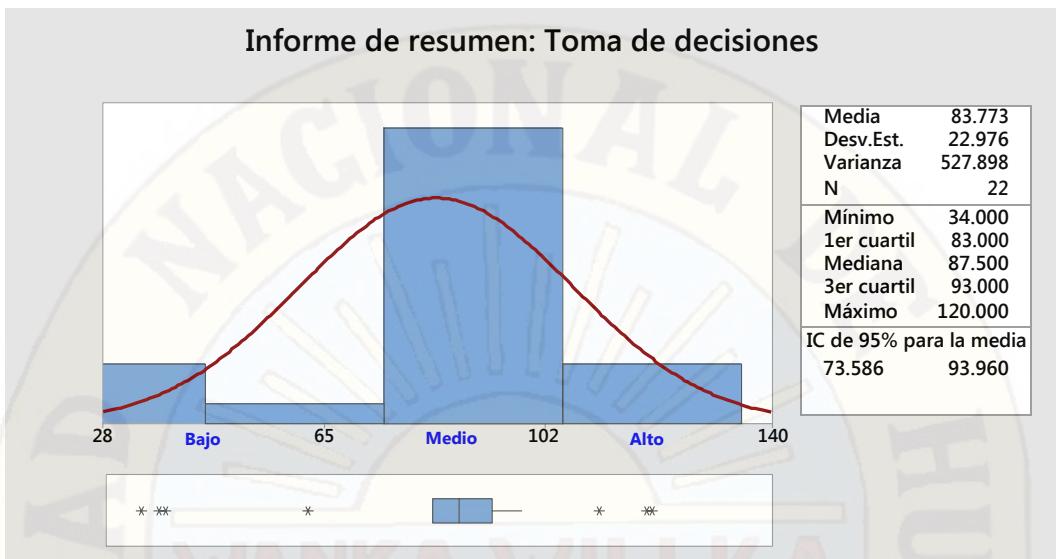


Figura 11. Resultados de las estadísticas de la Toma de Decisiones.

En la figura 11 podemos observar las correspondientes estadísticas de las puntuaciones de la variable *toma de decisiones*. Como se observa el valor de la media obtenida es de 83,773 que se tipifica como media, el valor de la desviación estándar es 22,976 que nos representa la variabilidad o dispersión de los datos respecto a la media, el valor de la varianza de 527,898 que es el resultado de elevar al cuadrado la desviación estándar. En la misma figura podemos observar que la puntuación mínima es de 34, la puntuación máxima es 120, el valor de la mediana es 87,5 (por lo cual la mitad de los datos están por debajo y la otra mitad por encima), el primer cuartil cuyo valor es 83 (por lo cual el 25% de los datos están por debajo y el 75% están por encima), el tercer cuartil cuyo valor es 93 (por lo cual el 75% de los datos están por debajo y el 25% están por encima).

Asimismo observamos el correspondiente histograma de frecuencias que evidentemente tiene la forma normal, también observamos el correspondiente diagrama de caja que nos muestra la no presencia de casos atípicos por debajo y encima de la mediana.

Nuevamente teniendo en cuenta la forma del histograma y el diagrama de caja, procederemos a inferir que los datos de la variable *toma de decisiones* tienden a tener una distribución normal, pues se distribuyen por encima y por debajo de la media aritmética.

INTERVALOS DE CONFIANZA

De acuerdo con Córdova (2002) los intervalos de confianza se utilizan para realizar una estimación de un parámetro poblacional (media de las variables) con una determinada probabilidad o nivel de confianza.

Específicamente se determinara los intervalos de confianza para la media poblacional de las puntuaciones de la *comunicación organizacional* y la *toma de decisiones* para un nivel de significancia $\alpha=5\%$ y un nivel de confianza del 95%. El modelo en términos probabilísticos tiene la forma:

$$P\left(\bar{x} - t_{\alpha/2; n-1} \times \frac{s}{\sqrt{n}} \leq \mu \leq \bar{x} + t_{\alpha/2; n-1} \times \frac{s}{\sqrt{n}}\right) = 1 - \alpha$$

Para las puntuaciones de la *comunicación organizacional*, los límites del intervalo de confianza de la media poblacional es:

$$LI(\mu) = 88,909 - 1,966 \times \frac{12,170}{\sqrt{22}} = 78,636$$

$$LS(\mu) = 88,909 + 1,966 \times \frac{12,170}{\sqrt{22}} = 99,182$$

De tal manera que se cumple la siguiente probabilidad:

$$P(78,636 \leq \mu \leq 99,182) = 95\%$$

Para las puntuaciones de la *toma de decisiones*, los límites del intervalo de confianza de la media poblacional es:

$$LI(\mu) = 83,773 - 1,966 \times \frac{22,976}{\sqrt{22}} = 73,586$$

$$LI(\mu) = 83,773 + 1,966 \times \frac{22,976}{\sqrt{22}} = 93,960$$

De tal manera que se cumple la siguiente probabilidad:

$$P(73,586 \leq \mu \leq 93,960) = 95\%$$

DETERMINACIÓN DE LA RELACIÓN DE LAS VARIABLES

Considerando que las puntuaciones obtenidas para ambas variables siguen distribuciones normales, además fueron estimadas los intervalos de confianza de las verdaderas medias poblacionales de ambas variables, de acuerdo con Pagano (2010) para determinar la intensidad de la relación de las variables se usa los métodos de la estadística paramétrica, específicamente la estadística “r” de Pearson que está definida por:

$$r = \frac{Cov(x, y)}{S_x \times S_y}$$

Siendo:

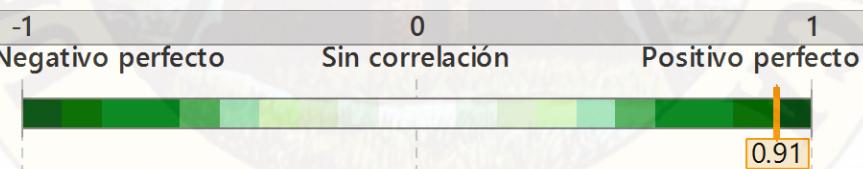
$Cov(x,y)$: La covarianza de las puntuaciones de ambas variables.

S_x : Desviaciones estándar de *comunicación organizacional*.

S_y : Desviaciones estándar del *toma de decisiones*.

Así pues luego de aplicar el modelo sobre los datos tenemos los resultados que se muestran a continuación:

$$r = \frac{485,978}{\sqrt{536,848} \times \sqrt{527,898}} = 0,91 = 91\%$$



La correlación positiva ($r = 0.91$) indica que cuando Comunicación organizacional aumenta, Toma de decisiones también tiende a aumentar.

Figura 12. Diagrama de la relación de las variables.

La figura 12 muestra la relación obtenida dentro del dominio de la estadística “r” de Pearson, notemos que por su valor tiende a ser una relación positiva perfecta (se aproxima a la unidad).

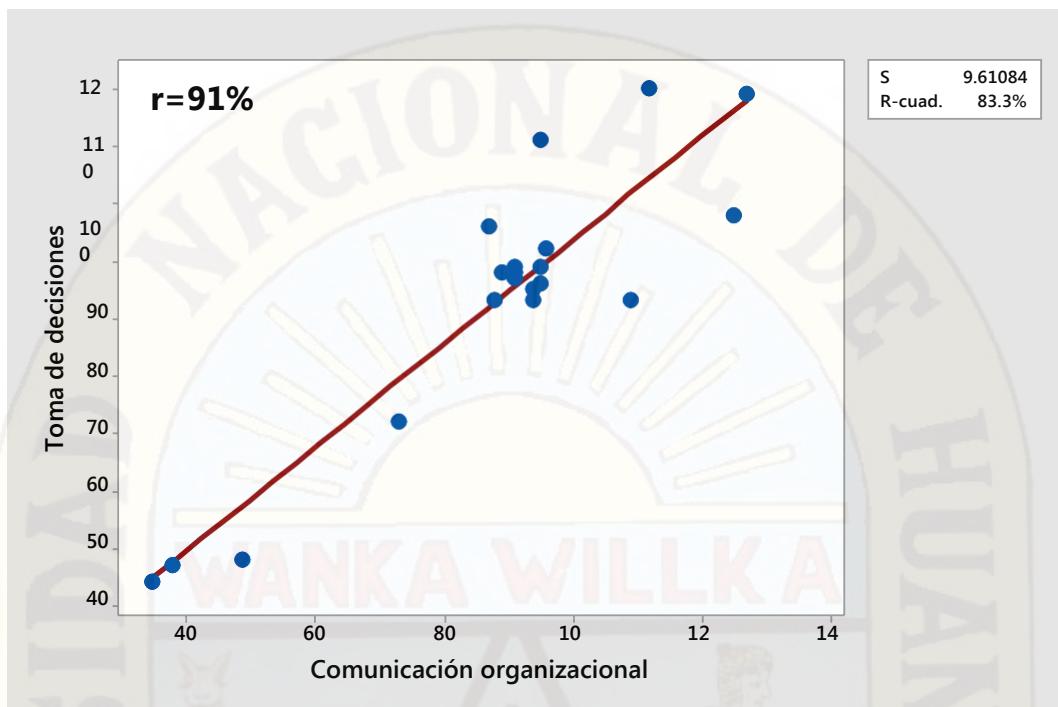


Figura 13. Diagrama de dispersión de las puntuaciones para ambas variables.

Para la determinación de las relaciones considerando las dimensiones de la variable *comunicación organizacional*, tenemos:

- Relación de la dimensión *informativa* y la *toma de decisiones*:

$$r_1 = \frac{181,3961}{\sqrt{77,1710} \times \sqrt{527,8983}} = 90\%$$

- Relación de la dimensión *afectiva - colaborativa* y la *toma de decisiones*:

$$r_2 = \frac{154,8420}{\sqrt{57,5519} \times \sqrt{527,8983}} = 89\%$$

- Relación de la dimensión *estrategia* y la *toma de decisiones*:

$$r_3 = \frac{149,7403}{\sqrt{57,2294} \times \sqrt{527,8983}} = 86\%$$

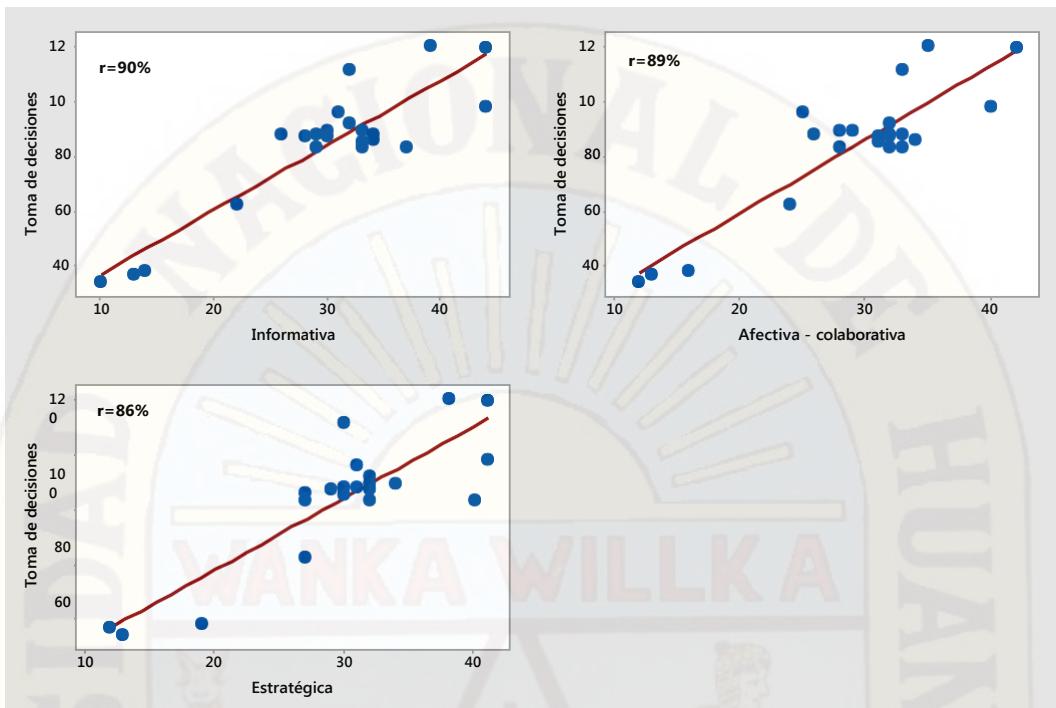


Figura 14. Diagrama de dispersión de las relaciones según dimensiones.

En la figura 14 se muestra los correspondientes diagramas de dispersión para cada una de las dimensiones de la variable *comunicación organizacional* frente a la variable *toma de decisiones*. Como podemos apreciar en cada una de ellas la relación obtenida es positiva, por lo cual nos queda identificar su significancia estadística o prueba de hipótesis.

Tabla 7. Resultados categóricos de la relación de la comunicación organizacional y la toma de decisiones.

Toma de decisiones	Comunicación organizacional						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	3	13,6	1	4,5	-	-	4	18,2
Medio	-	-	14	63,6	1	4,5	15	68,2
Alto	-	-	1	4,5	2	9,1	3	13,6
Total	3	13,6	16	72,7	3	13,6	22	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

En la Tabla 7 podemos apreciar los resultados de la investigación considerando las categorías tipificadas, nuevamente podemos apreciar la relación positiva entre las variables, pues los correspondientes niveles bajos de la *comunicación organizacional* se relacionan con los niveles bajos de la *toma de decisiones*. El 13,3% de casos consideran que la *comunicación organizacional* es bajo y la *toma de decisiones* es baja; el 4,5% de casos consideran que la *comunicación organizacional* es media y la *toma de decisiones* es baja; el 63,6% de casos consideran que la *comunicación organizacional* es media y la *toma de decisiones* es media; el 4,5% de casos consideran que la *comunicación organizacional* es media y la *toma de decisiones* es alta; el 4,5% de casos consideran que la *comunicación organizacional* es alta y la *toma de decisiones* es media; el 9,1% de casos consideran que la *comunicación organizacional* es alto y la *toma de decisiones* es alto.

4.2. VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Una vez determinadas las relaciones entre las variables y las correspondientes dimensiones, procedemos a realizar el proceso de verificación de la hipótesis general y las hipótesis específicas, adoptamos el sistema clásico de Pearson que consiste en los cinco pasos.

4.2.1. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

a) SISTEMA DE HIPÓTESIS

- Nula (H_0)

La *comunicación organizacional* no se relaciona de manera significativa en la *toma de decisiones* del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Huando, provincia de Huancavelica para el año 2014.

$$\rho \neq 0$$

Siendo:

ρ : Correlación poblacional

- **Altera (H_1)**

La *comunicación organizacional* se relaciona de manera significativa en la *toma de decisiones* del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Huando, provincia de Huancavelica para el año 2014.

$$\rho > 0$$

- b) **NIVEL DE SIGNIFICANCIA (α)**

El nivel de significancia nos representa el error de tipo que el investigador está dispuesto a tolerar al rechazar la hipótesis nula.

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

- c) **ESTADÍSTICA DE PRUEBA**

Utilizamos la distribución “t” de Student con 20 grados de libertad:

$$t = r \times \sqrt{\frac{n - 2}{1 - r^2}}$$

El valor crítico o tabulado “Vt” de la prueba para 20 grados de libertad (unilateral derecha) y 0,05 de significancia es de 1,725 (obtenido de las correspondientes tablas estadísticas).

- d) **CÁLCULO DE LA ESTADÍSTICA**

Reemplazando en la ecuación se tiene el valor calculado (Vc):

$$t = Vc = 0,91 \sqrt{\frac{22 - 2}{1 - 0,91^2}} = 10$$

- e) **TOMA DE DECISIÓN**

El correspondiente valor calculado “Vc” y el valor crítico o tabulado “Vt” lo tabulamos en la gráfica de la distribución de probabilidad “t”, de la cual podemos deducir que $Vc > Vt$ ($10 > 1,725$) por lo que diremos que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la hipótesis nula y aceptar la

Hipótesis alterna, por tanto se concluye en lo referente a la hipótesis general que:

La comunicación organizacional se relaciona de manera significativa en la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Huando, provincia de Huancavelica para el año 2014 con un 95% de confianza.

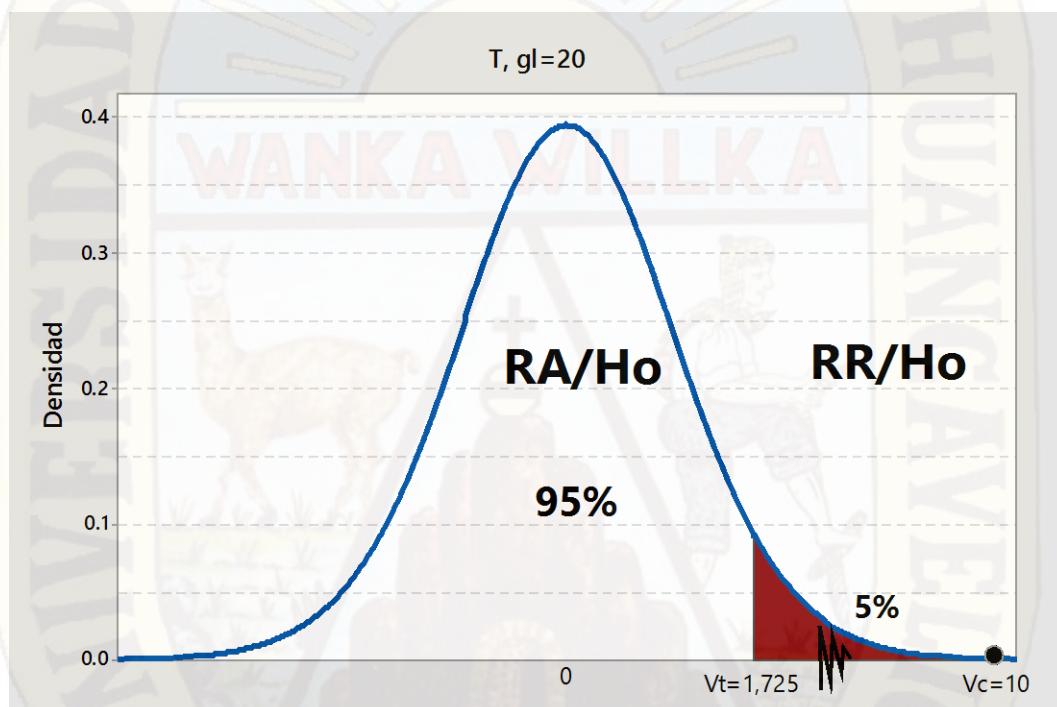


Figura 15. Distribución de probabilidad “t” para la hipótesis general.

En la Figura 15 notamos que el valor calculado se ubica en la región de rechazo de la hipótesis nula (RR/Ho), además se deduce que la probabilidad asociada al modelo es:

$$P(t > 10) = 0,0 < 5\%$$

por lo que se confirma en rechazar la hipótesis nula y simultáneamente aceptar la hipótesis alterna. Asimismo de la prueba realizada se deducen los siguientes aspectos de la relación:

- **EXISTENCIA.**- Se determinó que existe una relación entre la *comunicación organizacional* y la *toma de decisiones* en la Municipalidad Distrital de Huando, periodo 2014; $r=0,91$.
- **DIRECCIÓN.**- Positiva. Conforme el nivel de *comunicación organizacional* aumenta, la *toma de decisiones* tienen a aumentar.
- **FUERZA.**- Lo determinados a través del coeficiente de determinación R^2 .

$$R^2 = r^2 = 0,91^2 = 83,34\%$$

Deducimos que el 83,34% de la variación en la *comunicación organizacional* se explica por la *toma de decisiones*.

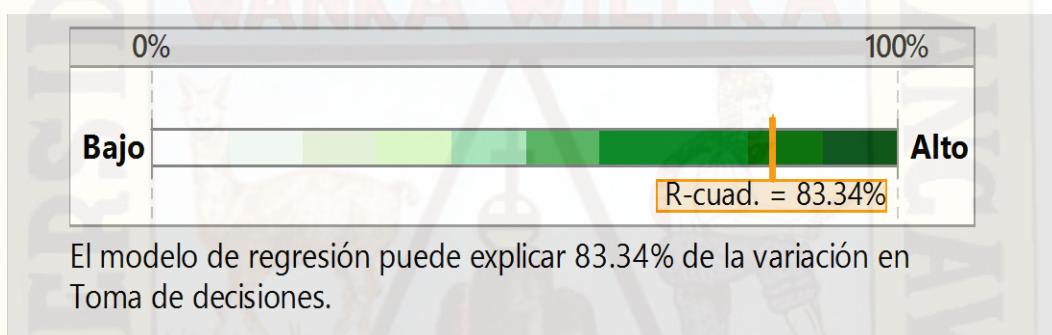


Figura 16. Porcentaje de variación explicado por el modelo de correlación.

4.2.2. VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

Tabla 8. Estadísticas de la relación de la *toma de decisiones* y las dimensiones de la *comunicación organizacional*.

Dimensiones de la comunicación organizacional	Estadísticas de la relación con la <i>toma de decisiones</i>						
	r	n	a	V _{c=t}	V _t	p	H ₀
Informativa	90%	22	5%	9	1,725	-	Rechazo
Afectiva - colaborativa	89%	22	5%	9	1,725	-	Rechazo
Estratégica	86%	22	5%	8	1,725	-	Rechazo

Fuente: Base de datos.

I. VERIFICACIÓN DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (H_0):**

La comunicación organizacional en su dimensión informativa no se relaciona de manera significativa en la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Huando, provincia de Huancavelica.

- **Hipótesis Alterna (H_1):**

La comunicación organizacional en su dimensión informativa se relaciona de manera significativa en la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Huando, provincia de Huancavelica.

DISCUSIÓN

De la Tabla 8 podemos observar que la relación obtenida es $r=90\%$ además el valor calculado es $V_c=9$ y el valor tabulado es $V_t=1,725$ de la cual deducimos que $V_c > V_t (9 > 1,725)$ que tienen asociado una probabilidad de $P(t > 9) = 0,0 < 5\%$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

La comunicación organizacional en su dimensión informativa se relaciona de manera significativa en la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Huando, provincia de Huancavelica con un 95% de confianza.

II. VERIFICACIÓN DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (H_0):**

La comunicación organizacional en su dimensión afectiva - colaborativa no se relaciona de manera significativa en la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Huando, provincia de Huancavelica.

- **Hipótesis Alterna (H_1):**

La comunicación organizacional en su dimensión afectiva - colaborativa se relaciona de manera significativa en la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Huando, provincia de Huancavelica.

DISCUSIÓN

De la Tabla 8 podemos observar que la relación obtenida es $r= 89\%$ además el valor calculado es $V_c=9$ y el valor tabulado es $V_t=1,725$ de la cual deducimos que $V_c > V_t (9 > 1,725)$ que tienen asociado una probabilidad de $P(t > 9) = 0,0 < 5\%$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

La comunicación organizacional en su dimensión afectiva - colaborativa se relaciona de manera significativa en la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Huando, provincia de Huancavelica con un 95% de confianza.

III. VERIFICACIÓN DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (H_0):**

La comunicación organizacional en su dimensión estratégica no se relaciona de manera significativa en la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Huando, provincia de Huancavelica.

- **Hipótesis Alterna (H_1):**

La comunicación organizacional en su dimensión estratégica se relaciona de manera significativa en la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Huando, provincia de Huancavelica.

DISCUSIÓN

De la Tabla 8 podemos observar que la relación obtenida es $r= 86\%$ además el valor calculado es $V_c=9$ y el valor tabulado es $V_t=1,725$ de la cual deducimos que $V_c > V_t (9 > 1,725)$ que tienen asociado una probabilidad de $P(t > 9) = 0,0 < 5\%$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

La comunicación organizacional en su dimensión estratégica se relaciona de manera significativa en la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Huando, provincia de Huancavelica con un 95% de confianza.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo general de la investigación está orientado a determinar la relación entre la *comunicación organizacional* y la *toma de decisiones* en la Municipalidad Distrital de Huando, periodo 2014. A decir de Kerlinger (2002) en un diseño descriptivo correlacional se tienen que cuantificar la relación entre las variables; de esta manera los resultados de la investigación muestran que la intensidad de la relación entre las variables es 91% que de acuerdo a la Tabla 9 se tipifica como *correlación positiva muy fuerte*.

Tabla 9. Intensidad de la correlación “ r ” de Pearson.

Correlación negativa perfecta:	-1
Correlación negativa muy fuerte:	-0,90 a -0,99
Correlación negativa fuerte:	-0,75 a -0,89
Correlación negativa media:	-0,50 a -0,74
Correlación negativa débil:	-0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil:	-0,10 a -0,24
No existe correlación alguna:	-0,09 a +0,09
Correlación positiva muy débil:	+0,10 a +0,24
Correlación positiva débil:	+0,25 a +0,49
Correlación positiva media:	+0,50 a +0,74
Correlación positiva fuerte:	+0,75 a +0,89
Correlación positiva muy fuerte:	+0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta:	+1

Fuente: Ritchel (2006).

Así pues se da cumplimiento al primer objetivo de la investigación, además la estadística coeficiente de determinación es de 83,34% que nos da fuerza de la relación entre las variables, es decir la proporción de variabilidad de la *toma de decisiones* que es explicada por la *comunicación organizacional*.

Asimismo los resultados han evidenciado que el 13,6% de casos tienen la percepción que la *comunicación organizacional* es bajo, el 72,7% la consideran medio y el 13,6% la consideran alto; en cuanto a la *toma de decisiones* los sujetos en estudio consideran que el 18,2% es bajo, el 68,2% tiene un nivel medio y el 13,6% tiene un nivel alto.

Los resultados de la prueba de hipótesis muestran que la relación hallada del 91% es significativamente diferente de cero ($p=0,0$) al nivel de confianza del 95%, además muestra que la relación es positiva o directamente proporcional.

En cuanto al cumplimiento de los objetivos específicos, los resultados han evidenciado que la relación de la dimensión *informativa* y la *toma de decisiones* es del 90% que se tipifica como *positiva muy fuerte*, que también ha resultado significativamente diferente de cero ($p=0,0$) y positiva.

En cuanto a la relación de la dimensión *afectiva - colaborativa* y la *toma de decisiones*, el valor obtenido para dicha correlación es del 89% que se tipifica como *positiva fuerte*, que también ha resultado significativamente diferente de cero ($p=0,0$) y positiva.

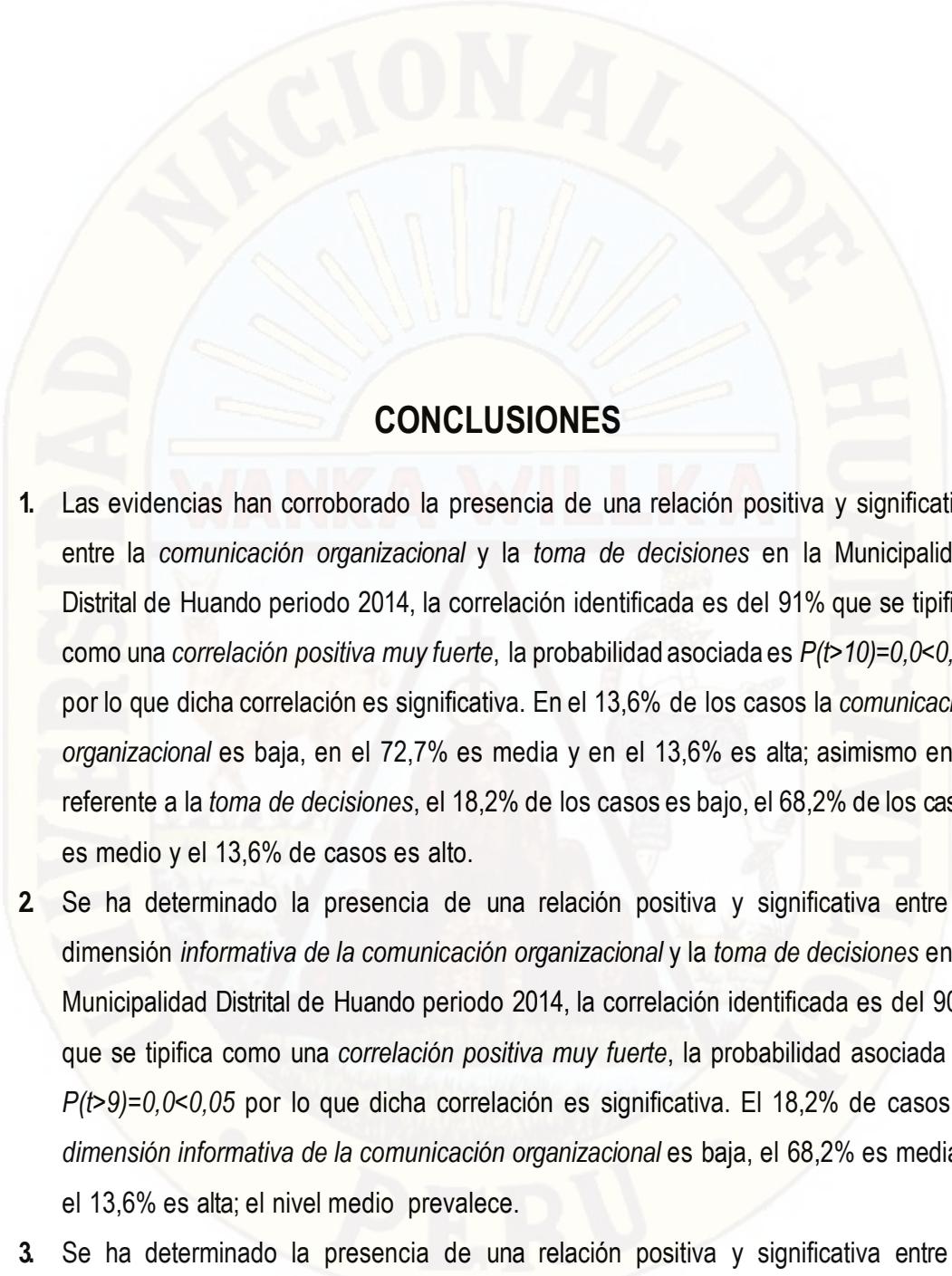
Asimismo la relación obtenida de la dimensión *estratégica* y la *toma de decisiones* es del 86% que se tipifica como *positiva fuerte*, que también ha resultado significativamente diferente de cero ($p=0,0$) y positiva.

Los resultados obtenidos al confrontarlos con Rivera (2005) nos permiten reflexionar sobre la importancia de la comunicación organizacional en las organizaciones, rol preponderante teniendo en cuenta la responsabilidad del alcalde y funcionarios en la Municipalidad Distrital de Huando.

En referencia a Sandoval (2004) debemos tener en cuenta que la comunicación organizacional va a la par con la gestión de las organizaciones, de tal manera que sean fuertes en la superación de las crisis que frecuentemente se presentan, así como la solución de conflictos.

Con Strauk y Guillen (2014) se pone en relieve la relatividad del concepto de comunicación organizacional, en la cual los enfoques estratégicos juegan un rol preponderante para la buena gobernabilidad de la Municipalidad Distrital de Huando, periodo 2014.

Finalmente con Gonzales (2009) se resalta la importancia de la comunicación interna, siendo la comunicación eficiente, coordinada apuntara al cumplimiento de los objetivos de la organización.



CONCLUSIONES

1. Las evidencias han corroborado la presencia de una relación positiva y significativa entre la *comunicación organizacional* y la *toma de decisiones* en la Municipalidad Distrital de Huando periodo 2014, la correlación identificada es del 91% que se tipifica como una *correlación positiva muy fuerte*, la probabilidad asociada es $P(t>10)=0,0<0,05$ por lo que dicha correlación es significativa. En el 13,6% de los casos la *comunicación organizacional* es baja, en el 72,7% es media y en el 13,6% es alta; asimismo en lo referente a la *toma de decisiones*, el 18,2% de los casos es bajo, el 68,2% de los casos es medio y el 13,6% de casos es alto.
2. Se ha determinado la presencia de una relación positiva y significativa entre la dimensión *informativa de la comunicación organizacional* y la *toma de decisiones* en la Municipalidad Distrital de Huando periodo 2014, la correlación identificada es del 90% que se tipifica como una *correlación positiva muy fuerte*, la probabilidad asociada es $P(t>9)=0,0<0,05$ por lo que dicha correlación es significativa. El 18,2% de casos la *dimensión informativa de la comunicación organizacional* es baja, el 68,2% es media y el 13,6% es alta; el nivel medio prevalece.
3. Se ha determinado la presencia de una relación positiva y significativa entre la dimensión *afectiva - colaborativa de la comunicación organizacional* y la *toma de decisiones* en la Municipalidad Distrital de Huando periodo 2014, la correlación identificada es del 89% que se tipifica como una *correlación positiva fuerte*, la probabilidad asociada es $P(t>9)=0,0<0,05$ por lo que dicha correlación es significativa.

El 13,6% de casos la *dimensión afectiva - colaborativa de la comunicación organizacional* es baja, el 77,3% es media y el 9,1% es alta; el nivel medio prevalece.

4. Se ha determinado la presencia de una relación positiva y significativa entre la dimensión estratégica de la comunicación organizacional y la *toma de decisiones* en la Municipalidad Distrital de Huando periodo 2014, la correlación identificada es del 86% que se tipifica como una *correlación positiva fuerte*, la probabilidad asociada es $P(t>8)=0,0<0,05$ por lo que dicha correlación es significativa. El 13,6% de casos la *dimensión estratégica de la comunicación organizacional* es baja, el 68,2% es media y el 18,2% es alta; el nivel medio prevalece.

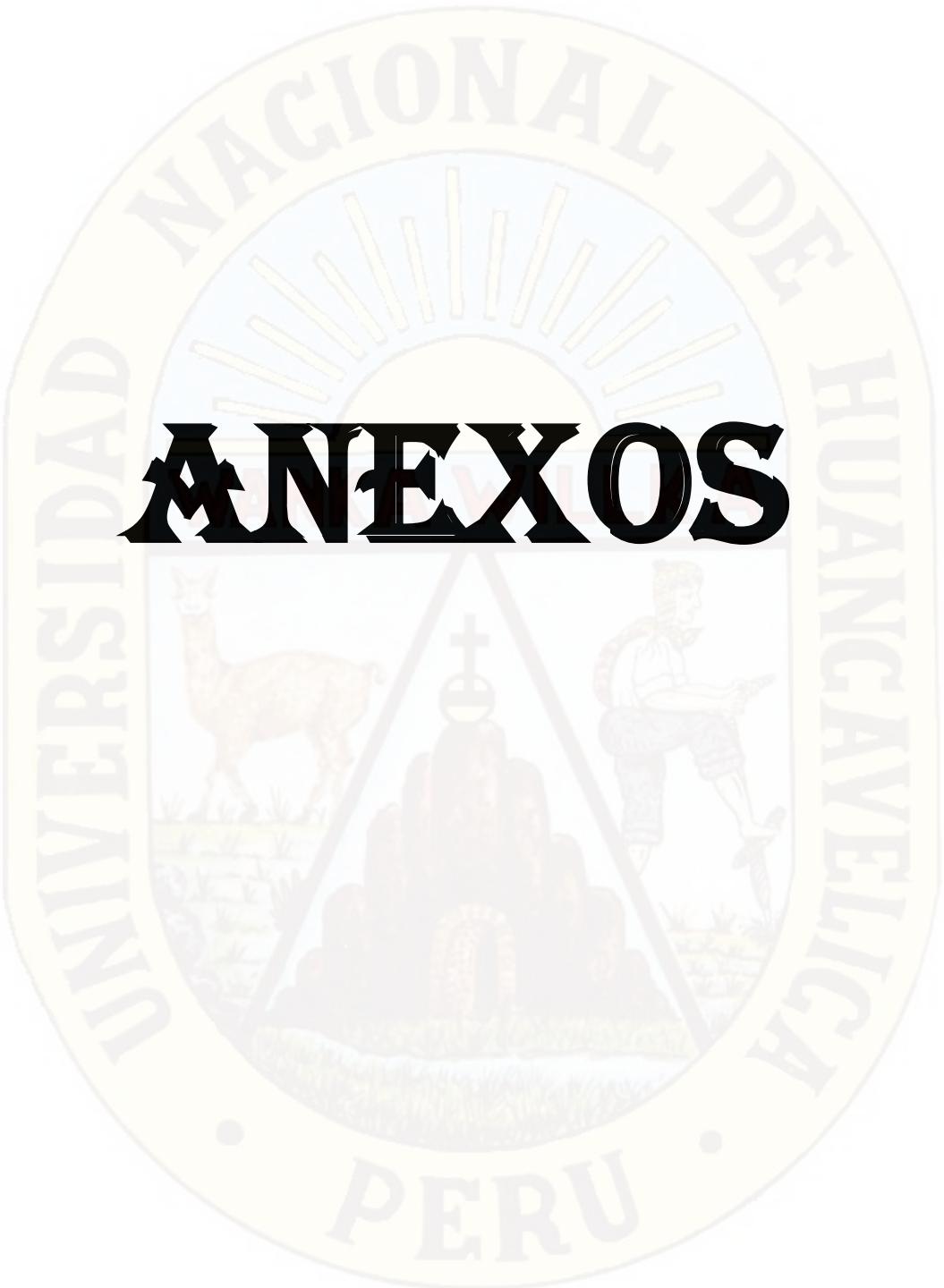
RECOMENDACIONES

- La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas; por lo tanto, los objetivos establecidos en la planeación se deben de comunicar para que se pueda conocer en la estructura organizacional.
- También esencial que en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones, tomar en cuenta que tengan características de liderazgo, lo cual implicará en la creación de un ambiente conducente a la motivación, más aún, mediante la comunicación organizacional.
- La comunicación dentro de la institución adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores.
- Para los gestores es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✓ BARTOLI, A., Comunicación y Organización. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada. Ediciones Paidós Ibérica, España, 1992.
- ✓ BERLO, D., El Proceso de Comunicación. Editorial Ateneo, Argentina, 1979.
- ✓ ECO, U., COMO SE HACE UNA TESIS. Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura. Editorial Gedisa, España, 1992
- ✓ FERNANDEZ, C., La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas, México, 1999.
- ✓ FISKE, J., Introducción al Estudio de la Comunicación. Editorial Norma, Colombia, 1982.
- ✓ GARCIA & URREA, Análisis de la Gestión de Comunicación Organizacional en Empresas del Sector Privado del Area Metropolitana de Caracas. Comunicación Social UCAB, 1997.
- ✓ GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY, Las Organizaciones: Comportamiento, Estructuras y Procesos. Editorial IRWIN, 1996.
- ✓ HERNÁNDEZ R.; FERNÁNDEZ C.; BAPTISTA P, Metodología de la Investigación. Editorial Mc.Graw Hill. México, 1995.
- ✓ KATZ y KAHN, Psicología Social de las Organizaciones. Editorial NAMA, México, 1990.
- ✓ KOONTZ y WEIHRICH, Administración una Perspectiva Global. Mc Graw Hill, 1996.
- ✓ KREPS, G. L., La Comunicación en las Organizaciones. Addison-Wesley Iberoamericana, España, 1995.
- ✓ MASCAREÑAS, J. Manual de Fusiones y Adquicisiones de Empresas, Mc Graw Hill, España, 1993.
- ✓ PASQUALI A., Comprender la Comunicación, Monte Avila Editores, 1978
- ✓ URQUIJO, J. I., Teoría de las Relaciones Industriales. Ex Libris, Caracas, 1996.
- ✓ SHEIN, E. H. Y BENNIS, W. G., Personal and Organizational change Through Group Methods. Wiley, Nueva York, 1995.
- ✓ SHEIN, EDGAR, SALK, JANE Y OTROS., Fusiones y Adquisiciones culturales y Organizativas. España, Centro de estudio de las Organizaciones, 1991.

ANEXOS



BASE DE DATOS

N	INFORMATIVA										AFECTIVA - COLABORATIVA										ESTRÁTÉGICA										TOTAL										
	ITEM					TOTAL					ITEM					TOTAL					ITEM					TOTAL					TOTAL										
1	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	30	2	3	3	3	5	3	3	3	2	3	4	32	2	2	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	29	2	91	2	3	
2	2	2	3	3	4	4	3	3	1	3	28	2	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	31	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	32	2	91	2	3		
3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	26	2	3	3	3	3	4	3	2	3	5	3	4	33	2	3	3	3	2	3	3	3	3	5	2	30	2	89	2	3	
4	3	3	1	4	4	3	5	3	4	3	33	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	28	2	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	27	2	88	2	3
5	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	29	2	3	3	3	5	3	3	3	4	3	3	3	33	2	3	3	3	2	3	3	4	3	5	3	32	2	94	2	3	
6	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	32	2	5	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	33	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	30	2	95	2	3	
7	3	5	3	3	3	3	5	3	2	3	33	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	28	2	3	3	3	5	3	4	3	3	3	4	34	2	95	2	3	
8	3	5	3	4	3	5	4	4	3	5	39	3	4	4	2	4	5	3	4	3	4	2	35	2	4	3	5	4	3	3	4	5	4	3	38	3	112	3	4		
9	3	3	3	4	3	3	3	3	5	3	33	2	3	3	3	3	3	3	5	2	3	3	31	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	30	2	94	2	3			
10	3	5	3	3	3	3	3	4	2	5	34	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	26	2	3	3	3	5	2	3	3	4	2	31	2	91	2	3		
11	1	2	1	1	3	1	1	1	2	1	14	1	3	1	2	1	2	1	2	1	2	1	16	1	2	1	3	3	1	2	1	4	1	1	19	1	49	1	2		
12	3	3	3	3	5	3	3	4	3	2	32	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	32	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	32	2	96	2	3		
13	5	3	5	5	5	3	5	5	5	44	3	5	5	3	5	5	3	3	5	3	3	3	40	3	5	4	3	5	3	3	5	3	5	5	41	3	125	3	4		
14	5	4	5	3	5	4	5	3	5	5	44	3	4	5	3	5	5	4	3	5	5	3	42	3	4	3	4	5	5	4	5	3	3	5	41	3	127	3	4		
15	5	3	3	3	3	2	5	3	3	4	34	2	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	34	2	2	3	4	3	3	3	1	3	2	3	27	2	95	2	3		
16	2	3	1	2	3	2	3	2	2	2	22	1	3	2	3	2	1	2	3	2	4	2	24	2	3	2	4	2	3	2	5	2	1	3	27	2	73	2	2		
17	3	3	3	4	3	5	3	3	5	5	37	2	3	3	3	5	3	3	3	3	4	2	32	2	3	4	4	5	4	5	3	5	3	4	40	3	109	2	4		
18	3	3	4	1	2	5	4	3	3	3	31	2	1	3	3	3	3	3	2	1	3	25	2	5	3	3	3	4	3	3	3	1	31	2	87	2	3				
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	12	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	13	1	35	1	1		
20	3	2	2	3	3	5	3	3	2	3	29	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	32	2	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	30	2	91	2	3		
21	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	13	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	13	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	12	1	38	1	1		
22	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	30	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	29	2	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	32	2	91	2	3		

TOMA DE DECISIONES

N	IDENTIFICACIÓN		ANALISIS		IMPLEMENTACIÓN		EVALUACIÓN		TOTAL		
	TOTAL	NIVEL	TOTAL	NIVEL	TOTAL	NIVEL	TOTAL	NIVEL	TOTAL	NIVEL	PERFIL
1	21	2	22	2	25	2	19	2	87	2	3
2	20	2	22	2	21	2	24	2	87	2	3
3	21	2	24	2	22	2	21	2	88	2	3
4	23	2	22	2	18	2	20	2	83	2	3
5	24	2	18	2	20	2	21	2	83	2	3
6	30	3	27	3	27	3	27	3	111	3	4
7	22	2	22	2	24	2	21	2	89	2	3
8	33	3	27	3	30	3	30	3	120	3	4
9	22	2	22	2	21	2	20	2	85	2	3
10	23	2	22	2	23	2	20	2	88	2	3
11	11	1	10	1	8	1	9	1	38	1	1
12	23	2	21	2	21	2	27	3	92	2	3
13	22	2	21	2	28	3	27	3	98	2	4
14	28	3	29	3	32	3	30	3	119	3	4
15	22	2	23	2	22	2	19	2	86	2	3
16	17	2	15	1	15	1	15	1	62	1	2
17	21	2	21	2	20	2	21	2	83	2	3
18	26	3	25	2	23	2	22	2	96	2	3
19	7	1	8	1	10	1	9	1	34	1	1
20	22	2	20	2	25	2	21	2	88	2	3
21	9	1	7	1	8	1	13	1	37	1	1
22	22	2	22	2	21	2	24	2	89	2	3

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
Escuela Profesional de Administración

FICHA DE ENCUESTA

La investigación tiene como objetivo conocer la relación de la comunicación organizacional para la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Huando. La aplicación de la encuesta es confidencial, por lo que se agradece su colaboración.

EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Escala de Valoración	1	2	3	4	5
	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

INFORMATIVA						
Nº	AFIRMACIÓN	ESCALA				
		1	2	3	4	5
01	Recibe toda la información que necesita para realizar eficientemente su trabajo:					
02	Las sugerencias que proporciona al director y/o jefe son tomados en cuenta:					
03	El lenguaje utilizado por el director y/o jefe es el adecuado cuando se dirige a usted:					
04	Las instrucciones que recibe de su director y/o jefe son claras:					
05	Considera que se oculta información entre el personal administrativo:					
06	El director y/o jefe se preocupa por mantener una comunicación fluida con el personal:					
07	El director y/o jefe analiza los temas de gran interés con el personal administrativo:					
08	El director y/o jefe dirige en virtud de sus conocimientos y habilidades:					
09	El director y/o jefe desarrolla el sentido de la responsabilidad en su personal:					
10	El director y/o jefe influye en el logro de los objetivos propuestos a nivel institucional:					
AFFECTIVA-COLABORATIVA						
11	Le brindan la atención adecuada cuando va a comunicarse con el director y/o jefe:					
12	El director y/o jefe brinda confianza y libertad para discutir los problemas de la institución:					
13	Tiene la confianza con el director y/o jefe para poder hablar sobre problemas personales:					
14	Existe una atmósfera de confianza y colaboración entre el personal administrativo:					
15	Existe el compromiso del personal administrativo para lograr los objetivos institucionales:					
16	Se tiene integración y coordinación entre el personal del mismo área:					
17	La comunicación entre el personal del mismo área es sincera y abierta:					
18	El director y/o jefe da alternativas y sugerencias para lograr buenas relaciones humanas:					
19	El director y/o jefe asume las responsabilidades institucionales, sin la opinión de otros:					
20	El director y/o jefe plasma un clima de confianza y seguridad al personal administrativo:					
ESTRÁTÉGICA						
21	Se realiza el proceso de retroalimentación a cerca de la información que recibió:					
22	Recibe la retroalimentación del director y/o jefe sobre su desempeño:					
23	El director y/o jefe le da de manera oportuna la información que requiere:					
24	¿Tienes la capacidad del trabajo en equipo a nivel de la institución?					
25	¿Tienes la capacidad de recibir sugerencias y brindar aportes?					
26	¿Tienes la capacidad de manejar situaciones y tomar decisiones?					
27	¿Haces uso de las herramientas tecnológicas para lograr una comunicación fluida?					
28	¿La comunicación entre el personal permite lograr buenas relaciones interpersonales?					
29	¿Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la institución: (director y/o jefe – colaborador, colaborador – director y/o jefe)?					
30	¿A nivel de la municipalidad se aplican ciertas estrategias para cumplir con los objetivos propuestos?					

EVALUACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES

Escala de Valoración	1 Nunca	2 Casi nunca	3 Algunas veces	4 Casi siempre	5 Siempre
----------------------	------------	-----------------	--------------------	-------------------	--------------

IDENTIFICACIÓN, ANÁLISIS, IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN		CATEGORÍAS				
Nº	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
01	Tomo las decisiones con tiempo y me aseguro que sean puestas en práctica:					
02	Antes de decidirme analizo las situaciones cuidadosamente:					
03	Delego todas las decisiones que no debo de tomar:					
04	Combino enfoques intelectuales y creativos para tomar una decisión:					
05	Antes de iniciar el proceso, reflexiono acerca del tipo de decisión que tomaré:					
06	Uso mi comprensión de la cultura de gestión para obtener apoyo en mis decisiones:					
07	Doy prioridad a factores significativos al tomar una decisión:					
08	Confeciono una sólida argumentación para aclarar y apoyar mis decisiones estratégicas:					
09	Intento obtener el mayor compromiso posible en la toma de decisiones:					
10	Consulto a las personas idóneas para obtener su ayuda y tomar la de decisión correcta:					
11	Aliento a los equipos a pensar como grupo y no como individuo:					
12	Preparo mis ideas antes de una reunión y aliento a los demás a hacer lo mismo:					
13	Juzgo las alternativas según criterios objetivos que la decisión debe satisfacer:					
14	Tengo en cuenta las medidas y las reacciones derivadas de mis decisiones:					
15	Al considerar las predicciones y resultados planeados, sopeso las probabilidades:					
16	Intento minimizar los riesgos, pero tomo los necesarios con seguridad:					
17	Uso marcos hipotéticos para comprobar la viabilidad de planes:					
18	Tomo decisiones según su importancia sin inquietarme por mi propia posición:					
19	Me ocupo de obtener apoyo para mis decisiones en todas las fases del proceso:					
20	Comprometo a todo el equipo en confeccionar planes para ponerlos en práctica:					
21	Me aseguro de que alguien se haga responsable en cada fase de plan de acción:					
22	Comunico mis decisiones con sinceridad y lo más rápidamente posible:					
23	Intento alentar a las personas que presenten cualquier objeción:					
24	Monto sistemas de control y uso para comprobar progresos:					
25	Uso las revisiones de medida para aprender de los éxitos y los fracasos:					
26	Explico mis decisiones con claridad y aseguro que han sido comprendidas:					
27	Es responsable del rendimiento del personal a su cargo:					
28	Intento lograr que todas las reuniones acaben con decisiones claras:					

MATRIZ DE CONSISTENCIA
“LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA TOMA DE DECISIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANDO, PROVINCIA DE HUANCAYA – AÑO 2014”

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE INVESTIGACIÓN	
<p>¿De qué manera la comunicación organizacional influye en la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Huando, provincia de Huancavelica para el año 2014?</p> <p>Problemas Específicos: ¿Cuál es la influencia de la comunicación organizacional en su dimensión informativa para la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Huando, provincia de Huancavelica?</p> <p>¿Cuál es la influencia de la comunicación organizacional en su dimensión afectiva-colaborativa para la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Huando, provincia de Huancavelica?</p> <p>¿Cuál es la influencia de la comunicación organizacional en su dimensión estratégica para la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Huando, provincia de Huancavelica?</p>	<p>Determinar la influencia de la comunicación organizacional en la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Huando, provincia de Huancavelica para el año 2014.</p> <p>Objetivos Específicos: Conocer la influencia de la comunicación organizacional en su dimensión informativa para la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Huando, provincia de Huancavelica.</p> <p>Conocer la influencia de la comunicación organizacional en su dimensión afectiva-colaborativa para la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Huando, provincia de Huancavelica.</p> <p>Conocer la influencia de la comunicación organizacional en su dimensión estratégica para la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Huando, provincia de Huancavelica.</p>	<p>La comunicación organizacional incide de manera significativa en la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Huando, provincia de Huancavelica para el año 2014.</p> <p>Hipótesis Específicas: La comunicación organizacional en su dimensión informativa incide de manera significativa en la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Huando, provincia de Huancavelica.</p> <p>La comunicación organizacional en su dimensión afectiva-colaborativa incide de manera significativa en la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Huando, provincia de Huancavelica.</p> <p>La comunicación organizacional en su dimensión estratégica incide de manera significativa en la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Huando, provincia de Huancavelica.</p>	<u>Variable Independiente</u> <u>Variable Dependiente</u>	<p>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</p> <p>TOMA DE DECISIONES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - INFORMATIVA - AFECTIVA-COLABORATIVA - ESTRATÉGICA - IDENTIFICACIÓN - ANÁLISIS - IMPLEMENTACIÓN - EVALUACIÓN 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación interna - Comunicación interna - Comunicación bilateral - Requerimientos - Necesidades - Eficiencia - Eficacia - Condiciones de trabajo - Incentivos - Estado de ánimo - Desempeño 	<p>La investigación realizada es de tipo Aplicada.</p> <p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN El nivel: Descriptivo Correlacional.</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN La investigación tiene un diseño no experimental: transeccional – descriptivo correlacional.</p> <p>POBLACIÓN Y MUESTRA La investigación abarcó tomando como referencia a 22 personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huando, provincia de Huancavelica, para el año 2014.</p>
							



RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 124-2015-FCE-R-UNH

Huancavelica, 06 de Octubre del 2015.

VISTO:

Oficio Transcriptorio N° 068-2015-SD-FCE-R-UNH de fecha 06-10-2015, Oficio N°512-2015-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 02-10-2015, Informe N°33-2015-WFYV-PJ/EPAS-FCE-UNH de fecha 27-08-2015, Info rme N°33-2015-DQV-EAPA-FCE-UNH de fecha 27-08-2015, Informe N°13-2015-JWRA-D/EPA-FCE fecha 31-08-2015, Informe N°022-2015-OMGC-D/EPA-FCE-UNH fecha 11-08-2015 emitido por el docente asesor y miembros jurados pidiendo Aprobación del Proyecto de Investigación presentado por **SOLEDAD SERPA QUISPE**; y:

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 15° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante la Asamblea Estatutaria en sesión del dia 17 de diciembre de 2014 con resolución N° 001-2014-AE-UNH de fecha 18-12-2014; la autonomía es inherente a la UNH, se ejerce de conformidad con la Constitución Política del Perú, la Ley Universitaria y demás normas, la autonomía es reconocida por el estado y se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, Gubernamental , Académico, Administrativo y Económico.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académica Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afín con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente.

Que, el Artículo 34° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Proyecto de Investigación aprobado, será remitido al Decanato, para que esta emita Resolución de aprobación e inscripción; previa ratificación del consejo de facultad; el graduado procederá a desarrollar el trabajo de investigación, con la orientación del Profesor Asesor. El docente asesor nombrado es responsable del cumplimiento de la ejecución y evaluación del trabajo de investigación.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad.

Que, estando a lo acordado por el Consejo de Facultad en su Sesión Ordinario del día 06-10-15;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO 1° APROBAR e INSCRIBIR el Proyecto de Investigación Científica titulado: **“LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA TOMA DE DECISIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANDO, PROVINCIA DE HUANCAVELICA - AÑO 2014”** presentado por **SOLEDAD SERPA QUISPE**.

ARTÍCULO 2° ELÉVESE el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 3° NOTIFÍQUESE a los interesados para su conocimiento y demás fines.

“Registrese, Comuníquese y Archívese.”

C.c.
D.FEA.
INTERESADOS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DR. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO

RECIBIDO EN LA SECRETARIA DOCENTE

LIC. ADM. GUIDO AMADEO FIERRO SILVA
SECRETARIO DOCENTE

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
SECRETARIA DOCENTE

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Administración

"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN DEL MAR DE GRAÚ"

INFORME N° 11-2016-DQV/AT-EPA-FCE-UNH

A: Dr. Wilfredo Fernando Yupanqui Villanueva
Director de la Escuela Profesional de Administración

ASUNTO: Revisión y Aprobación del Informe Final de Investigación

REF.: Resolución N° 026-2015-FCE-R-UNH

FECHA: 14 de julio de 2015.



Mediante el presente es grato dirigirme a su persona, para saludarlo cordialmente y a la vez informar, que en atención al documento de la referencia sobre la designación de mi persona como asesor de la investigación titulado "La Investigación de Mercados Sistemática y la Calidad de Servicio en las Pequeñas y Medianas Empresas de la Ciudad de Huancavelica – Año 2014" presentado por los bachilleres Jhony RAMOS CHAMPI y Wilder RIVEROS CAHUANA, del cual se informa lo siguiente:

PRIMERO: Mediante la Resolución N° 026-2015-FCE-R-UNH, se ratifica la designación del asesor y los miembros del jurado de la investigación titulado "LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS SISTEMÁTICA Y LA CALIDAD DE SERVICIO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE HUANCAVELICA – AÑO 2014".

SEGUNDO: Revisado el informe final de la investigación presentado se hizo las observaciones pertinentes en cuanto a la estructura y contenido, las cuales fueron levantadas por los tesistas.

TERCERO: Como resultado de la revisión y evaluación **SE APRUEBA** el Informe Final de la Investigación arriba mencionado, para que los interesados prosigan con el trámite.

En conformidad de lo actuado, firmo al pie del presente documento.

Lic. Adm. Daniel Quispe Vidalon
ASESOR



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAYELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0214-2017-FCE-R-UNH

Huancavelica, 12 de Abril del 2017.

VISTO:

Hoja de Trámite del Decanato N° 731 de fecha 07-07-2017; Oficio N° 168-2017-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 24-03-2017, Informe N° 020-2017-OMGC-JAA-EPA-FCE-UNH de fecha 21-12-2016; presentado por la bachiller **SERPA QUISPE SOLEDAD**; solicitando la Ratificación de los Miembros del Jurado para la revisión del informe final de tesis, y;

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8º de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83º del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionará tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45º de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, el Artículo 36º del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe una vez elaborada el informe y aprobado por el docente el asesor, el informe de investigación será presentado en tres ejemplares anillados a la Escuela Académico Profesional correspondiente, pidiendo revisión y declaración de apto para sustentación, por los jurados.

Que, el Artículo 37º del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académico Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afin con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente

Que, el Artículo 38º del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Jurado nombrado después de revisar el trabajo de investigación dictaminara en un plazo no mayor de 10 días hábiles, disponiendo su pase a sustentación o devolución para su complementación y/o corrección.

Que mediante, Informe N° 020-2017-OMGC-JAA-EPA-FCE-UNH de fecha 21-12-2016, emitido por el docente asesor, **LIC. MAT. OSCAR MANUEL GARCIA CAJO** donde emite el resultado final de **APROBACIÓN** de la Tesis Titulado: “**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA TOMA DE DECISIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANDO, PROVINCIA DE HUANCAYELICA-AÑO 2014**” presentado por la bachiller **SERPA QUISPE SOLEDAD**; para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración.





UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAYELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0214-2017-FCE-R-UNH

Huancavelica, 12 de Abril del 2017

En uso de las atribuciones establecida por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

ARTÍCULO 1º RATIFICAR a los Miembros de Jurado para la Revisión del informe final de la tesis Titulado: **“LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA TOMA DE DECISIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANDO, PROVINCIA DE HUANCAYELICA-AÑO 2014”** presentado por la bachiller **SERPA QUISPE SOLEDAD** para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración; a los siguientes docentes:

- | | |
|---|------------|
| • Dr. WILFREDO FERNANDO YUPANQUI VILLANUEVA | Presidente |
| • LIC. ADM. DANIEL QUISPE VIDALON | Secretario |
| • ECON. JUAN WILLIAM RODAS ALEJOS | Vocal |
| • LIC. ADM. LINO ANDRES QUIÑONEZ VALLADOLID | Suplente |

ARTÍCULO 2º.- ELÉVESE el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 3º.- NOTIFÍQUESE a los interesados para su conocimiento y demás fines.

“Regístrate, Comuníquese y Archívese. -----”



Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO



MG. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFCE.
Interesado
Archivo



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Administración

"AÑO DEL BUEN SERVICIO DEL CIUDADANO"

INFORME N° 08-2017-MJ-EPA-FCE

A: Mg. Yohnny Huarac Quispe
Director (e) de la Escuela Profesional de Administración

ASUNTO: Revisión y Aprobación del Informe Final de Investigación

Ref.: Resolución N° 0214-2017-FCE-R-UNH

FECHA: Huancavelica, julio 04 de 2017



Mediante el presente es grato dirigirnos a su despacho, para saludarlo cordialmente y la vez informar, que en atención al documento de la referencia sobre la revisión de los miembros del jurado del Informe Final de Investigación titulado: La Comunicación Organizacional en la Toma de decisiones del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de Huando, Provincia de Huancavelica – Año 2014, presentado por la Bachiller Soledad SERPA QUISPE, del cual se informa lo siguiente:

PRIMERO: Mediante la Resolución N° 0214-2017-FCE-R-UNH, se ratifica a los miembros del jurado para la revisión del informe final de la Investigación titulado: **LA COMUNICACIÓN-ORGANIZACIONAL EN LA TOMA DE DECISIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANDO, PROVINCIA DE HUANCAVELICA – AÑO 2014**; conformado de la siguiente manera:

- | | |
|---|------------|
| • Dr. Wilfredo Fernando Yupanqui Villanueva | Presidente |
| • Lic. Adm. Daniel Quispe Vidalon | Secretario |
| • Econ. Juan William Rodas Alejos | Vocal |
| • Lic. Adm. Lino Andrés Quiñonez Valladolid | Suplente |

SEGUNDO: Revisado el informe final de la investigación presentado se hizo las observaciones pertinentes en cuanto a la estructura y contenido, las cuales fueron levantados por el tesista.

TERCERO: Como resultado de la revisión y evaluación **SE APRUEBA** el Informe Final de la Investigación arriba mencionado, para que la interesada pueda solicitar la hora y fecha de sustentación.

En conformidad a lo actuado, firmamos al pie del presente documento.

Dr. Wilfredo F. Yupanqui Villanueva

Lic. Adm. Daniel Quispe Vidalon

Econ. Juan William Rodas Alejos
Vocal



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAYELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0663-2017-FCE-R-UNH

Huancavelica, 28 de Agosto del 2017

VISTO:

Hoja de Trámite N° 1959 de fecha 10-08-2017, Solicitud S/N. presentado por la Bachiller en Ciencias Administrativas **SERPA QUISPE SOLEDAD**; pidiendo programación de fecha y hora para sustentación de tesis para Optar el Título Profesional de Licenciado en Administración; y:

CONSIDERANDO:



Que según el Artículo 8º de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83º del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del dia 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionará tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45º de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, en virtud al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado con Resolución N° 574-2010-R-UNH, en su Artículo N° 39 si el graduado es declarado Apto para sustentación (por unanimidad o mayoría), solicitará al Decano de la Facultad para que fije lugar, fecha y hora para la sustentación. La Decanatura emitirá la Resolución fijando fecha hora y lugar para la sustentación, asimismo entregará a los jurados el formato del acta de evaluación.



Que con el OFICIO N° 415-2017-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 13-07-2017, Informe N°08-2017-MJ-EPA-FCE de la fecha 04-07-2017 los docentes miembros del Jurado evaluador emiten informe de aprobación del informe final de tesis titulado **"LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA TOMA DE DECISIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA COMUNIDAD DISTRITAL DE HUANDO, PROVINCIA DE HUANCAYELICA - AÑO 2014"**, dando pase a sustentación.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

ARTÍCULO 1º.- **PROGRAMAR** la fecha y hora para la Sustentación Vía Tesis titulada: **"LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA TOMA DE DECISIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANDO, PROVINCIA DE HUANCAYELICA - AÑO 2014"**, presentado por la Bachiller en Ciencias Administrativas **SERPA QUISPE SOLEDAD** para el día Martes 29 de Agosto del 2017 a horas 10:00 a.m. en el Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0663-2017-FCE-R-UNH

Huancavelica, 28 de Agosto del 2017

ARTICULO 2º

ENCARGAR al Presidente del Jurado el cumplimiento de la presente Resolución y la remisión del acta y documentos sustentatorios al Decanato para su registro y trámite correspondiente.

"Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----"



Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO



MG. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFCE.
Jurados
Archivos